

Cultures, croyances et gestion

Liban, Beyrouth

28 - 29 octobre 2004

en collaboration avec
l'Université Saint-Joseph

CIDEGEF

**Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et
l'influence de l'environnement socio-culturel**

Ahmed DAMMAK

Doctorant

CREPA / Université Paris Dauphine

Colloque CIDEGEF - CEMADIMO

« Le management face à l'environnement socio-culturel »

Université St Joseph ; Beyrouth

28 – 29 octobre 2004

La prise de décision est la partie cruciale du travail d'un dirigeant. Elle justifie l'étendue de son autorité et son accès à l'information. D'ailleurs le manager est substantiellement impliqué dans toutes les décisions importantes prises par son organisation.

Il a le pouvoir d'engager l'organisation dans des actions nouvelles, il garantit que les décisions tiennent compte de façon adéquate des informations les plus récentes et des valeurs de l'organisation et il intègre les décisions stratégiques entre elles.

La question qui se pose est : comment et sur quels critères les dirigeants prennent-ils leurs décisions ?

Nous essaierons de répondre à cette interrogation en montrant le rôle que peut jouer **l'intuition** dans cette prise de décision.

Nous essaierons aussi de mettre à jour les facteurs qui pourraient amplifier ou limiter ce recours à l'intuition et principalement l'influence que pourrait avoir **l'environnement socio-culturel**.

Différentes manières de prendre une décision

Le dirigeant lors de la prise de décision doit faire un choix plus ou moins rapide, avec comme armes l'ensemble des informations qu'il aura récolté ou emmagasiné précédemment.

Schématiquement il pourra prendre la décision de 3 manières différentes.

Soit par la séquence analytique « classique » de prise de décision : recherche → analyse → choix. Il doit, alors, effectuer, une recherche minutieuse des alternatives de choix, une analyse approfondie de leurs conséquences respectives, et le choix de l'alternative satisfaisant le mieux des critères préétablis. Il pourra s'aider de techniques quantitatives et analytiques ou de systèmes de simulation.

Soit après avoir saisi le problème dans sa globalité suivre la première intuition qui lui vient à l'esprit et qui s'impose à lui comme la meilleure sans recours à la moindre analyse

Soit enfin en combinant les deux méthodes précédentes en essayant de confronter ses intuitions à des analyses plus approfondies.

Recours à l'intuition quasi-obligatoire

Cette utilisation de l'intuition soit en tant que complément ou substitut à l'analyse formelle s'impose de plus en plus au vu des évolutions des contextes de décision.

D'une part, depuis maintenant quelques années, l'environnement des entreprises n'est plus stable, est devenu changeant et incertain, l'analyse formelle seule ne fait plus l'affaire. En effet les hommes n'arrivent pas à produire des outils sophistiqués de manière aussi rapide que l'évolution de l'environnement, les différents instruments et méthodes préétablies de prise de décision se trouvant de plus en plus vite dépassés et obsolètes.

C'est pour cela que les managers se penchent de plus en plus vers une adjonction de l'intuition aux analyses rigoureuses pour essayer d'anticiper les évolutions éventuelles, de compenser les données qu'ils ne peuvent appréhender et améliorer, ainsi, le confort de la décision.

D'autre part, les spécificités des décisions incombant aux managers « militent » elles même pour un recours à l'intuition. Ces décisions sont caractérisées par une grande incertitude, un manque de données fiables, des conséquences importantes et un engagement de l'entreprise pour le long terme.

Ces décisions sont, donc, non programmées, au sens de Mintzberg et al. (1976), c'est à dire complexes, dont on ne comprend que peu de choses et pour lesquelles il n'existe pas de méthode prédéterminée permettant de parvenir à une solution.

C'est pour cela que les alternatives de décision et leurs conséquences sont rarement connues avec clarté et les choix sont faits de façon à satisfaire les contraintes et non pas de façon à maximiser les objectifs. Le manager et même l'équipe managériale ne peut appréhender en totalité chaque aspect du problème de décision.

Etant donné cette complexité des décisions les cadres ont de tous temps travaillé et continuent à le faire en se basant sur de l'information verbale et en suivant des processus intuitifs, non explicites.

Tentatives de définition de l'intuition

L'intuition devrait donc avoir un rôle dans la prise de décision, mais qu'est ce donc ce concept d'intuition ?

Nous allons commencer par exposer les différentes définitions académiques disponibles à ce sujet :

Intuition vient du latin «intueri» qui, à peu près, signifie «regarder attentivement à l'intérieur de soi »

Pour l'encyclopédie Universalis l'intuition désigne «La manière d'être d'une connaissance qui comprend directement son objet, par un contact sans médiats avec lui et sans le secours de signes et de procédés expérimentaux».

Dans les différents dictionnaires, nous lui trouvons de nombreuses définitions et elle serait :

«Une perception rapide et spontanée d'une information sans l'attention consciente ou le raisonnement».

«Une forme de connaissance immédiate, claire et directe, ou une capacité de connaître qui ne recourt ni à la déduction ni au raisonnement».

«Une connaissance innée ou instinctive, le flair, le savoir ou le sixième sens qui permet de sentir et de deviner les choses».

«Le fait d'atteindre une solution ou obtenir un résultat en utilisant moins d'informations qu'il n'est habituellement nécessaire».

Certaines sciences se sont intéressées de manière plus approfondie à l'intuition comme la psychologie ou la philosophie.

En psychologie, l'intuition est un jugement syncrétique qui n'est précédé d'aucune élaboration logique et on dit d'un homme qu'il a de l'intuition quand il porte fréquemment des jugements justes sans justification logique et sans possibilité d'analyse.

La pensée intuitive étant une pensée qui investit directement son objet, qui est à la fois contact et compréhension, connaissance immédiate sans interposition de signes ni de procédés expérimentaux ou déductifs.

Tandis qu'en philosophie, d'une manière générale, le terme d'intuition désigne une forme de savoir dans lequel l'objet connu est immédiatement et totalement présent à l'esprit. Le terme garde toujours un rapport proche ou lointain avec l'acte de voir, le regard, que désigne au sens propre l'intuitus latin.

En recoupant l'ensemble de ces définitions, nous pouvons déduire que l'intuition est en quelque sorte une connaissance directe de quelque chose sans utilisation consciente du raisonnement.

L'intuition est, aussi, comparée à des instincts, des pressentiments, une synthèse de recherche et d'expérience, une reconnaissance d'informations oubliées.

L'intuition apparaît à un niveau inconscient, elle implique une interprétation holistique de l'information et une reconnaissance implicite de la structure des problèmes et des relations entre les variables avec une certitude implicite que le pressentiment est correct.

En résumé l'intuition est une manière inconsciente, holistique de procéder dans laquelle le jugement est fait sans une conscience des règles ou des savoirs utilisés.

Vers une intuition « managériale » ?

Ceci est pour la définition de l'intuition dans le sens commun du terme mais vu son utilisation par les managers nous trouvons des définitions et des témoignages de son utilisation dans la littérature de recherche managériale.

En effet, l'intuition une fois maîtrisée, permettra au dirigeant d'avoir un jugement inconscient sans intégrer de structure logique ou expérimentale ce qui l'aide lors de la préparation et de la prise de ses décisions. L'intuition est, par ailleurs, souvent utilisée pour anticiper une situation difficile à extrapoler ou probabiliser.

Carl JUNG (1920) pense que les managers intuitifs ont une capacité décisionnelle que le reste des personnes n'ont pas et cela consiste en une sorte de vision de ce qui va se passer et comment faire réagir leurs organisations à cette vision. Ils sont particulièrement efficaces s'il faut générer de nouvelles idées et des solutions ingénieuses et dans des situations de crises ou de changements rapides.

Donaldson et Lorsh (1993) montrent que les décisions importantes sont rarement simplement prises sur la base d'études détaillées et d'analyses mais plutôt sur des jugements fondés sur les expériences passées et pressentiments partagés quant aux événements futurs. Les managers sont prudents à propos de l'analyse car ils savent que les événements futurs sont largement imprévisibles et incertains.

Cela rejoint finalement le point de vue précurseur de Chester Barnard qui, dès 1938, soulignait que les dirigeants au contraire des scientifiques, n'ont pas toujours le loisir de prendre les décisions sur la base d'analyses rationnelles mais doivent souvent se fier à leurs intuitions.

Khatri et Ng (2000) estiment, quant à eux, que les décisions stratégiques étant caractérisées par des connaissances incomplètes, surtout dans un contexte d'environnement dynamique et changeant, il est difficile d'identifier des variables précises et d'établir des équations quantitatives pour aider à la décision, c'est pour quoi la synthèse intuitive serait mieux appropriée.

Simon (1987) insiste, pour sa part, sur le fait qu'une théorie de la prise de décision stratégique doit prendre en compte à la fois les processus rationnels et intuitifs. En effet, pour lui, l'analyse et l'intuition sont complémentaires et les bons managers les utilisent simultanément.

Mintzberg (1984) quant à lui pense que l'intuition n'a jamais disparue dans la pratique quotidienne des cadres, elle s'est juste dissimulée dans un obscur hémisphère du cerveau humain.

Enfin Marlow (1994) relate que les managers admettent que le point de départ de la prise de décision, est un sentiment intuitif. Ce pressentiment ayant été par la suite examiné

logiquement, a abouti à une décision qui a permis d'exploiter des opportunités. Dans cette intuition est comprise la capacité à anticiper les changements technologiques mais aussi à anticiper les opportunités et les changements sociaux, politiques et économiques

Les facteurs influençant le recours à l'intuition lors de la prise de décision

Pour Schneider et De Meyer (1991), le contexte de prise de décision est influencé par les caractéristiques individuelles des managers, le contexte organisationnel interne et les facteurs environnementaux. D'ailleurs, Pettigrew pose la question de savoir si le processus de prise de décision est plus influencé par la nature du problème décisionnel que par le contexte organisationnel.

Au vu de ces deux analyse et étant donné que l'utilisation de l'intuition fait partie intégrante du processus de décision nous pouvons considérer que le recours à l'intuition et son intensité sont influencés par trois types de facteurs :

- Des facteurs inhérents au décideur
- Des facteurs relatifs à la décision elle-même
- Des facteurs ayant trait au contexte de la décision, qu'il s'agisse du contexte organisationnel ou de l'environnement plus large de l'organisation et du décideur.

Les facteurs inhérents au décideur :

Parmi ces facteurs nous pouvons citer les caractéristiques démographiques (âge, sexe...) du dirigeant, sa formation, son expérience, sa position hiérarchique dans l'organisation, son aversion au risque, ses réseaux de relations...

Cependant la plupart des recherches précédentes ont noté que le facteur le plus significatif était l'expérience du dirigeant.

L'expérience :

Pour Agor (1984), l'intuition est proportionnelle à l'expérience, au nombre d'années de travail et de formation académique et inversement proportionnelle au manque de confiance et

à la peur d'être remplacé. L'expérience des situations permet de percevoir un grand nombre de variables et d'alternatives en même temps.

Simon (1987), quant à lui, pense que l'intuition est comprise dans l'organisation du savoir et dans l'identification rapide des situations et non dans une sorte d'inspiration irrationnelle. De plus Shimizu (cité par Simon) atteste que la perspicacité du dirigeant et donc sa sensibilité intuitive est la capacité de comprendre instantanément toute la structure d'une nouvelle information provenant de l'assemblage de fragments de mémoire regroupant diverses informations.

Pour, Prietula and Simon (1989), la synthèse intuitive est une forme d'expérience distillée fondée sur une connaissance profonde du problème étudié.

Prietula et Simon citent, aussi, le psychologue Carl Jung pour qui « l'intuition ne dénote pas de quelque chose de contraire à la raison, ce n'est pas un sixième sens magique et elle n'est pas l'opposée de la rationalité. C'est une forme sophistiquée de raisonnement basés sur des années d'expérience ».

L'intuition, pour Khatri et Ng (2000) n'est pas irrationnelle, elle est fondée sur une compréhension profonde de la situation. C'est un phénomène complexe qui puise dans le réservoir de connaissances subconscientes. Elle permet donc aux managers expérimentés de saisir la situation en intégrant et synthétisant de nombreuses données tout en ayant des informations incomplètes.

Pour Chester Barnard (1938), « La source de ce processus (intuitif) consiste dans la masse de faits, concepts, techniques, abstractions et donc tout ce qu'on appelle connaissance et croyances imprimés dans nos cerveaux plus ou moins par effort conscient. Cette source grandit avec l'expérience, les recherches et l'éducation. »

Simon (1987), résume cela en affirmant que le manager expérimenté garde en mémoire un grand nombre de connaissances accumulées par entraînement et expérience et organisés en associations d'informations. C'est pour cela qu'il arrive à comprendre une situation et à donner la réponse adéquate beaucoup plus vite qu'un débutant.

De plus l'étude de Burke et Miller (1999) a confirmé ces affirmations, puisque 66% des interrogés attestent que l'intuition est basée sur l'expérience. Cette expérience est composée de l'ensemble des échecs et succès connus que ce soit dans la vie privée ou professionnelle. Aucun n'a estimé que l'intuition était un phénomène paranormal ou un trait inné de personnalité et la plupart estiment qu'on peut développer l'intuition par expérience et en l'utilisant fréquemment.

En résumé, L'intuition n'est pas appréhendée dans la littérature comme un sixième sens magique ou un trait inné de personnalité mais comme une accumulation d'expérience.

Autres facteurs relatifs au dirigeant :

Agor (1986), a décelé que l'utilisation de l'intuition augmente dès que l'on s'élève dans la hiérarchie et que les femmes semblent plus intuitives que les hommes.

Pour Van Cawenbergh (1996) et al. les managers ayant, dans l'organisation, des postes financiers semblent moins intuitifs que le reste des dirigeants.

Quant aux managers interrogés par Burke et Miller (1999), 40%, d'entre eux, estiment que l'intuition est influencée par les sentiments et émotions de l'individu quand il est en face d'informations pour la prise de décision. Ces mêmes managers relatent que leurs collègues intuitifs sont, les plus âgés et ceux ayant des positions hiérarchiques élevées. Ils les qualifient d'être, confiants, ouverts d'esprit, flexibles, expérimentés, capables de prendre des risques, justes, réfléchis et créatifs.

Enfin, même si d'autres recherches estiment que les femmes sont plus intuitives, 80% des interrogés n'ont pas mentionné le critère du sexe.

Facteurs relatifs à la décision elle-même :

Nous pouvons citer l'urgence de la décision, sa nature (décision d'investissement, d'innovation...), son impact et importance, le degré de structuration du problème à résoudre.

Urgence :

Un manager pressé par le temps sera tenté d'éliminer toutes les phases de traitement d'information et d'évaluation d'alternatives, or Eisenhardt (1990) a montré que pour prendre rapidement une décision les managers utilisent beaucoup d'informations mais en «temps réel» (real time information) c'est à dire uniquement les informations actuelles et pertinentes en éliminant toutes les informations n'étant pas directement liées au problème. De même, les dirigeants examinent beaucoup d'alternatives mais simultanément et non de manière séquentielle ce qui accélère le processus. Elle note aussi que l'intuition des dirigeants les aiderait en leur permettant de réagir rapidement. L'urgence serait donc un facteur qui favoriserait la combinaison de l'intuition et d'un processus analytique simplifié.

Nature de la décision :

Simon (1987), estime que c'est la nature du problème à résoudre qui est déterminante dans la pondération à accorder à l'intuition et l'analyse.

Glaser (1995) note que l'intuition est vitale dans les décisions de recherche et développement. De même, Agor (1984), préconise le recours à intuition pour des décisions concernant l'émergence de nouvelles tendances ou de crises. Enfin, Papadkis et al. (1998) ont suggéré que les décisions de lancer un nouveau produit ou de se lancer dans une nouvelle activité ou encore les décisions de marketing requièrent moins de rationalité que les des décisions d'investissement financier ou de réorganisation interne.

Degré de structuration du problème :

Shapiro et Spence (1997) insistent sur le fait que l'importance de l'intuition est inversement proportionnelle au degré de structuration du problème. D'ailleurs pour Van Cawenbergh et al.(1996) l'intuition est essentiellement utilisée si la décision est caractérisée par un haut degré de risque et peu de données analytiques ou peu de précédents sur lesquels se fonder.

Facteurs relatifs au contexte de la décision :

Nous nous intéresserons ici à la fois au contexte organisationnel de la décision ainsi qu'à l'environnement de l'organisation en tout.

Pour Khatri et Ng (2000), c'est l'environnement qui importe le plus. En effet, dans un environnement stable les données sont fiables, il n'y a pas de pressions pour une collecte rapide de données et cette collecte n'est, généralement, pas coûteuse, les décisions peuvent, dès lors, être bâties sur des faits et analyse.

En revanche, si un environnement n'est pas stable il pose trois problèmes : contrainte de temps pour la collecte de données et d'informations, besoin d'un grand nombre de données pour contourner cette instabilité et manque de fiabilité des données et informations. Dans ces situations les décideurs pourraient se tourner vers la synthèse intuitive qui permet de comprendre la situation en s'inspirant des expériences passées et d'informations précédentes.

L'environnement socio-culturel fait partie de ces facteurs relatifs au contexte de la décision et nous allons nous y intéresser individuellement de manière plus approfondie

Il semble, aussi, légitime de penser que le recours à l'intuition ne serait pas le même selon le type de l'organisation et selon sa structure et que le style de décision ne soit pas le même dans une grande firme multinationale que dans une start-up ou dans une entreprise familiale. D'ailleurs, Van Cawenbergh et al. (1996) ont montré que les dirigeants de petites entreprises privées sont plus intuitifs que les dirigeants de filiales de multinationales où les normes et standards sont préétablis et rigides.

Ce résultat est confirmé par Papadakis et al. (1998) qui montrent que les filiales de multinationales plus « rationnelles » que les entreprises privées plus petites.

Pour ce qui est de la taille de l'organisation, si pour Fredrickson et Iaquinto (1989) une grande taille est assimilée à une rationalité et une exhaustivité accrue, Dean et Sharfman (1993) trouvent que la taille n'est pas influente.

Pour ce qui est de la structure de l'organisation, les recherches ne sont pas nombreuses. Agor (1984), qui préconise qu'une structure ouverte et flexible serait plus appropriée à l'intuition qu'une structure pyramidale classique.

En résumé les facteurs qui influencent le recours à l'intuition sont divers et peut être loin d'être exhaustifs. Il faut, cependant affiner la recherche et l'axer sur certains facteurs plus que sur d'autres. Le problème est de savoir s'il est possible d'établir un classement entre les divers facteurs.

L'influence de l'environnement socio-culturel sur le recours à l'intuition lors de la prise de décision

Eisenhardt et Zbaracki (1992), entre autres, suggèrent que les processus de prise de décision pourraient être assez différents dans des environnements socio-culturels différents en raison essentiellement de la variation de notions telles que la hiérarchie ou la dynamique de groupe.

De même, Schneider et De Meyer (1991) trouvent que des dirigeants plongés dans des environnements socio-culturels différents, aboutissent à des réponses différentes à un même problème.

Dès lors que cet environnement socio-culturel est prouvé influent sur le processus de décision, nous pouvons supposer qu'il devrait influencer les différentes caractéristiques de ce processus et notamment, l'utilisation de l'intuition dans le processus.

Peu de recherches s'étant intéressé au rôle de l'intuition dans les processus décisionnel ont essayé d'explorer cette influence socio-culturelle. En effet, la plupart des recherches se sont concentrées dans un pays ou un environnement précis.

Agor (1989) a d'une certaine manière appréhendé ce facteur. En effet même si la recherche d'Agor sur l'utilisation de l'intuition dans le contexte décisionnel se limitait aux Etats-Unis, il a essayé d'examiner l'influence de l'origine ethnique et donc de la culture familiale des dirigeants sur leur approche de la décision.

La recherche d'Agor est bâtie autour d'un questionnaire qui mesure le style décisionnel du dirigeant sur une échelle (de 1 à 12) pour le considérer plutôt analytique ou intuitif (plus le score est grand plus l'individu est intuitif).

Les principaux résultats dégagés par Agor relatent une différence assez notable entre dirigeant ayant des origines socio-culturelles différentes.

En effet, si les dirigeants d'origine européenne ont un score (6,2) très proche de la moyenne (utilisation équivalente du raisonnement et de l'intuition), les managers d'origine asiatique semblent légèrement plus intuitif (6,5).

Les dirigeants d'origine hispanique (score 4,6) et africaine (score 5,2) semblent moins enclins que la moyenne à recourir à l'intuition.

Ces résultats d'Agor laisse donc penser que l'environnement socio-culturel peut avoir une influence assez notable sur la propension des managers à recourir à l'intuition lors de la prise de décision.

Nous allons essayer d'explorer un peu plus cette relation.

Tentative d'exploration empirique de la relation intuition environnement socio-culturel

Lors d'une autre étude du rôle de l'intuition lors de la prise de décision, nous avons mesuré le style décisionnel du dirigeant (plutôt analytique ou plutôt intuitif) en utilisant un outil de mesure élaboré par Allinson et Hayes, le « Cognitive Style Index » (CSI).

Nous avons appliqué ce CSI uniquement sur des dirigeants français ce qui ne pouvait pas nous permettre d'examiner l'influence du background socio-culturel sur ce style décisionnel. Cependant nous avons l'opportunité de posséder les résultats d'autres études ayant utilisé ce CSI dans d'autres environnements.¹

Nous allons donc essayer par la comparaison de ces différents résultats de voir s'il y a des différences significatives en terme d'approche à l'intuition décisionnelle.

Pour cela nous commencerons par présenter le CSI avant d'explorer ces différents résultats.

Présentation de l'outil de mesure

Allinson et Hayes (1996) ont établi cet outil de mesure du style cognitif, en terme de dualité analyse - intuition. Ils définissent le style cognitif comme représentant les différences individuelles consistantes en terme de moyens préférés d'organisation et de traitement des informations et des expériences. Ceci est confirmé par Sadler Smith (1999) pour qui le style cognitif concerne plus la forme du traitement de l'information que son contenu et représentera la dominance d'un mode de pensée sur l'autre (pensée intuitive et pensée analytique). Il met, en outre, en exergue que ce style est stable à travers le temps et qu'il peut être évalué par des techniques psychométriques. Pour sa part, il utilise le CSI pour l'évaluer.

Allinson et Hayes ont donc développé cet outil permettant de démontrer empiriquement la dimension intuition – analyse du style cognitif et en même temps de définir la position d'un individu sur cette dimension (plutôt analytique ou plutôt intuitif).

L'avantage du CSI est qu'il ne soit composé que de 38 items lui permettant ainsi de pouvoir être appliqué à des études organisationnelles à une grande échelle car il suffit de 5 ou 10 minutes pour y répondre.

Nous nous permettons de penser que cet outil est un outil fiable et digne de confiance. En effet il a été élaboré sur un échantillon de 1000 personnes et sa validité a été attestée par des études qui y ont été consacré : Par exemple Sadler Smith, Spicer, Tsang (2000) ont appliqué le CSI sur plus de 1000 managers à différents degrés hiérarchiques et dans des types d'entreprises différentes. Ils obtiennent des résultats similaires à ceux d'Allinson et Hayes (1996), ils trouvent, en même temps, que la fiabilité interne du CSI est satisfaisante.

¹ Nous remercions les professeur Allinson et Hayes nous ayant non seulement permis d'utiliser leur outil de mesure mais nous ayant en plus fournis les résultats de différents études ayant utilisé le CSI.

D'autre part Sadler Smith (1999) note que le CSI a précédemment démontré la validité de son construits à travers les analyses factorielles confirmatoires et les études corrélationnelles d'Allinson et Hayes (96). Son degré d'uniformité était élevé (entre 0,84 et 0,92) et sa fiabilité test – re-test est de 0,90. De même le CSI a prouvé une fiabilité temporelle importante.

Quelques exemples de questions du CSI ²

« Les plans formels sont plus un obstacle qu'une aide dans mon travail »

« Ma philosophie est qu'il vaut mieux être sûr que de risquer d'être désolé »

« Je suis enclin à scanner les rapports que de les lire en détail »

« Je préfère l'action chaotique à l'inaction ordonnée »

« Je fais toujours attention aux détails avant d'atteindre une conclusion »

« Je suis plus performant quand mon travail inclut une séquence claire des tâches à accomplir »

Le CSI étant un outil de mesure, toute l'analyse de ses réponses réside dans la manière d'attribuer des scores à chaque réponse. Pour cela nous avons eu la chance d'être en contact par courrier électronique avec le professeur Allinson co-auteur du CSI et qui nous a fournit des indications très précieuses sur cette notation.

Le CSI comporte 38 questions à trois réponses possibles : vrai (V), incertain (?), faux (?).

Pour 21 questions, la réponse « vrai » indique une tendance analytique et doit être notée 2 points (1 pour « incertain » et 0 pour « faux »)

Pour les 17 autres, la réponse "vrai" indique au contraire une tendance intuitive, et la notation est inversée (0 pour « vrai », 1 pour « incertain » et 2 pour « faux »)

Il est à noter pour éviter les biais, les questions ont été placées dans le questionnaire dans un ordre aléatoire sans séparation stricte des deux catégories.

² Pour avoir l'intégralité du questionnaire ou demander l'autorisation de l'utiliser, les intéressés peuvent s'adresser directement au professeur Allinson par courrier électronique : cwa.staff.lubs@lubs.leeds.ac.uk

La notation du questionnaire peut, donc, aboutir à un score (théorique) maximum de 76 et un minimum (théorique) de 0. Plus le score est élevé et plus le mode de pensée de l'individu serait à tendance analytique et moins il le sera plus il sera intuitif. Le score moyen de 38 peut indiquer une utilisation équivalente de l'intuition et de l'analyse.

Cependant cette notation nous laissait un peu sur notre faim. En effet nous ne pouvions décentement pas analyser de la même manière un questionnaire ayant par exemple obtenu le score de 45 et un autre de 70 en concluant que tous les deux étant au dessus de la moyenne 38 seraient considérés comme analytique.

Nous avons pensé que comme le CSI permet de placer le style cognitif de l'individu sur un axe intuitif – rationnel, il est légitime d'échelonner cet axe.

C'est pour cela et pour pouvoir regrouper et comparer nos interviewés de manière plus efficace, nous avons pensé à élaborer cette échelle à 7 catégories³ :

- Intuitif (utilisation quasi exclusive de l'intuition) : score 0 → 10
- Plutôt intuitif (l'utilisation de l'intuition est privilégiée) : 11 → 21
- Légèrement intuitif (léger penchant à l'utilisation de l'intuition) : 22 → 32
- Neutre (utilisation équivalente de l'intuition et l'analyse) : 33 → 43 (avec dans cet intervalle la valeur moyenne 38 indiquant une équivalence parfaite dans l'utilisation de l'intuition et de l'analyse)
- Légèrement analytique (léger penchant à l'utilisation de l'analyse) 44 → 54
- Plutôt analytique (l'utilisation de l'analyse est privilégiée) : 55 → 65
- Analytique (utilisation quasi exclusive de l'analyse) : 66 → 76

Résultats

Nous avons appliqué le CSI sur 50 dirigeants de tour opérateurs français. Nous leur avons administré ce questionnaire en face à face⁴

Tous nos interlocuteurs étaient de très hauts dirigeants de leurs entreprises respectives (PDG, DG, fondateur) et les entreprises étaient toutes des PME.

³ Cette échelle a été acceptée et validée par le professeur Allinson lors d'un échange de courriers électroniques.

⁴ Nous avons rencontré ces dirigeants pour des entretiens plus approfondis dans le cadre d'une autre étude.

En mesurant leur style décisionnel par le biais du CSI nous obtenons un score moyen de 45,79. Ce score est à ranger dans la catégorie « légèrement analytique », cette catégorie étant d'ailleurs la plus représentée dans notre échantillon en regroupant 45% de nos interlocuteurs.

Ce score moyen de 45,79 laisse penser qu'en moyenne les managers utilisent conjointement l'intuition et l'analyse lors de la prise de décision mais avec une légère préférence pour une approche analytique.

Qu'en est-il des autres résultats du CSI ? En effet le CSI a été utilisé dans différents autres pays et différents contextes. Nous allons exposer dans le tableau suivant le pays d'origine des interlocuteurs et le score moyen obtenu et la catégorie dans laquelle nous pourrions le classer

Pays d'origine	Score Moyen	Catégorie
France	45,79	Légèrement analytique
Népal	48,07	Légèrement analytique
Jordanie	48,05	Légèrement analytique
Russie	44,06	Légèrement analytique
Inde	43,83	Neutre
Singapour	41,61	Neutre
Grande Bretagne*	33,26	Neutre
Canada	42,50	Neutre
Hong Kong	41,52	Neutre
Australie	38,59	Neutre
Allemagne	35,64	Neutre

* Il est à signaler qu'en Grande Bretagne et dans les pays suivants, l'étude a été réalisée auprès d'étudiants en management et donc futur dirigeants et non auprès de dirigeants confirmés comme cela été le cas dans les pays précédents.

Quelles conclusions pouvons nous tirer de ce tableau ?

Déjà nous voyons que nous obtenons des scores assez disparates allant de 33 à 48, mais nous remarquons surtout que l'ensemble de nos interlocuteurs se regroupe en uniquement deux catégories. 3 « légèrement analytique » et 5 « neutre ».

Nous voyons donc que d'un pays à un autre le CSI ne révèle pas de grandes différences, nous ne faisons par exemple pas un grand écart entre un pays à dominance analytique et un autre à dominance intuitive.

Si l'environnement semble avoir une répercussion sur les préférences en terme de style décisionnel, elle semble assez limitée. Nous retrouvons quelque soit le pays une tendance à une utilisation simultanée de l'intuition et de l'analyse.

Nous pouvons conclure que l'influence directe du background est limitée.

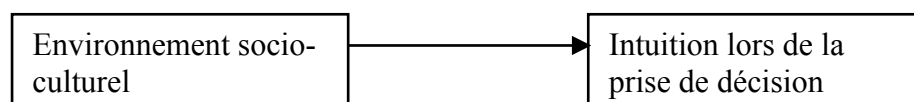
Cependant ceci ne doit pas remettre en cause toute influence de l'environnement socio-culturel sur le mode de prise de décision. D'une part nous avons relevé une certaines disparités par pays mais d'autre part cet environnement aura un répercussion indirecte beaucoup plus importante.

En effet nous avons mentionné précédemment le rôle très important de l'expérience dans le choix d'une décision intuitive, de même lors d'entretiens avec les dirigeants nous avons noté que plus de la moitié estimaient que l'intuition et son utilisation dans la prise de décision est issue de l'expérience.

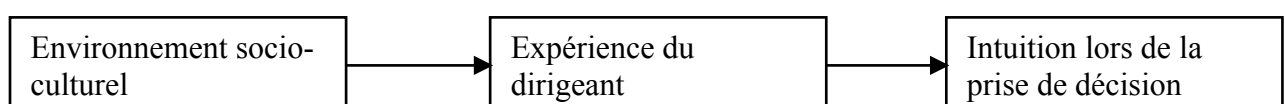
Cette expérience est elle-même issue du vécu des dirigeant mais elle est essentiellement façonnée pour plus de 35% d'entre eux par la connaissance de l'environnement de l'entreprise.

Donc l'environnement socio-culturel façonnera l'expérience du dirigeant et influencera donc de manière indirecte le rôle que peut avoir l'intuition dans la prise de décision

Nous n'aurons plus un lien



Mais un lien indirect



Conclusion

L'intuition du manager joue un rôle cruciale lors de la prise de décision.

Le dirigeant y a recours pour appréhender des problèmes complexes et pour compenser un manque de données nécessaires à une approche analytique rigoureuse.

Cette intuition sert généralement d'élément déclencheur faisant germer une idée que le dirigeant confrontera ensuite aux faits et informations disponibles pour prendre a décision.

Ce recours à l'intuition lors de la prise de décision est influencé par divers facteurs dont l'environnement socio-culturel.

Cependant le rôle de ce background socio-culturel reste secondaire et devancé par l'importance de l'influence de la nature de la décision et de l'expérience du dirigeant.

Enfin cet environnement socio-culturel se révèle influent de manière indirecte en façonnant cette expérience du dirigeant qui amplifie le rôle de l'intuition et représente une des composantes de cette intuition.

Bibliographie

- ❖ Agor W. H. (1986), *The logic of intuitive decision making: a research based approach for top management*, Quorum Books, Westport, Connecticut
- ❖ Agor W.H. (1984), « Using intuition to manage organisations in the future », *Business Horizons*, Juil-Aout
- ❖ Agor W.H. (1989), *Intuition in organizations*, Sage Publications
- ❖ Allinson C.W. & Hayes J. (1996), « The cognitive Style Index : A Measure of Intuition – Analysis For organizational research », *Journal of Management Studies* , january, p 119 135
- ❖ Barnard C.I. (1938), *The function of the executive*, Harvard University Press
- ❖ Burke L.A.& Miller M. K., (1999), « Taking the mystery of intuitive decision making», *The Academy of Management Executive*, Nov.
- ❖ Dean J.W. & Sharfman M.P. (1993), « The Relationship between procedural rationality and political behaviour in strategic decision making », *Decision Science*, 24 (6), p 1069-1083
- ❖ Donaldson G. & Lorsch J. (1983), *Decision making at the top : The shaping of strategic direction*, New York, Basic Books
- ❖ Eisenhard K. M. (1990), « Speed and strategic choice : how managers accelerate decision making », *California Management Review*, Spring
- ❖ Eisenhardt K.M., Zbaracki M.J. (1992), « Strategic decision making », *Strategic Management Journal*, vol 13, sp issue, pp 17 – 37
- ❖ Fredrickson J.W. & Iaquinto A.L. (1989), « Inertia and creeping rationality in strategic decision processes », *Academy of Management Journal*, 32, 3, P 543-576
- ❖ Glaser M. (1995), « Measuring intuition », *Research Technology Management*, Mar-Avr
- ❖ Jung C. G. (1920), *Types psychoogiques*, Ed. Géorg
- ❖ Khatri N. & Ng A. H. (2000), « The role of intuition in strategic decision making », *Human Relations*, New York, Jan
- ❖ Marlow H. (1994), « Intuition and forecasting – A holistic approach », *Long Range Planning*, Déc.
- ❖ Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien*, Les Editions d'Organisation, Paris
- ❖ Mintzberg H., Raisinghani D. & Theoret A., (1976) « The Structure of « unstructured » decision processes », *Administrative Science Quarterly*, vol 21, juin, p 246-274

- ❖ Papadakis V., Lioukas S. & Chambers D. (1998) « Strategic Decision Making processes : the role of management and context », *Strategic Management Journal*, vol 19, iss 2, p 115-147
- ❖ Prietula M.J. & Simon H.A. (1989), « The experts in your midst », *Harvard Business Review*, 67 (1), p 120 - 124
- ❖ Sadler Smith E. (1999) « Intuition – analysis cognitive style and learning preferences of business and management students, A UK exploratory study”, *Journal of Managerial Psychology* vol 14, Iss 1, pp 26 - 38
- ❖ Sadler Smith E., D. P. Spicer & F. Tsang (2000) « Validity of the cognitive style index: replication and extension », *British Journal of Management*, vol 11, pp 175 - 181
- ❖ Schneider S.C. & De Meyer A. (1991), « Interpreting and responding to strategic issues : the impact of national culture », *Strategic Management Journal*, 12 (4), p 307-320
- ❖ Shapiro S. & Spence M.T. (1997), « Managerial intuition : a conceptual and operational framework », *Business horizons*, Jan-Fev
- ❖ Simon H.A. (1987), « Making Management decisions : the role of intuition and emotion », *Academy of Management Executive*, Fev , p 57 – 64
- ❖ Van Cauwenbergh A., Durinck E., Martens R., Laveren R. & Bogaert I. (1996),« On the role and function of formal analysis in strategic investment decision processes: Results from an empirical study in Belgium », *Management Accounting Research*, 7

Marketing ethnique, des perspectives pour la France ?

Introduction

La population de la majorité des pays occidentaux, Amérique du nord et Europe, est loin d'être homogène. Les vagues successives d'immigration ont modifié les paysages humain, culturel, religieux et sociologique, amenant en même temps la création de communautés plus ou moins importantes et structurées. La société nord américaine repose sur un modèle où les différentes communautés ethniques, raciales et religieuses se côtoient, transformant le « melting pot » d'origine en un nombre successif de groupes et sous groupes représentatifs possédant leur propres valeurs, leurs propres besoins, leurs propres spécificités économiques. Les pays européens, selon leurs modèles de référence et leurs formes constitutionnelles, ont opté et privilégié plus ou moins la mise en place de ces communautés relançant l'éternel débat entre assimilation, intégration et respect des cultures d'origine.

Le but de cet article n'est pas d'épiloguer sur le bien fondé ou non du phénomène communautaire mais le cas spécifique français : pourquoi cette société multiculturelle ne s'est-elle pas transformée comme tant d'autres en une société multiculturaliste et partant de ce fait pourquoi les opportunités requises à l'établissement d'un marketing ethnique rencontrent-elles tant de difficultés à émerger ? En analysant quelques autres pays multiculturels (USA, Grande Bretagne, Pays Bas et Allemagne) nous chercherons à comprendre quelles raisons peuvent expliquer pareilles différences : aspects constitutionnel et économique, pouvoirs politique, social et culturel de ces minorités ethniques, opportunités de produits et de marques spécifiques...

Culture, sous-culture, ethnie, tribu, clan

Ensemble de valeurs, de croyances, de symboles, de mythes, de coutumes et de traditions partagés par des individus à un moment et dans un espace donnés, la culture exerce une influence sur les modes de comportements à travers l'instauration de normes sociales ou de codes de conduite. Son rôle est déterminant lorsque l'on établit des comparaisons de comportement d'individus vivant dans des sociétés ou des structures sociales différentes (Usunier 1992). Élément de l'environnement du consommateur, la culture est « apprise » par l'individu, par le biais de la famille, du système éducatif, de la religion et des médias (Amine 1999). Ainsi, une même personne peut, au cours du temps et selon son espace environnemental, adopter plusieurs cultures s'en approprier les valeurs correspondantes.

Il convient donc, de dissocier les valeurs sociétales partagées dans une société donnée, des valeurs individuelles qui peuvent emprunter d'autres références à des cultures étrangères, religieuses ou sociétales différentes (Rokeach 1973).

Bien que les valeurs culturelles soient limitées aux différences culturelles entre les nations, on constate l'existence de différences entre les groupes au sein d'un même pays (Hofstede 1980,1983)

Ainsi, on peut identifier au sein d'une société, une culture dominante, non exclusive, à laquelle adhère la majorité, et une ou plusieurs sous-cultures (ou contre-cultures) qui, soit ne se reconnaissent pas ou plus dans les valeurs dominantes, soit les rejettent, les remplaçant par des valeurs ou des croyances singulières.(Goodman 1992).

La sous-culture peut être conceptualisée comme un art de vivre exprimant des pratiques et des moyens différents de la culture dominante (Brake 1985) à travers des signes et des styles facilement reconnaissables et interprétables (Fox 1987 ; Klein 1986 ; Schouten et McAlexander 1995). Son apparition suppose à la fois la reconnaissance d'une culture globale, générale ou générique, et son opposition à travers un détachement, un désengagement, voire un rejet (Schulter et Mc Alexander 1995).

Définie comme un sous élément de la culture nationale, la sous-culture est composée d'une combinaison de situations sociales intégrant les classes sociales, les types de résidence, les affiliations religieuses, les composants ethniques, la langue (cas des pays bilingues ou trilingues Douglas, 1976, Calatone 1985)...qui, ensemble, forment une unité fonctionnelle (Lenartowicz et Roth 2001).

L'incidence des sous-cultures sur le comportement d'achat apparaît plus importante que l'influence de la culture. Moyen de fédération d'individus ou de communautés autour d'un noyau de valeurs centrales, le choix s'effectue plus comme une recherche d'expériences à vivre que comme le résultat d'une évaluation multi-attributs de produits (Cova, 1995).

Malgré une hétérogénéité apparente, les membres de cette sous-culture de consommation ne présentent pas des degrés d'engagement d'adoption de valeurs communes identiques. Une hiérarchisation s'installe autour d'un noyau central restreint, composé le plus souvent des « membres fondateurs » ayant une forte implication des valeurs initiatiques. Des cercles nouveaux périphériques se greffent ensuite avec des liens de reconnaissance et des implications aux valeurs de plus en plus éloignées des valeurs fondatrices.(Ponthier, 1997). La sous-culture crée des styles pouvant être partagés ou imités par une population plus large ou par des marchés périphériques, parfois très éloignés des valeurs initiales des membres fondateurs de la sous-culture.(Fox, 1987 ; Klein, 1985). Certains effets ont traversé les frontières nationales et culturelles (Stratton, 1985) et les différences raciales ou ethniques (Klein, 1985 ; Hirschman, 1981).

Le terme ethnie, quelle que soit son utilisation, au sein d'un même pays ou de manière transnationale, implique plusieurs dimensions : entraide, solidarité politique vis-à-vis des autres groupes, coutumes communes, langues, religions, valeurs, morales, étiquette (Max Weber 1961). Ainsi, aux Etats-Unis, l'identification des groupes hispaniques est basée, depuis 1980, sur les indicateurs suivants : nom d'origine espagnole (Mirowsky et Ross 1980), pays d'origine (Gurak et Fitzpatrick 1982 ; Massey, 1981), ancêtre paternel (Alba et Moore, 1982), utilisation de la langue espagnole à la maison (Massey et Mullan 1984).

Cette méthode de définition à partir d'un nombre déterminé de critères socioculturels, basée sur une perspective dite « objective », a été jugée à la fois limitative et contraignante, puisqu'elle décide, de manière arbitraire, à étiqueter les individus. Certains ont proposé une méthode dite « subjective » où l'appartenance à un groupe ethnique est générée par l'individu lui-même sur simple déclaration d'appartenance (Barth, 1969). Les vingt dernières années ont vu cette dernière méthode privilégiée aux Etats-Unis pour des raisons politiques avec l'apparition de groupes de pression ethniques « forts » et actifs.

Afin de tirer avantages et de limiter les contraintes inhérentes aux méthodes précédentes, une méthode combinant les deux aspects s'est développée (Handleman, 1977) qui permet de mesurer le degré d'intensité d'affiliation à un groupe ethnique à travers des critères mesurables et prédéterminés (études empiriques réalisées par Hirschman 1981 et Yankelovich, Skelly et White 1984 sur les communautés latino aux Etats-Unis).

La sous- culture ethnique ou ethno consumérisme (Akers, Bauer, Cunnigham) trouve ses bases dans sa dissémination par les médias et l'institutionnalisation de ses moyens de consommation (Kozinets, 2001). Les actions des marqueteurs et des consommateurs rendent ses frontières perméables et attractives et servent de processus interactif entre la sous culture et la société dominante (Barth 1969, Costa et Bamossy 1995). La codification des différences culturelles jamais renouvelée entre des groupes proches permet de construire et de modifier les moyens d'identification (Bouchet 1995). Ainsi, la sous- culture afro- américaine, à travers la musique rap et le sport, s'est vite diffusée à d'autres minorités ethniques (latinos), puis la population jeune urbaine nord- américaine, et enfin la population européenne et mondiale (Patterson et Horowitz 1994).

La tribu ou le clan (Bamossy 1995) intègre des individus qui se regroupent autour de l'adhésion à une philosophie et une vision du monde avec plusieurs orientations possibles :

- un positionnement fédérateur multi tribal avec des valeurs collectives partagées (New age naturaliste),
- une stratégie de récupération clanique avec des codes et des rites (micro culture black américaine et sa mythologie sportive),
- une démarche de fondation d'une tribu autour d'une marque

Ce désir d'appartenance exprime une désaffection pour les organisations ou utopies macro sociales au profit de micro- sociétés dans lesquelles on espère trouver plus de sécurité et que l'on est prêt à payer du prix de la discipline et de la normalité conformiste (Cathelat 1998). Ce groupe humain à taille humaine, avec des relations codifiées et ritualisées, des racines, des traditions et des habitudes sert de point de repère, d'imaginaire partagé et de religion.

La résurgence d'une tendance tribale, depuis les années 90, en réaction à l'individualisme libertaire des années précédentes, à l'apparition de modèles giga- sociaux mondialistes et des problèmes sécuritaires et identitaires, développe des courants de valeurs nouveaux tels que le conformisme, le repli nationaliste et la fermeture des frontières, ainsi que la xénophobie et le refus de sociétés multiculturelles

On voit depuis la fin des années 90 se côtoyer en parallèle deux tendances claniques:

Un développement des clans traditionnels, caractérisés par une appartenance exclusive avec une allégeance totale, un rejet xénophobe des autres, un enfermement et une protection, un conservatisme, une discipline interne forte, des rites codifiés interpersonnels autour des identités suivantes :

- territoire géographique ou réseau de communication à distance,
- foi religieuse ou centre d'intérêt partagé (universités, clubs sportifs...),
- racines ethnoculturelles prédéterminées ou affinités électives avec refus d'intégration et de solidarité avec les autres,
- Organisations semi- clandestines d'autodéfense

L'apparition de clans nouveaux, se développant chez les plus jeunes et les plus cultivés dans les sociétés industrielles qui autorise la multi- appartenance à temps partiel. On y regroupe des clans coopératifs (de type lobby : homosexuels, handicapés...), des clans conviviaux basés sur des échanges d'idées et d'informations (clans électroniques Internet ou bandes dans les banlieues), des communautés micro- locales et des clans de consommation...

Le modèle communautaire nord- américain

Comment la société américaine du « melting pot » (Schlesinger) créée à partir de vagues successives d'immigration a-t-elle pu se transformer en une mosaïque culturelle multiethnique ? (Hegeman et Glazer)

Selon l'historienne Marilyn Halter¹, la loi de 1965 sur l'immigration (Immigration reform bill) enterrant les quotas d'immigration est à l'origine entre autre de cette transformation du paysage social et culturel. En attirant vers les grands centres urbains de nouveaux immigrés en provenance d'Amérique Latine et d'Asie, la législation a transformé une Amérique « blanche », prônée et défendue par les conservateurs (WASP) en une Amérique à plusieurs visages.

Le recensement (US Census Bureau) ne s'y est pas trompé, qui au fil des ans, a élargi le nombre de catégories raciales. Entre 1790 et 1850 deux catégories : « Blanc » et « Noir », existaient. En 1860, la catégorie « Autre » est apparue, permettant, après la reconnaissance de certains droits des Indiens, de les faire figurer dans le processus de recensement. En 1980, de nouvelles catégories furent introduites : Noir, Blanc, Asiatique et originaire des Iles Pacifique, Indien ou originaire d'Alaska (Native), Hispanique, Autre. Enfin, depuis 2000, sous la pression de diverses minorités ethniques, soucieuses de conserver leurs privilèges et de maintenir leurs droits (entre autres, discrimination positive) les Américains d'origine multiethnique ont eu le choix de cocher plusieurs cases offrant ainsi pas moins de 63 combinaisons raciales possibles et plus de 120 si l'on ajoute la catégorie hispanique.

Les grandes lois des années 60 sur les droits civiques et les combats politiques des minorités sont venus renforcer le processus communautaire. La mise en place de quotas ethniques dans tous les secteurs de la vie économique, sociale et culturelle (travail, politique, médias, écoles...) réservés à l'origine à la population noire, puis étendus progressivement aux autres minorités « désavantagées » a permis la création et le développement rapide de groupes ethniques².

De cette volonté politique, ayant généré des groupes de pression politique forts, à la constitution d'une contre culture ethnique, dont l'ambition était de briser l'uniformité de la consommation de masse « blanche », il n'y eut qu'un pas vite franchi. Face à cette réalité nouvelle, la Commission Kerner, en 1968, en décidant d'améliorer la représentativité des minorités dans les médias, a ouvert la porte à une révolution médiatique : création de médias, de produits et services spécialisés ethniques :

- Bet, black entertainment television fondée en 1979 et diffusée dans 71,4 millions de foyers; Ebony diffusé à 1,8 million d'exemplaires pour la population afro-américaine ;
- Telemundo fondé en 1986, SAMS (spanish advertising and marketing services) première agence de publicité hispanique fondée en 1962 pour la population latino américaine ;
- Imado Wong advertising fondée en 1990, banques, journaux, produits spécifiques pour la communauté asiatique
- Seule, la communauté indienne (native american) a semblé échapper à cet engouement des médias et des marketeurs. Il est vrai qu'avec 0,09% de la population et un seuil de pauvreté important, 25% des foyers indiens vivent sous le seuil de pauvreté³, cette population paraît peu attractive.

Face à cette montée en nombre , en pouvoirs de décision et en puissance économique des principales minorités ethniques : 13% de latinos, 12% de blacks et 7% d'asiatiques, les

¹ Marilyn Halter, shopping for identity : the marketing of ethnicity, Schocken Books, 2000

² Ethnic Heritage Act, 1972

³ Statistiques de l'American housing survey, 2002

méthodes d'analyse⁴ se sont affinées. De nouvelles segmentations ont vu le jour intégrant pour chacune d'entre elles, des caractéristiques générales et spécifiques telles que : la taille du marché et sa croissance, la répartition géographique, la représentativité démographique, la situation socio-économique, le cadre et les catégories culturels, les pratiques d'implications marketing (choix de marques et de produits)...

Dans l'Amérique multiculturelle, l'argent n'a pas de couleur et toute possibilité de développer et de fidéliser des marchés est encouragée. Les intérêts économiques renforcent le sentiment ethnique à travers le processus de production, de distribution et de communication⁵ (Patterson et Horowitz). Un ethnoconsommérisme reposant sur une méthode comparative socio-culturelle qui cherche des comparaisons à partir d'un cadre unifié (Fuat, Roosens) se met en place avec sa propre méthodologie interdisciplinaire.

Le multiculturalisme

Les sociétés multiculturelles n'existent pas qu'aux Etats-Unis. L'Europe, soumise elle aussi à plusieurs vagues d'immigration, a vu se développer, dans plusieurs pays, surtout en Europe occidentale - France, Grande-Bretagne, Pays Bas, Belgique et Allemagne- des sociétés plurielles et composites.

Cependant, malgré des similitudes sur l'origine des populations, les situations varient de manière extrême d'un pays à un autre, selon les orientations politique et sociale prises par les pouvoirs publics face au multiculturalisme.

Une société multiculturelle, multicultarité⁶, fait coexister, au sein d'un même système étatique, plusieurs segments de population qui se différencient par la pratique d'une langue ou d'une religion autre que celles du groupe majoritaire, ou encore par la référence à une filiation historique ou à une identité culturelle spécifique, alors que le multiculturalisme⁷ désigne une forme de gestion politique de la multicultarité et sa reconnaissance institutionnelle au niveau de la société. Ainsi, une société peut être multiculturelle sans pour autant développer le multiculturalisme. Alors que la multicultarité est un fait, une situation à un moment précis dans un lieu donné, le multiculturalisme naît d'une volonté politique, d'un choix de société. Bien que le phénomène soit apparu pour la première fois aux Etats-Unis, c'est le Canada qui, en 1971, a institutionnalisé le multiculturalisme afin d'encourager les différences culturelles existantes dans sa société. De ces raisons politiques et sociales a émergé la volonté, de la part des entreprises, de profiter de ce marché segmenté très lucratif, qui a donné naissance au marketing ethnique.

En Grande-Bretagne, le multiculturalisme est apparu suite au recensement de 1991 qui, sur les formulaires, demandait à chaque citoyen de préciser son origine ethnique. En constatant à l'époque que 6% de la population étaient constitués de minorités ethniques, les entreprises, toujours avides de cibler des marchés précis et bien localisés, se sont engouffrées dans cette brèche et se sont attelés à la satisfaction des besoins des différentes composantes ethniques et religieuses de la « nouvelle » société britannique multiculturelle : population musulmane (1,2 million), Asie du Sud Est, Caraïbes... grâce à des produits, des réseaux de distribution, des politiques publicitaires, des médias spécifiques. Bien que la discrimination positive n'existe pas en Grande Bretagne, des quotas « préférentiels » non officiels ont vu progressivement le jour : à la BBC qui compte actuellement parmi son personnel 10% de représentants ethniques ; dans la British Army qui milite pour un recrutement spécifique des

⁴ Sociologie comparative (Darkein), méthode comparative socio-culturelle (Berry, Segall, Poortinga)

⁵ ainsi les restaurants chinois aux Etats Unis utilisent exclusivement des fournisseurs chinois (et non asiatiques)

⁶ Isabelle Taboada Leonetti, Multiculturalisme : politiques publiques et usage de l'ethnicité, Cahiers de l'URMIS, n°6, mars 2000

⁷ Isabelle Taboada Leonetti

minorités... On ne peut affirmer que le multiculturalisme britannique est total car on constate encore certaines réserves de la part des politiques ; cependant, le marketing ethnique est un fait acquis et de nombreuses entreprises, de BT à McDonald's réalisent des campagnes de pub exclusives mettant en scène des minorités ethniques.

Aux Pays Bas, qui comptent 8% de minorités ethniques dans sa population (Turcs, Marocains, Surinamiens...), les pouvoirs publics ont, à travers plusieurs lois, incité le pluralisme ethnique, recensé de manière officielle grâce à des campagnes de communication institutionnelles ethniques dans diverses langues pour le fisc, les organismes sociaux... Les entreprises, bénéficiant de cette segmentation officielle, se lancent dans des études de marché ethniques, développent quelques campagnes de publicité ciblées, en un mot, élaborent des politiques de marketing ethnique afin de satisfaire une population croissante.

En Allemagne, l'ethnomarketing a également ses adeptes. Cependant, la composition ethnique y est moins diversifiée. L'essentiel des minorités est représenté par deux groupes : les Turcs, tout d'abord qui représentent 3% de la population (près de 3 millions) et les personnes originaires de l'ancienne URSS mais de culture allemande. La première minorité fait l'objet de soins précis de la part des entreprises allemandes, à tel point que l'on parle souvent de « marketing turc » avec des produits spécifiques, neuf journaux, trente stations de télévision, cinq magazines, plusieurs radios. Avec un revenu croissant et une volonté actuelle de demeurer dans le pays, à la différence des années 80, les Turcs constituent un segment, facilement identifiable : un revenu moyen de 2100 euros mensuels, dépensé à 97% dans le pays, 72% regardent la télévision turque et lisent à 85% uniquement des journaux turcs⁸.

Le modèle français

Avec près de 10% de la population d'origine étrangère d'origines diverses, la France possède la plus importante société multiculturelle d'Europe. Cependant, elle continue à résister à la tentation ethnique, maintenant les particularités ethniques et religieuses dans le domaine privé. La tradition historique française qui suppose que tout immigré soit intégré par assimilation n'est pas compatible avec le développement d'un marketing ethnique et bien entendu impossible à cohabiter avec un multiculturalisme institutionnel. De nombreux freins institutionnels et financiers s'y opposent : un refus politique du communautarisme- les banlieues sont plus des ghettos multiculturels et sociaux que véritablement des quartiers communautaires ethniques-, l'absence de statistiques fiables sur les origines ethniques, les hésitations des agences de publicité, découragées il est vrai par une législation contraignante, le manque de visibilité des minorités dans les médias en général, et une absence de supports médiatiques communautaires-, incitent peu les annonceurs, soucieux de gros volumes facilement identifiables, à s'y intéresser. Malgré une assimilation difficile dans les banlieues, le communautarisme n'est pas dans la logique française qui privilégie le melting pot ethnique, religieux, sexuel ou régional. On se dirige plus vers un marketing multiculturel, prônant au niveau publicitaire, les différentes composantes de la société (publicité de type Benetton par exemple), qu'un marketing ethnique et multiculturel.

Cependant, quelques tentatives voient le jour. Le développement des cartes téléphoniques prépayées ciblées par pays et vendues dans des zones spécifiques à fort commerce ethnique sont peut être des prémisses à un changement futur.

⁸ Statistiques de l'agence de pub ethnique WFP

Conclusion

Face à la montée des sociétés multiculturelles, le communautarisme encouragé de manière institutionnelle par des décisions multiculturalistes, fait tache d'huile. Apparu aux Etats-Unis, institutionnalisé au Canada, il gagne progressivement l'Europe occidentale. Face à cette poussée ethnique, les gouvernements locaux se mobilisent : recensement avec des références ethniques, campagnes de communication institutionnelle.. Face à ce marché potentiel nouveau et croissant, les entreprises intègrent l'aspect ethnique dans leur processus de segmentation et affûtent leurs armes commerciales et marketing : médias spécialisées, publicités ethniques, produits spécifiques, réseaux de distribution spécialisés... Cependant, la France, soucieuse de son universalité et de son désir d'intégration, fait bloc contre cette poussée et n'est pas prête à intégrer un multiculturalisme. Société multiculturelle certes mais dans un souci de maintien d'un melting pot.

Références

- Alba R.D., Moore G., *Ethnicity in the American elite*, in American sociological review, p 373-382, June 1982
- Archer M., *Culture and agency: the place of culture in social theory*, edit Cambridge University Press, 1996
- Barth F., *Ethnic groups and boundaries: the social organization of culture difference*, edit Allen & Unwin, 1969
- Bouchet D., *Marketing and the redefinition of ethnicity*, in Marketing in a multicultural world, edit Costa and Bamossy, p 68-94, 1995
- Brake M., *Comparative Youth cultures: the sociology of youth culture and youthsubcultures in America*, edit Routledge, 1985
- Calatone R., Morris M., Johar J., *A cross cultural benefit segmentation analysis to evaluate the traditional assimilation model*, in International journal research of marketing, p 207-217, 1985
- Cervantes F., *The forgotten consumers: the Mexicans Americans*, in American Marketing association review, p 180-183, 1980
- Costa J. and Bamossy G., *Perspectives on ethnicity, nationalism and cultural identity in a multicultural world*, edit Costa and Bamossy, p 3-25, 1995
- Douglas S.P., *Cross national comparisons and consumers stereotypes: a case study of working and non-working wives in the US and France*, in Journal of consumer research, p 12-20, 1976
- Fow K., *Real Punks and pretenders: the social organization of a counterculture*, in Journal of contemporary ethnography, p 344-370, Oct 1987
- Gurhan-Canli Z. and Maheswaran D., *Cultural variations in country or origin effects*, in Journal of marketing research, p 307-330, 37, 2000
- Han M.C. and Terpstra V., *Country of origin effects for uni-national and bi-national products*, in Journal of international business studies, p 235-255, 19, 1998
- Handleman D., *The organization of ethnicity*, in Ethnic groups, p 187-200, June 1977
- Hirschamn E., *American Jewish ethnicity: its relationship to some selected aspects of consumer behavior*, in Journal of marketing, p 102-110, Summer 1981

- Hofstede G. , *Cultures consequences: international differences in work related values*, edit Sage publications, 1980
- Hofstede G., *The cultural relativity of organizational practices and theories*, in Journal of international business studies, p 75-89, Fall 1983
- Kates S.M., *The protean quality of subcultural consumption: an ethnographic account of gay consumers*, in Journal of consumer research, p 383-399, Dec 2002
- Klein A., *Pumping irony: crisis and contradiction in bodybuilding*, in Sociology of sport journal, p 112-133, Summer 1986
- Kozinets R., *Utopian enterprise: articulating the meanings of Star Trek's culture of consumption*, in Journal of consumer research, p 67-88, June 2001
- Laroche M., Tiffoli R. Kim C. and Muller T.E., *The influence of culture on pro-environmental knowledge, attitudes and behavior*, in Advances in consumer research, p 196-202, 23, 1996
- Laroche M., Papadopoulos N., Heslop L. and Gergeron J., *Effects of subcultural differences on country and products evaluation*, in Journal of consumer behavior, p 232-247, March 2003
- Lenartowicz T. and Roth K., *Does subculture within a country matter? A cross cultural study of motivational domains an business performance in Brazil*, in Journal of international business studies, p 305-325, 32, 2001
- Lenartowicz T., Johnson J., White C., *The neglect of intracountry cultural variation in international management research*, in Journal of Business research, p999-1008, 2003
- Massey D., *Social class and ethnic segregation*, in American sociological review, p 641-650, Oct 1981
- Massey D. and Mullan B., *Processes of hispanic and black spatial assimilation*, in American sociological review, p 836-873, Jan 1984
- Mirowsky J. and Ross C., *Minority status, ethnic culture and distress: a comparison of blacks, whites, Mexicans and Mexicans American*, in American sociological review, p 479-495, Nov 1980
- Padmanabhan K.H., *Is it time for international marketing to turn to subcultures?* In Littefield, Csath, Marketing an economic development, Hungary, p 202-205, 1988
- Rokeach M., *The nature of human values*, edit Free press, 1973
- Schouten J. and McAlexander J., *Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers*, in Journal of consumer research, p 43-61, June 1995
- Shimp T.A., Sharma S., *Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE*, in Journal of marketing research, p 280-289, 24, 1987
- Weber M. , *Ethnic groups* in Theory of society, edit Talcott Parsons, p 301-309, 1961
- Yankelovich, Skelly and White, *Spanish USA; a study of the Hispanic market*, NY, Sin Television network inc

Chantal AMMI

Professeur

Responsable du Laboratoire MINT, Institut National des Télécommunications

**Le socioculturel à l'épreuve des
TIC : les éléments d'un alignement
avec la stratégie d'entreprise**

(Beyrouth, octobre 2004)

Mounim BELALIA

**Doctorant Chercheur au CREPA, Université Paris Dauphine
1, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris Cedex 16**

Tél. 01 44 05 43 54

Mail : am.belalia@free.fr

Le socioculturel à l'épreuve des TIC : les éléments d'un alignement avec la stratégie d'entreprise

Les organisations évoluent dans un environnement de plus en plus compétitif dans le cadre d'un phénomène général de mondialisation qui accentue leur interdépendance. Cela induit des relations interentreprises basées sur une coopération qui va jusqu'à l'intégration verticale ou horizontale dans le but de faire face aux contraintes de l'environnement et augmenter la compétitivité de l'entreprise. Les multinationales constituent d'ailleurs l'émanation de ce phénomène de mondialisation qui a donné lieu aussi à des processus d'activité qui transcendent les frontières nationales dans une recherche permanente de l'organisation qui assure la création de valeur. Une telle organisation nécessite l'abolition non seulement des frontières classiques à caractère juridique, politique ou financier mais aussi des limites et obstacles inhérents aux spécificités culturelles de chaque organisation.

Pour faciliter la coordination d'activités 'mondialisées', ces organisations n'hésitent pas à investir dans les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) qui ont permis l'interconnexion des filiales entre elles, avec la maison mère et avec les entreprises partenaires. Les Systèmes d'Information intra et inter-organisationnels ont connu un grand essor avec l'explosion des frontières classiques des entreprises (Romelaer et al., 2000) et ont donné lieu à la modification des pratiques organisationnelles et des méthodes de management dans les entreprises.

Il est donc tout à fait opportun de s'interroger sur les pratiques et le management des TIC qui sont devenus plus que jamais soumis à des contraintes de mondialisation qui mettent la culture en première ligne d'analyse. Pour cet objectif, nous nous attelons à déceler les facteurs culturels qui ont un effet sur le management dans un contexte d'introduction des TIC dans l'organisation et ce, en nous appuyant sur la revue de la littérature et sur notre expérience professionnelle en Systèmes d'Information dans deux pays respectivement du sud et nord de la méditerranée.

Un premier paragraphe sera accordé aux éléments essentiels à l'analyse du socioculturel avant de passer en revue, dans un paragraphe suivant, la place des TIC dans le management des entreprises et les postures qu'elles occupent dans la recherche en sciences de gestion. Cela nous permettra de choisir un cadre d'analyse du sujet dans une vision sociotechnique des TIC et de discuter ensuite des facteurs culturels déterminants dans le management des TIC.

1- Les fondements du socioculturel dans le management des organisations

La culture est un concept qui tire ses origines des sciences sociales et dont l'utilisation en management vise à comprendre l'expérience sociale dans l'organisation. Celle-ci étant considérée comme une 'société en miniature' (Silverman, 1970), elle possède des caractéristiques liées à son histoire et au vécu des acteurs ce qui suppose une influence sur les pratiques organisationnelles et le management de l'organisation. Ainsi pour marquer l'ancrage de la culture dans son environnement social, le terme socioculturel a pour vocation de rendre

compte de phénomènes sociologiques qui s'expliquent par référence à la culture qui prévaut dans l'organisation.

La culture est un concept tellement complexe (Straub et al., 1998) que plusieurs définitions lui ont été données par les chercheurs. Nous en retenons celle de (Hofstede, 1991) qui introduit la notion de 'programmes mentaux' pour désigner, par analogie aux programmes informatiques, tous les processus acquis. Il définit ensuite la culture comme 'la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à un autre'.

Il est à signaler que peu de recherches dans la littérature se sont intéressées à l'étude du lien entre l'environnement socioculturel et le management des TIC si l'on exclut quelques travaux comme ceux de (Straub et al., 1998), (Cooper, 1994) ou (Straub, Keil et Walter, 1997). Cela s'avère lié à la difficulté de l'appréhension de tous les aspects relatifs à l'utilisation des TIC qui se rajoute à la complexité du phénomène socioculturel en tant qu'objet d'étude.

Pour construire notre grille d'analyse, nous nous appuyons sur les niveaux de la culture définis par (Hofstede, 1991) et (Bollinger et Hofstede, 1987) dont nous retenons trois niveaux qui serviront par la suite pour l'analyse de l'alignement du socioculturel avec la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Des choix qui portent aussi sur les facteurs appartenant à chaque niveau seront opérés afin de maintenir les éléments déterminants dans l'analyse de l'alignement dans un contexte d'introduction des TIC. Ces trois niveaux sont : la culture nationale, la culture du groupe d'appartenance et la culture organisationnelle.

La culture nationale :

Dans l'étude de (Hofstede, 1991), l'auteur se base sur la comparaison de 64 filiales de la firme IBM et identifie quatre facteurs qui expriment 49% de la variance des données et représentent la dimension nationale de la culture :

- La distance hiérarchique qui signifie le degré des inégalités sociales y compris les relations avec les autorités
- Le degré d'individualisme, *versus* collectivisme, qui caractérise les sociétés dans lesquelles les liens entre les personnes sont lâches
- Le degré de masculinité qui fait appel à des valeurs communément associées dans les pays à l'homme comme la performance, le succès et la compétition. Cela s'oppose à la féminité qui regroupe des valeurs comme les relations personnelles, le service, le soin apporté aux faibles et la solidarité
- Le contrôle de l'incertitude qui réfère au degré de préférence des situations structurées par rapport aux non structurées

Dans une étude ultérieure l'auteur, fait appel à une analyse du comportement des étudiants dans 23 pays et ajoute un cinquième facteur :

- L'orientation sur le long terme qui décrit la vision centrée sur le futur tandis que l'orientation court terme porte sur le passé et le présent (exemple du respect des traditions et obligations sociales)

La culture du groupe d'appartenance :

Dans ce niveau de culture, l'auteur identifie des facteurs liés à l'appartenance régionale, ethnique, religieuse ou linguistique qu'il considère à l'origine de différences à l'intérieur d'un même pays. Il donne l'exemple des Etats-Unis dont la société est composée d'immigrants et fournit à la fois des variétés 'd'assimilation et de conservation d'une identité de groupe'.

Nous retenons donc trois facteurs relatifs à ce niveau de culture : 1) la culture régionale 2) la culture ethnique et religieuse 3) la langue

La culture d'entreprise :

L'étude de (Hofstede, Neuijen, Ohavy et Sander, 1990) analyse les comportements quotidiens des employés issus de 10 organisations différentes dont 5 au Danemark et 5 aux Pays-bas. Les résultats des statistiques établies par les auteurs révèlent six dimensions de la variance inter-organisationnelle :

- l'orientation processus tournée vers les procédures et méthodes ce qui est le cas des organisations mécanistes et bureaucratiques. A l'opposé de cette vision on trouve l'orientation résultat tournée vers les objectifs organisationnels et stratégiques et ayant pour modèle l'organisation organique et innovante
- l'orientation emploi qui prend en considération le bien-être des salariés, *versus* job qui s'intéresse plutôt à l'efficacité du travail et dépend des compétences individuels
- l'ouverture du système qui renvoie à la fluidité de l'information et la facilité de la communication entre les salariés dans les niveaux hiérarchiques de l'entreprise.
- le degré de contrôle dans l'organisation qui signifie le degré de tolérance de cette dernière vis-à-vis des préférences individuelles (Cabrera et al., 2001)
- la dimension professionnelle de l'organisation qui signifie que les employés s'identifient à leur profession et métier plutôt qu'à leur entreprise.
- la conformité aux exigences institutionnelles qui renvoie à la propension de l'organisation à adhérer au 'politiquement correct', et qui constitue l'antithèse du pragmatisme visant à répondre d'abord aux contraintes du marché et besoins des clients

Dans l'analyse qui suit, nous ne tiendrons pas compte des deux derniers facteurs qui ne peuvent, à notre regard, être soumis à une influence par l'introduction des TIC dans l'organisation que dans des situations bien précises.

2- Le statut des TIC dans la recherche en sciences de gestion :

Dans la littérature du management, les chercheurs ont accordé des statuts différents aux TIC selon l'approche d'analyse utilisée, les caractéristiques de l'organisation étudiée, le type de technologie et la nature du changement induit par sa mise en place. En effet, les recherches en systèmes d'information ont utilisé des approches s'inscrivant dans le courant du déterminisme technologique qui considère la machine comme élément structurant des comportements et pratiques organisationnelles ce qui revient à faire de l'acteur social un élément qui contribue à l'efficacité organisationnelle par l'intermédiaire de la technologie qu'il subit en quelques sortes. Dans les dernières années, des analyses qui se positionnent dans une vision constructiviste ont commencé à être utilisées dans la recherche en Systèmes d'Information. Elles considèrent les effets induits par les TIC comme un construit social qui dépend des interactions que les acteurs entretiennent et de leur perception de la réalité.

Les recherches qui s'intéressent aux TIC ont porté sur des organisations dans différents secteurs d'activité et dont la taille varie de la petite entreprise aux grandes multinationales et ce, dans la mesure où la technologie a envahi tous les domaines d'activité des entreprises voire tous les aspects de notre vie quotidienne. A ajouter la diversité des méthodes d'investigation qui ont été mobilisées pour l'analyse des TIC dans l'organisation (études de cas, enquêtes, études longitudinales...) et qui ont donné à ce champ de recherche une richesse qui cohabite paradoxalement avec le manque d'un paradigme dominant.

Une des questions centrales dans l'analyse des TIC est liée à la relation au changement qui se pose en d'autres termes dans la question de (Markus et Robey, 1988) par : 'qui transforme qui ou quoi' et à la place de l'individu dans ce phénomène de changement. Une telle question nous invite d'abord à l'analyse de la relation entre l'individu et la machine qui donne lieu selon (Gilbert, 2001) à trois configurations. La première concerne les interactions technologie- technologie dans lesquelles l'homme joue la fonction de programmeur de l'interaction. Elle s'applique aux systèmes automatisés qui supplantent l'homme pour l'exécution de tâches dont les caractéristiques sont, au préalable, connues et programmables par l'individu. La seconde exprime l'interaction homme- technologie pour toutes les tâches informatisées et pilotées par l'homme. Dans le cas des solutions ERP (Enterprise Resource Planning) par exemple, les utilisateurs possèdent des fonctions de paramétrage qui leur permettent d'adapter la solution à leurs processus d'activité dans un domaine précis (finances, comptabilité, achats...) ; les fonctions générées par le système sont donc le résultat de l'action permanente d'adaptation par l'homme des fonctionnalités informatiques. La troisième configuration est liée aux interactions homme- homme et renvoie aux interactions humaines qui utilisent la machine comme un médium de communication en faisant appel aux technologies des réseaux et communication.

A partir de cette distinction des interactions (homme, technologie), le même auteur confirme l'existence de deux visions dans l'analyse des TIC. Une vision technocentrique qui analyse le rôle de l'acteur social au travers des processus techniques auxquels il contribue et une vision anthropocentrique qui met l'accent sur la 'codétermination mutuelle' entre l'acteur et la technologie. Une autre réflexion qui se focalise sur la place des TIC comme facteur dépendant ou indépendant donne lieu à trois perspectives d'analyse de la technologie dans l'organisation qui ont été décrites par (Guilloux, 2000) par :

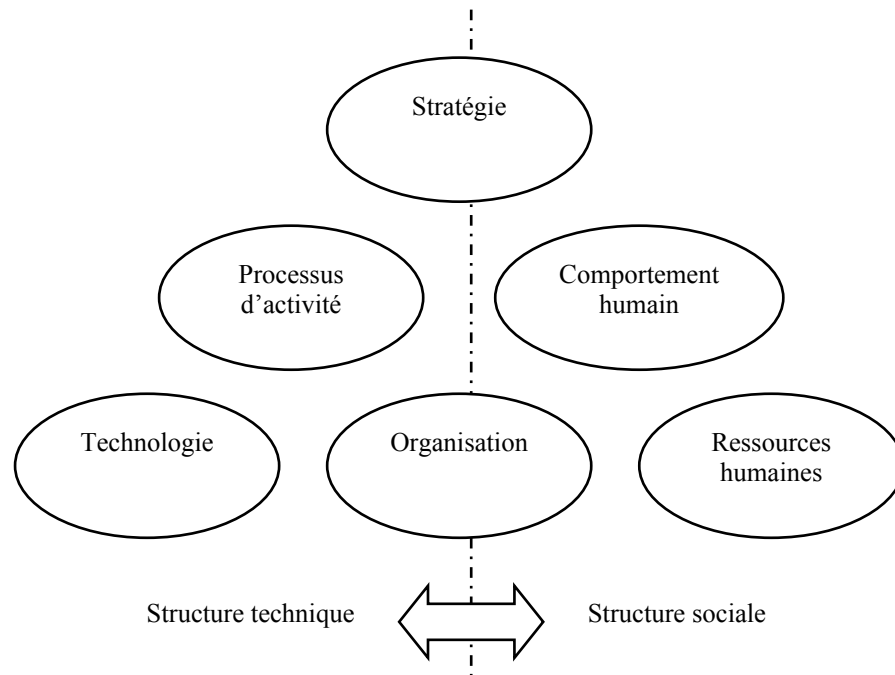
- Une perspective technologique qui étudie les TIC comme facteur indépendant et donne lieu à un déterminisme technologique qui fait que la technologie modifie les comportements des acteurs
- Une perspective organisationnelle qui considère que les acteurs développent des technologies afin de répondre à des besoins spécifiques : la technologie est mobilisée en tant que variable dépendante
- Une perspective émergente qui se focalise sur les interactions sociales considérées comme complexes et donnant lieu à des effets imprévisibles et non observables dans le cadre de relations causales simples

3- Pour un modèle sociotechnique d'analyse des TIC

Dans une vision sociotechnique des TIC, l'entreprise est considérée comme l'adjonction d'un ensemble de fonctions se rapportant à l'homme et à la technologie. Ces deux composantes sont interdépendantes dans le cadre d'interactions permanentes qui conditionnent l'efficacité organisationnelle et déterminent la manière dont l'organisation répond aux contraintes du marché.

Afin de mettre en lumière le rôle de la culture dans les stratégies d'entreprise dans le cadre d'une vision sociotechnique, nous nous appuyons sur le modèle de (Cabrera et all., 2001) qui distingue une structure technique et une structure humaine nécessaires à la mise en place des stratégies d'entreprise comme le montre le schéma 1. La structure technique fournit les technologies et les modes organisationnels nécessaires à la réalisation des processus d'activité, les ressources humaines qui constituent le socle de la structure sociale participent à la définition des pratiques organisationnelles pour répondre aux besoins d'organisation. Les comportements et pratiques des individus permettent la réalisation des processus d'activité

pour répondre à la stratégie de l'entreprise ce qui passe par l'efficacité organisationnelle qui peut se traduire par une réduction des délais, une économie des ressources ou une plus grande qualité.



1Figure 1 : Un cadre multi-systèmes de la performance organisationnelle

Source : (Cabrera et al., 2001)

Le modèle met donc en avant une cohérence verticale entre les trois niveaux : la stratégie, les compétences¹ organisationnelles et l'infrastructure et ce, dans une logique d'alignement à la stratégie globale pour la création de valeur. Toujours est-il qu'une cohérence horizontale, entre les structures humaines et technologiques, est mise en valeur par le modèle et fait que les pratiques des acteurs entrent en interaction avec des processus soutenus par la technologie afin de répondre aux besoins organisationnels nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Le modèle présenté se prête mieux à l'analyse de la place du socioculturel comme il met en valeur le rôle des ressources humaines dans la définition des stratégies d'entreprise et dans la mise en place des activités et actions d'organisation².

¹ Compétences est le terme que nous avons retenu pour la traduction du mot anglo-saxon 'capabilities'. Il est bien entendu vrai que 'compétences' ne porte pas la même dynamique que comporte 'capabilities'. Néanmoins, choisir d'autres mots comme 'actions' ou 'capacités' serait occulter aussi bien la référence aux ressources organisationnelles que la dimension comportementale des pratiques au sein de l'organisation

² Il est à constater que le modèle présenté qui s'inscrit dans une vision sociotechnique des TIC a plusieurs éléments en commun avec le modèle de l'alignement stratégique de (Henderson et Venkatraman, 1993). En effet, ce dernier souligne la nécessité d'une cohérence interne et externe de la stratégie d'entreprise et d'une intégration fonctionnelle des TIC qui doit s'opérer aussi bien dans un niveau organisationnel que stratégique. Les trois niveaux de notre modèle (la stratégie, les compétences organisationnelles et l'infrastructure) se situent bien au niveau des quatre vecteurs de l'alignement stratégique : la stratégie globale, la stratégie en TIC, l'infrastructure et processus organisationnels et l'infrastructure et processus technologiques.

4- Les conditions d'alignement avec l'environnement socioculturel

L'objectif de ce paragraphe est d'étudier l'impact de l'environnement socioculturel sur le management en mettant en valeur les modifications que les TIC peuvent induire au niveau de chaque facteur socioculturel. Cela sera envisagé dans un contexte d'introduction de la technologie dans les organisations afin de voir les éventuels effets que l'avènement des TIC peut apporter à la dimension socioculturelle de l'entreprise.

En suivant la grille d'analyse retenue dans le premier paragraphe, nous traitons successivement des trois niveaux liés à la culture nationale, la culture du groupe d'appartenance et la culture d'entreprise. Des exemples et réflexions à partir de notre expérience en TIC dans un pays arabe et occidental viendront corroborer l'analyse.

1) La culture nationale

Dans le cas de l'introduction de nouveaux outils liés aux TIC, les facteurs suivants restent importants pour la formulation et la mise en œuvre des stratégies d'entreprise :

- La distance hiérarchique : en effet, les TIC impliquent une démocratisation des échanges et de l'accès à l'information ce qui fait que dans les pays arabes où la distance hiérarchique est plus importante que celle des pays occidentaux, le changement induit par les TIC doit avoir un caractère incrémental qui ne donne pas aux acteurs l'impression d'une perte de légitimité ou de pouvoir. Les TIC sont en général un facteur de réduction des distances hiérarchiques dans les organisations (Kalika et al., 2002) pour plus de réactivité face aux contraintes de l'environnement.
- Le degré d'individualisme : ce facteur joue un rôle négatif dans le cas des technologies de travail en groupe (exemple les Groupwares) qui nécessitent, au préalable, une disposition au travail en groupe. Les TIC sont donc censées consolider cette logique de collectivisme grâce au système de management qui veille à l'adéquation des pratiques aux méthodes de travail en groupe.

Des auteurs comme (Barakat, 1993) soulignent l'importance des liens entre les individus dans les civilisations arabes ce qui facilite la mise en place des outils technologiques de communication nécessitant un travail en équipe. (Hofstede, 1993) confirme l'importance du degré d'individualisme en France avec une moyenne de 71 (20 pour l'Afrique de l'ouest, 20 pour la Chine).

- La masculinité est un facteur qui met en avant la performance de l'entreprise par rapport aux liens de solidarité entre les acteurs. La masculinité est donc un facteur favorable à la création de valeur dans le cadre de l'introduction des TIC dans l'organisation comme la vision des acteurs se trouve centrée sur la performance de l'entreprise. L'étude de (Hofstede, 1993) met à pied d'égalité le taux de masculinité en France et en Afrique de l'ouest et confirme que ce taux reste très élevé dans des pays comme le Japon où la culture de la performance a été à la source de grandes réussites dans le domaine industriel.
- Le contrôle de l'incertitude s'avère nécessaire dans la formulation des stratégies d'entreprise comme il permet d'éviter des choix stratégiques peu créateurs de valeur pour l'entreprise. Nous constatons que les sociétés arabes ont plus de propension à travailler dans l'incertitude ce qui est parfois décrit dans ces pays comme une qualité (je suis habitué à travailler dans le désordre, à émettre des décisions à la dernière minute...). Les TIC, notamment grâce aux outils de veille stratégique, permettent de réduire l'incertitude relative à l'environnement de l'entreprise. D'un autre côté, la

diffusion des logiciels intra entreprise facilitent la supervision des processus et activités et diminuent en conséquence l'incertitude au sein de l'organisation ce qui fait des TIC un moyen incontournable du contrôle de l'incertitude intra et inter-organisationnelle

- L'orientation sur le long terme constitue un facteur central dans la définition des stratégies d'entreprise comme elle permet aux décideurs d'avoir des stratégies visionnaires qui tiennent compte de l'évolution du marché et des contraintes de l'environnement. En particulier dans le cas d'investissements en TIC, une vision sur le long terme permet d'éviter des acquisitions d'outils et des réadaptations qui s'avèrent par la suite coûteuses ou impossibles à réaliser. Aux sociétés occidentales on associe en général des attitudes de planification et une orientation sur le long terme qui se trouve diminuée dans les sociétés arabes par l'effet des traditions et croyances qui renvoient davantage à un prédéterminisme limitant les attitudes orientées vers le long terme.

La culture nationale constitue donc un facteur important dont les caractéristiques se trouvent modifiées par l'effet de l'introduction des TIC qui induisent la réduction des différences culturelles entre les pays. Ce niveau de culture conditionne les options stratégiques de l'entreprise et impose des choix d'implantation dans un pays plutôt que dans un autre ou des investissements dans un secteur qui peut être prometteur dans un pays donné.

Au niveau des compétences organisationnelles, la culture nationale peut participer au développement d'un mode de travail ou de pratiques organisationnelles spécifiques à un pays. Cependant, l'ouverture des marchés et la diffusion des TIC tendent à standardiser les pratiques grâce à la facilité permise, du transfert des compétences. Ce constat s'applique aussi à l'infrastructure technologique et humaine qui prend de plus en plus un caractère standard accentué par l'effet de la mondialisation.

2) La culture du groupe d'appartenance

La culture de groupe présente une grande variété dans les sociétés dans la mesure où plusieurs caractéristiques et dimensions peuvent entrer dans la définition d'un groupe socioculturel. Nous nous limitons dans l'analyse aux trois facteurs retenus qui expliquent mieux l'effet sur le management des organisations.

- La culture régionale : elle oriente parfois les choix de positionnement stratégique non seulement pour les firmes internationales mais aussi pour les entreprises nationales qui décident de renforcer leur présence dans une région. Les politiques relatives au produit en particulier, reflètent cette dimension comme des produits peuvent avoir un succès dans une région plus que dans l'autre et ce, au sein du même pays. En général, peu de différences peuvent être observables en terme d'utilisation et de management des TIC entre les régions d'un même pays.
- La culture ethnique ou religieuse : les stratégies d'entreprise doivent tenir compte des spécificités religieuses et ethniques des groupes de consommateurs ce qui apparaît comme composante principale dans les politiques marketing des entreprises. L'exemple de Microsoft est à ce titre édifiant comme des versions de deux jeux ont été retirées dernièrement du marché car elles ont offensé les autorités saoudiennes à cause de paroles tirées du Coran dans une trame sonore des jeux.

Au niveau des compétences et infrastructures organisationnelles, les facteurs directement liés à la religion n'ont que peu de présence dans les pratiques quotidiennes des individus. Ce constat a été confirmé par (Hoftede, 1991) qui affirme que

‘l’appartenance à la religion a, en elle-même, moins d’incidence sur la culture qu’on ne le suppose généralement’

- La langue : il est certain que la langue constitue l’outil primordial de communication pour les cadres expatriés qui travaillent pour les multinationales. Les politiques des ressources humaines doivent donc être au fait des besoins en formation et de durée d’adaptation des cadres à la nouvelle langue.

Ce facteur apparaît important dans le cas de développement des logiciels et outils à destination de l’étranger. Les mots et phrases qui traduisent les fonctions et modes d’utilisation de l’outil doivent en général être définis par des individus issus du pays destinataire afin d’éviter des traductions donnant lieu à des confusions liées en particulier à la différence culturelle. Dans les pays arabes, les logiciels et outils utilisés sont en majorité en langue étrangère (Anglais et Français). La question de savoir si l’introduction d’un nouvel outil en langue étrangère rend difficile son appropriation par les acteurs nécessite des recherches plus poussées.

Comme pour la culture nationale, l’impact de la culture de groupe au niveau des compétences organisationnelles et de l’infrastructure reste diminué par l’effet : des TIC qui facilitent le transfert du savoir, des politiques économiques communes aux régions qui standardisent les contraintes et par conséquent les méthodes de management, et des mobilités géographiques qui réduisent les différences culturelles entre les communautés et groupes ethniques.

3) La culture d’entreprise

Loin du caractère peu varié des traits culturels dans un pays ou une région, les cultures d’entreprise présentent une diversité assez grande et différent d’une entreprise à l’autre parfois dans le même secteur d’activité, dans la même région, voire au sein de la même firme. Cela est confirmé par (Marciniak et Rowe, 1997) qui affirment à juste titre qu’en réalité ‘on trouve souvent autant de cultures que de métiers ou de directions dans une organisation’.

Les éléments retenus pour l’analyse de la culture d’entreprise dans le cadre de l’introduction des TIC sont les suivants :

- L’orientation processus *versus* résultat : si les stratégies d’entreprise s’appuient sur la détermination des objectifs et résultats attendus pour l’amélioration de la performance, (Mintzberg, 1999) fait la distinction entre deux composantes : la stratégie projetée et la stratégie réalisée. Cette dernière fait appel à l’ensemble des actions nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie projetée et revoie donc à une vision centrée sur les processus d’activité de l’entreprise.

Cette dualité s’applique au niveau des compétences organisationnelles dans la mesure où l’action organisatrice s’appuie d’une part sur les processus d’activités dont l’analyse a connu de nombreux développements dans le cadre des méthodes BPR (Business Process Reengineering) (Hammer et Champy, 1993) et de l’autre part sur les pratiques humaines qui s’inscrivent dans une dimension comportementale et relationnelle de l’organisation. Le rôle du management est d’assurer le pilotage des processus et comportements afin d’aboutir aux résultats escomptés.

Il est certain que le développement des TIC dans l’organisation se base sur une organisation des processus qui fait souvent appel à la gestion de projet comme mode de maîtrise des propriétés relatives aux processus telles le délai de réalisation ou la conformité aux spécifications. Cette vision de programmation cède le pas à une démarche moins ordonnée dans une phase ultérieure nécessaire à l’appropriation de la technologie par les acteurs (Alter, 2000)

- L'orientation emploi *versus* job : la gestion des ressources humaines dans une vision de job qui se focalise davantage sur la performance individuelle que sur l'efficacité organisationnelle dans sa dimension collective correspond au modèle de l'entreprise bureaucratique qui met en avant l'optimisation de ses ressources et fait abstraction des conditions d'innovation et créativité des employés.

L'avènement des TIC dans l'organisation est considéré comme élément qui facilite la coordination (Kalika et al., 2002) et favorise donc une vision collective du travail considérée comme facteur central de la performance. La diffusion des outils de communication et de travail en groupe est donc un facteur qui devrait militer pour une entreprise orientée emploi qui s'appuie sur les capacités collective de création. Des recherches à caractère social peuvent montrer à quel point et dans quelles conditions la diffusion de cette logique de travail en groupe conduit à une vision emploi du travail.

- L'ouverture du système : elle correspond à une organisation caractérisée par la facilité des échanges d'information entre les niveaux hiérarchiques. L'ouverture du système garantit la coordination des activités au niveau interne et assure la flexibilité de l'entreprise et sa réactivité aux opportunités du marché.

Les Systèmes d'Information intra et inter- entreprises ont permis cette 'ouverture' de l'entreprise en lui fournissant les outils de travail en groupe au sein de l'organisation et les moyens d'établir des relations de partenariat avec les acteurs externes. Les réseaux informatiques ont induit une nouvelle logique où les flux informationnels constituent un moyen de renouvellement des méthodes de gestion (Pesqueux, 2002) et un outil de création de valeur au travers des relations que l'entreprise développe en interne et externe.

- Le degré de contrôle dans l'organisation : le contrôle est un élément essentiel dans le management de l'entreprise comme il vise à assurer la conformité des objectifs individuels et de groupes aux intérêts de l'organisation.

Les TIC ont donné naissance à de nouveaux outils permettant le contrôle en ligne dans le cadre d'équipes 'virtuelles' qui mettent à nu les actions de tous les membres du groupe. Le contrôle est devenu la partie cachée la plus difficile à gérer dans le cadre de l'ouverture des systèmes et la circulation des informations avec la hiérarchie et ce, vu les conflits de valeur qu'elle pose dans l'organisation pour tout ce qui est limite de la sphère professionnelle et privée des salariés. L'étude de (Kalika et al., 2002) confirme que plus d'une entreprise française sur dix effectue des contrôles systématiques sur le poste de travail.

Le problème de contrôle reste aussi d'actualité dans le cadre des relations inter-entreprises qui utilisent les TIC comme médium de communication. Dans ce cadre, les outils et logiciels sont déployés pour un partage des informations avec l'entreprise partenaire tout en protégeant les données qui revêtent un caractère stratégique.

L'influence de la culture d'entreprise sur la stratégie semble s'amplifier par l'effet des TIC qui ont induit l'ouverture des systèmes et la modification des règles de contrôle intra et inter-organisationnelles. Les compétences organisationnelles dépendent de l'introduction des outils technologiques qui participent au renouvellement des méthodes de pilotage des activités et de gestion des emplois dans l'organisation. Les infrastructures techniques et humaines entrent dans une interaction continue qui vise à améliorer les méthodes de travail pour répondre à la stratégie d'entreprise ce qui participe en même temps à l'édification de la culture d'entreprise.

En résumé : la nécessité d'un alignement stratégique avec l'environnement socioculturel

D'après l'analyse du paragraphe précédent, nous concluons à l'influence de la culture nationale et de la culture des groupes d'appartenance sur la stratégie d'entreprise qui doit intégrer les spécificités du pays et du groupe régional ou ethnique aussi bien dans la formulation que dans la mise en œuvre de la politique d'entreprise. Les TIC apparaissent favoriser les stratégies visionnaires et jouer un rôle réducteur des difficultés liées aux différences à ce niveau d'analyse de la culture.

Dans un niveau de culture d'entreprise, les TIC contribuent à l'émergence d'une culture caractérisée par la circulation de l'information entre les niveaux hiérarchiques, la coordination des activités et processus et le travail en groupe. Tous ces facteurs doivent être pris en compte au niveau de la stratégie globale de l'entreprise pour une cohérence entre les trois niveaux du modèle avec l'environnement socioculturel de l'entreprise comme le montre le schéma de la figure 2.

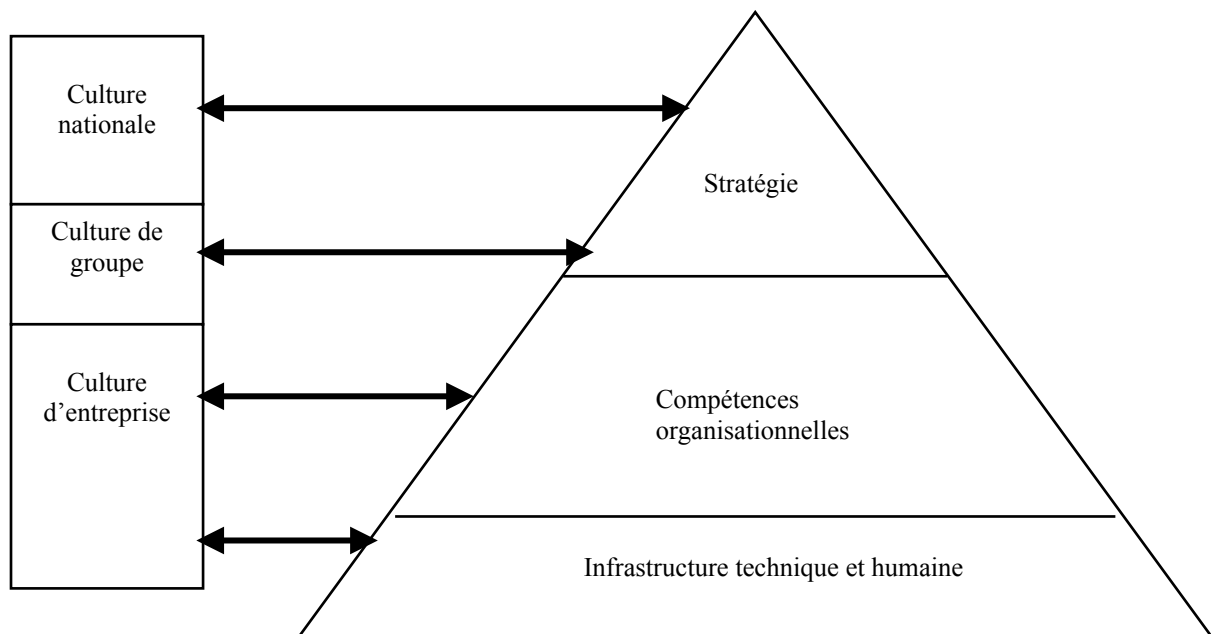


Figure 2 : Un modèle d'alignement avec l'environnement socioculturel

Conclusion :

Dans cette communication nous avons mis en avant la nécessité d'un alignement stratégique avec l'environnement socioculturel et les implications que les TIC induisent par rapport à cet alignement. Derrière le modèle d'alignement élaboré, l'analyse effectuée souligne les points suivants :

- 1) La nécessité d'une cohérence globale de la stratégie avec les activités et les pratiques humaines qui supposent une interaction avec des processus techniques à base des TIC
- 2) Le besoin d'une prise en compte des trois niveaux de la culture dans la formulation et la réalisation de la stratégie d'entreprise.
- 3) La réalisation de la stratégie participe à la modification de la culture d'entreprise ce qui fait des points 1) et 2) deux processus dynamiques et évolutifs dans le temps

La dynamique que représente le modèle d'alignement proposé conforte une réflexion qui ne reconnaît pas l'existence d'une culture particulière favorable à la performance de l'entreprise. En revanche, une culture conduit à cette performance dès lors qu'elle induit des comportements cohérents avec la stratégie globale et qui permettent à l'entreprise d'être compétitive par rapport à son environnement (Miller, 1994).

Cela étant, une étude à base de données qualitatives ou quantitatives sur le terrain aurait confirmé certaines hypothèses restant ouvertes au cours de l'analyse effectuée. Une telle démarche aura aussi pour intérêt la mesure de la validité des théories et réflexions que nous avons mobilisées à partir de la littérature. Toujours est-il que le parti pris d'analyser l'effet des TIC en tant que variable intermédiaire ne correspond qu'à une conception possible parmi les postures différentes qu'on peut accorder aux TIC et qui donnent l'une et l'autre une richesse à ce champ de recherche.

Des études ultérieures axées sur l'analyse de la place des facteurs socioculturels dans le management des TIC pourront s'appuyer sur d'autres modèles d'alignement, proposer d'autres statuts à la place des TIC dans l'organisation et/ou s'appuyer sur d'autres méthodes d'analyse. Cela est susceptible de rendre compte de la relation entre deux phénomènes aussi complexes l'un que l'autre : la culture et les TIC au travers de leur utilisation et leur management.

Références :

- Alter N. (2000), « L'innovation ordinaire », PUF, 2000
- Barakat H. (1993), « The Arab Word », Berkeley, University of CA Press
- Blanchot F., Isaac H., Josserand E., Kalika M., de Montmorillon B. et Romelaer P. (2000), « Organisation: explosion des frontières et transversalité », Cahier de recherche num. 50, CREPA, Université Paris Dauphine
- Bollinger D. et Hofstede G. (1987), « Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes ? », Les Editions d'Organisation, Paris, 1987
- Cabrera A., Cabrera E.F et Barajas S. (2001) « The key role of organizational culture in multi-system view of technology-driven change », International Journal of Information Management, vol. 21, p. 245-261
- Cooper R.B (1994), « The inertial impact of culture on IT implementation », Working Paper, University of Houston
- Gilbert P. (2001), « NTIC et Changement Organisationnel », Cahier de recherche GREGOR, Paris I, 2001
- Guilloux V. (2000), « Echange de Données Informatisé (EDI) et approches sociales », Third International Meeting for Research in Logistics, 2000
- Hammer M. et Champy J. (1993), « Reengineering the corporation », NY, HarperCollins.
- Hill C.E, Loch K.D, Straub D.W et El-Sheshai K. (1998), « A Qualitative Assessment of Arabe Culture and Information technology Transfer », Journal of Global Information Management, 6 (3), p. 29-38
- Hofstede G. (1991), « Culture and Organisations : software of the mind », Mc Graw-Hill international, UK
- Hofstede G. (1993) « Cultural constraints in management theories », Academy of Management Executive, vol. 7, num. 1, p. 81-94
- Hofstede G. , Neuijen B., Ohavy D.D et Sander G. (1990), « Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases », Administrative Science Quarterly, num. 35, 286-316
- Kalika M., Bellier S., Isaac H., Josserand E., Leroy I. (2002), « Le e-management : vers l'entreprise virtuelle ? L'impact des TIC sur l'organisation et la gestion des compétences », Edition Liaisons
- Marciniak R. et Rowe F. (1997), « Systèmes d'Information, Dynamique et Organisation », Economica.
- Markus M.L et Robey D. (1988), « Information Technology an organizational change : causal structure in theory and research », Management Science, vol. 34, Issue 5, May 1988
- Miller D. (1994), « What happens after success: the perils of excellence », Journal of Management Studies, vol. 31, num. 3, 325-358
- Mintzberg H., Ahlstrand B. & Lampel J. (1999), « Safari en pays stratégie: l'exploration des grands courants de la pensée stratégique », Village Mondial, Paris.

- Pesqueux (2002), « Organisation : modèles et représentations », PUF, Paris
- Romelaer P., Kalika M., de Montmorillon B., Blanchot F., Isaac H., et Josserand E. (2000), « Organisation: explosion des frontières et transversalité », Cahier de recherche num. 50, CREPA, Université Paris Dauphine
- Schneider S. et Barsoux J-L (2003), « Management interculturel », Pearson Education, Paris
- Silverman D. (1970), « La théorie des organisations », Paris, Dunod
- Straub D.W, Hill C.E, Loch K.D et El-Sheshai K. (1998), « A Qualitative Assessment of Arabe Culture and Information technology Transfer », Journal of Global Information Management, 6 (3), p. 29-38
- Straub D.W, Keil M. et Walter B. (1997), « Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study », Information and Management, 31, p. 1-11

Le rôle de la confiance dans le management des connaissances Cas des communautés de pratique chez Schneider Electric

Haythem BEN AMOR
ATER, Université Paris XIII
benamorhaythem@yahoo.fr
Tél. : + 33 6 87 50 49 54
45 A, Bd Jourdan, 75014 Paris (France)

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'identifier le rôle de la confiance dans le management des connaissances et ce à travers une étude qualitative menée auprès des communautés de pratique chez Schneider Electric.

L'identification du rôle de la confiance constitue une base de réflexion pour l'étude des facteurs qui peuvent influencer la conduite d'un projet de knowledge management au sein des entreprises et le choix du facteur de la confiance revient au fait qu'on considère que les facteurs sociaux et humains sont des facteurs primordiaux dans la promotion d'une culture de partage des connaissances.

Mots clés :

Connaissance ; knowledge management ; communauté de pratique ; confiance .

Introduction:

L'intérêt porté aux problématiques des connaissances est relativement récent bien qu'elles aient été abordées depuis les années soixante notamment dans les travaux de Galbraith (1968), Drucker (1968, 1988, 1993), Bell (1973) et Toffler (1990) qui ont essayé de démontrer que la principale source de création de richesses pour les entreprises proviendrait d'activités intellectuelles.

Les activités fondées sur le savoir, occupent donc, aujourd'hui une place centrale dans la chaîne de valeurs de l'entreprise. En effet, la plus grande part de l'activité des employés consiste actuellement à traiter l'information ou à gérer le savoir. Le succès d'une entreprise dépend désormais, très largement, de sa capacité à développer, rassembler, intégrer, mobiliser et exploiter de véritables flux de connaissances.

Ce constat pousse de plus en plus les entreprises à adopter les techniques du knowledge management (KM) pour résoudre différents problèmes, entre autres, la « surinformation » qui caractérise leur environnement et la mobilité accrue, volontaire ou contrainte, des salariés (Tisseyre, 1999).

Cependant, la pratique du knowledge management n'implique pas forcément son succès. En effet, différents facteurs peuvent l'influencer, notamment la culture, le leadership, la technologie, le temps, la motivation... et, surtout, la confiance (Roberts, 2000), un facteur déterminant de la performance collective et, en particulier, dans le cas des communautés virtuelles et d'équipes dont la production est à forte intensité immatérielle (Prax, 2003).

Cette recherche vise donc, à identifier le rôle de la confiance dans le management des connaissances, autrement dit à déterminer comment la confiance peut influencer la conduite d'un projet de knowledge management et ce, dans l'objectif de montrer que la réussite d'une démarche KM dépend en grande partie du développement et du maintien d'une relation de confiance d'une part, entre les acteurs concernés et, d'autre part, entre les employés et leur organisation.

Pour ce faire, nous avons entamé une recherche qualitative (qui est encore en cours) au sein des communautés de pratique chez Schneider Electric.

1. Cadre conceptuel :

1.1. Les connaissances dans l'entreprise :

Dès lors que l'on souhaite étudier la préservation, l'application et la communication des connaissances au sein de l'entreprise, une question surgit immédiatement : Une entreprise peut-elle détenir des connaissances au même titre qu'un individu ?

Se poser cette question revient à se demander si une entreprise peut acquérir des connaissances en tant qu'une entité propre, ce qui soulève la problématique de « l'apprentissage organisationnel ».

Lorino (2000) répond à cette question en affirmant « qu'il n'y a plus de savoir porté par l'organisation que de pensée organisationnelle. Il peut tout au plus arriver qu'il y ait des savoirs ou des modes de pensée « partagés » communs à plusieurs acteurs ». Il définit ainsi les notions de « savoir organisationnel » et « d'apprentissage organisationnel » comme étant « non un savoir ou un apprentissage portés par l'organisation au lieu de l'être par un sujet individuel, ce qui n'aurait guère de sens, mais plutôt comme des schémas interprétatifs individuels utiles au déroulement de l'action organisationnelle ».

Dans cette perspective, Guillon et Huard (1999) affirment que lorsqu'elle est conçue comme learning organization, « la firme est alors appréhendée comme un « espace de normalisation » dans lequel les bases de connaissances, les normes et les croyances partagées permettent de coordonner la diversité des comportements individuels et d'assurer sa cohésion sociale ».

Toutefois, Argyris (1999) s'oppose à cette idée et à ceux qui considèrent que l'idée même d'un apprentissage attribué aux organisations est contradictoire, paradoxale et dénuée de sens, et que seuls les individus, faisant certes partie d'une organisation, peuvent apprendre. Il affirme entre autres, que l'apprentissage organisationnel est un processus selon lequel les organisations ou leurs composants s'adaptent aux environnements changeants et adoptent de manière sélective des routines organisationnelles. Ce processus est opérant lorsque les réflexions, les actions et les interactions des membres d'une organisation influent sur les théories de l'action de cette organisation. Ces routines, issues d'un processus d'apprentissage, guident l'action de la firme et établissent des règles de décision procurant des solutions à des problèmes (Munier, 1999).

Dès lors que les routines sont à l'organisation ce que les compétences sont à l'individu (dans le sens où elles permettent d'agir et de résoudre des problèmes), parler des

connaissances de l'entreprise, sur lesquelles s'appuient en partie ces routines, est pertinent.

Ainsi, les connaissances sont avant tout portées par les acteurs de l'entreprise ; mais, dans la mesure où les brevets et autres artefacts que possède l'entreprise recèlent des informations sources de connaissances. Ceci rend l'entreprise capable de posséder des connaissances, à la condition près qu'elle soit capable de guider ses acteurs dans leur interprétation de ces informations de façon à recréer les connaissances de ceux qui les ont formalisés. Ainsi, l'entreprise détient des connaissances lorsqu'elle a mis en place un processus d'apprentissage assurant la pérennité de celles de ses acteurs.

1.2. Le management des connaissances : une discipline émergente ?

1.2.1. Knowledge Management (KM) et Information Management (IM) : Quelle différence ?

Est-ce que le KM est une discipline ou c'est un nouveau label du management de l'information (IM) seulement ?

La distinction entre le KM et l'IM est loin d'être bien traitée dans la littérature managériale et il n'y a pas de consensus concernant la considération du KM comme un nouveau domaine avec ses propres bases de recherche.

En effet, il y a quelques années, en parlant du management de l'information Cornell (1981) a considéré que l'idée de gérer l'information comme une ressource était « une tentative de fournir une sinécure pour les services informatiques ». Eaton et Bawden (1991) le rejoignent dans son point de vue en remettant en cause l'idée que l'information est une ressource qui pourrait être facilement contrôlée.

La même approche a été adoptée concernant le KM par Yates-Mercer et Bawden (2002) qui considèrent que la gestion des connaissances ne diffère pas du management de l'information. Ceci revient essentiellement à la confusion entre le concept de connaissance et celui de l'information . En effet, pour pouvoir identifier la différence entre le KM et l'IM, on doit examiner les distinctions établies entre donnée, information, intelligence et connaissance.

Pour Meadow (2000), « la donnée se rapporte à un ensemble de symboles que ce soit des chiffres ou des lettres » ; il précise que « l'information n'a aucune

signification universellement reçue mais généralement elle porte des données évaluées et validées ».

La connaissance, par contre, implique un degré plus élevé de certitude et de validité que l'information et a la caractéristique d'une information partagée et convenue au sein d'une communauté (Meadow, 2000).

Wiig (1999), pour sa part, définit l'information comme « des faits et des données organisées pour caractériser une situation et la connaissance comme un ensemble de vérités et croyances, des perspectives et des concepts, des jugements et des espérances, des méthodologies et du savoir-faire ».

Par conséquent, l'information peut être considérée comme données rendues significatives en étant mises dans un contexte alors que la connaissance comme données rendues significatives par l'intermédiaire d'un ensemble de croyances portant sur la relation causale entre les actions et leurs conséquences probables et acquises par l'expérience ou l'inférence (Mitchell, 2000).

La connaissance diffère de l'information parce qu'elle est prédictive et, parfois, utilisée pour guider l'action tandis que l'information est simplement un ensemble de données dans un contexte donné. En d'autres termes, la connaissance se rapproche de l'action plus que l'information.

Cependant, quelques auteurs considèrent encore que l'expression de « gestion des connaissances » est « fausse ». Gourlay (2000) par exemple, suggère que la connaissance ne peut pas être gérée et que le KM se concentre sur l'étude « des représentations de la connaissance » et non pas sur la connaissance elle-même.

Abram (1997), pour sa part, a établi que « l'environnement de la connaissance ou les conditions de son utilisation sont les seules dimensions qui peuvent être gérées ».

Hlupic (2000) mentionne qu'« étant donné leur complexité, le fait de décomposer les connaissances en plusieurs catégories (Ex : explicites et tacites) pourrait tromper et empêcher les chercheurs d'identifier les dimensions en corrélation dans un processus de savoir ».

Cette idée a été contestée par Kakerbadse (2001) qui considère que « la gestion des données et la gestion de l'information sont les piliers de la gestion des connaissances » mais le KM « englobe des dimensions plus larges et en particulier la création de processus et de comportements qui permettent aux personnes de faire circuler l'information dans l'organisation et de créer et partager les connaissances ». Par exemple, gérer les fichiers des employés, les rapports de vente et les rapports

financiers (Gestion de l'information, IM) comporte quelques processus semblables à ceux de la gestion des connaissances explicites mais comporte également quelques processus très différents tels que le partage des normes et règles, les procédures formelles et informelles...

De même, alors que l'IM et le KM requièrent un degré élevé de participation humaine, leurs objectifs sont souvent très différents. L'objectif principal de l'IM est de s'assurer que l'information est bien stockée et qu'elle est accessible à tout moment alors que celui du KM est attaché très étroitement aux buts visés par l'organisation (innovation, apprentissage, prise de décision stratégique, amélioration de la productivité...)

Ceux qui minimisent, ainsi, l'apport du KM par rapport à celui de l'IM sont semblables à ceux qui se sont basés sur une définition large de la gestion des données pour prétendre que l'apport de l'IM est à valeur ajoutée négligeable. Cependant, avec l'IM est venue l'idée que les organisations peuvent être évaluées selon « les flux d'information » et analysées selon le processus d'information au travail.

D'une façon similaire, le KM a fourni un cadre pour évaluer l'information dans son contexte et tenir compte des échanges informels de l'information. Dans ce sens, les deux dimensions (KM et IM) sont très complémentaires.

Néanmoins, le nombre croissant des publications concernant le sujet depuis les années 90 (Wiig, 1995 ; Mahdjoubi & Harman, 2001) révèle l'intérêt grandissant suscité par le KM.

Le milieu des affaires a lui aussi perçu la pertinence de ce nouvel outil de gestion. Une étude conduite en 2000 aux Etats Unis indique, en effet, que 80% des entreprises performantes ont pris l'initiative de gérer les connaissances (KPMG, 2000). Dans le secteur des technologies de pointe comme dans les cabinets de conseil, le phénomène est, encore, plus important, la connaissance étant considérée comme la seule ressource économique signifiante (Choo, 1998).

1.2.2. Le management des connaissances :

Comme on vient de le constater, le knowledge management est une discipline considérant que les connaissances de l'entreprise constituent un patrimoine et qu'à ce titre elles doivent être gérées.

Plusieurs auteurs ont donc, essayé de donner une définition de la gestion des connaissances notamment, Hamilton (1998) qui la présente comme « un processus

de création, de transfert et d'utilisation des connaissances dans le but d'améliorer le rendement de l'organisation ». La gestion des connaissances est alors liée à deux types d'activités :

- Les activités qui aident à se documenter et à s'appropriier les connaissances individuelles et celles servant à diffuser ce savoir (explicite) au sein de l'organisation.
- Les activités qui facilitent les échanges humains, dans le cadre desquelles on partage un savoir tacite, non codifié.

Tisseyre (1999), pour sa part, présente la gestion des connaissances comme « la gestion consciente, coordonnée et opérationnelle de l'ensemble des informations, connaissances et savoir-faire des membres d'une organisation au service de cette organisation ». Tisseyre met donc, en exergue trois notions de la gestion des connaissances :

- La gestion consciente : auparavant, on pratiquait déjà le knowledge management mais seulement d'une manière inconsciente. Aujourd'hui, il y a une prise de conscience forte du fait que c'est utile.
- La gestion coordonnée : Le knowledge management, par opposition à d'autres techniques (comme l'était par exemple l'intelligence artificielle) vise à ce que l'ensemble des membres d'une organisation travaille de façon homogène, en se concentrant sur les mêmes objectifs et en partageant le maximum d'informations, de connaissances et de savoir-faire.
- Un résultat opérationnel attendu : L'objectif de la gestion des connaissances est d'avoir des résultats concrets sur lesquels on puisse compter pour développer sa propre activité.

Par ailleurs, Blumentritt et Johnston (1999) identifient trois approches de la gestion des connaissances:

- Le capital intellectuel qui concerne la gestion, la mesure de la performance et l'évaluation du capital humain, du capital client et du capital structurel.
- Le management du savoir lié à l'optimisation des connaissances dans son processus de création, de capture et de circulation au sein de l'organisation.
- La théorie de l'efficience du savoir, basée sur des modèles de conceptualisation des rôles et des « bonnes pratiques » (best practices) qui définissent l'économie du savoir au sens large.

1.3. La confiance, qu'est-ce que c'est ?

On identifie dans la littérature de nombreuses définitions de la confiance. En effet, il n'existe toujours pas d'accord sur la définition de ce concept d'où sa complexité.

Ainsi, en définissant la confiance comme « le lubrifiant qui fait fonctionner la machine » et en la présentant comme « l'unité de mesure de la légitimité du chef par rapport à ses collaborateurs qui ne peut ni s'exiger, ni s'acheter mais qui doit se gagner », Bennis (1985) met l'accent sur le côté social de la confiance et rejoint l'idée de Arrow (1974) pour qui « la confiance est un lubrifiant important du système social ; elle est extrêmement efficiente ; elle évite de se donner la peine d'avoir à apprécier le crédit que l'on peut accorder à la parole des autres ».

Zuker (1986), réconforte cette idée en notant explicitement que « la confiance est une série d'attentes sociales partagées par les personnes impliquées dans un échange économique »

Pour comprendre la construction sociale de la confiance, il faut selon Servet (1994), saisir l'ensemble des réseaux de socialisation des individus « dont l'intérêt personnel n'est qu'un des ingrédients au poids très variable selon les époques ». Il définit ainsi la confiance comme « l'état d'une personne, d'un groupe ou d'une institution face à un objet, un mécanisme, un animal, un environnement physique, un groupe ou une institution ; cet état est fondé sur des éléments affectifs, intuitifs ou sur un ensemble d'informations ; il permet d'anticiper une réaction ou un comportement dans telle ou telle situation. »

Hosmer (1995) fait, pour sa part, reposer la confiance sur l'hypothèse sous-jacente d'un devoir moral implicite et propose une définition faisant la synthèse entre l'éthique et les sciences des organisations. Elle est « l'anticipation effectuée par une personne, un groupe ou une entreprise d'un comportement éthiquement justifiable –c'est à dire des décisions et des actions moralement correctes et basées sur des principes d'analyses éthiques- de la part de l'autre personne, groupe ou entreprise dans le cadre d'un effort conjoint ou d'un échange économique ». L'auteur aborde ce concept, donc, en se basant sur quatre niveaux :

- Le niveau individuel : la confiance est une attente individuelle, optimiste quant au résultat d'un événement.
- Le niveau interpersonnel : la confiance renvoie aux notions de dépendance et de vulnérabilité. Son caractère interpersonnel peut être une condition de la coopération, notamment dans le contexte de relation inégale entre les parties.

- Le niveau des transactions économiques : les échanges économiques pourraient être considérés comme une forme de comportement interindividuel.

- Le niveau des structures sociales : L'une des missions de la loi est de garantir ou de sécuriser les conduites de confiance. Le processus du développement économique tend à déplacer la confiance du plan individuel au plan social.

L'aspect collectif de ce concept mérite, alors, une attention toute particulière. En effet, à partir du moment où il s'agit d'un bien commun qui peut avoir des effets sur la structure sociale, la confiance peut devenir un moyen d'atteindre un certain résultat. Il ne s'agit donc pas d'une fin en soi mais d'un vecteur. Elle permet, par exemple, de réduire la complexité (Lewis & Weigert, 1985) ou d'agir dans une situation d'incertitude comme le précisent Bidault et Jarillo (1995) pour qui « la confiance est la présomption qu' en situation d'incertitude, l'autre partie va agir, y compris face à des situations imprévues, en fonction de repères de comportements que nous jugeons acceptables ».

D'autres auteurs ont mis en exergue les notions de vulnérabilité et de faiblesse en essayant de définir la confiance, notamment Zand (1972) qui l'a présenté comme « la propension à risquer d'accroître sa vulnérabilité à l'égard d'une personne dont on ne peut pas contrôler –déterminer- le comportement » Il limite en outre cette notion à des situations où la perte encourue en cas d'abus serait supérieure au gain obtenu si autrui n'abuse pas de la confiance qui a été placée en lui.

Mayer et al (1995) réconfortent cette idée en mettant en avant, dans leur définition de la confiance, l'acceptation de la part du « trustor » (celui qui fait confiance) de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, « le trustee » (celui à qui on accorde sa confiance). La décision de faire confiance implique donc pour « le trustor » une prise de risque puisqu'il va se placer dans une situation de vulnérabilité. Or, la vulnérabilité est liée à un concept clé, sans lequel la notion même de confiance perd toute pertinence : l'opportunisme (Usunier, 2000).

Beaucoup d'auteurs se sont basés sur le concept d'opportunisme pour pouvoir définir la confiance. En effet, les définitions qui renvoient à l'attitude opportuniste prennent deux formes différentes, selon que la confiance consiste à supposer que le risque d'opportunisme ne se réalisera pas, ou au contraire, qu'elle est le fait d'accepter l'éventualité que la conduite opportuniste puisse se produire. Ainsi, Noteboom et al (1997) énoncent qu' « un individu fait confiance à un autre lorsqu'il renonce volontairement à des garanties fondées sur la coercition et l'intérêt égoïste ».

De manière assez différente, Casson (1990) précise, dans une des toutes premières contributions significatives sur le sujet, que « faire confiance à quelqu'un c'est croire qu'il se retiendra d'adopter un comportement opportuniste », autrement dit qu'il ne tirera pas avantage de la situation pour promouvoir ses intérêts propres aux dépens de l'autre.

Barney & Hansen (1994) réconfortent cette idée en présentant la confiance comme « une croyance mutuelle qu'aucune partie dans l'échange ne profitera des faiblesses de l'autre ». Ils considèrent ainsi l'opportunisme comme l'opposé de la confiance. Bidault & Jarillo (1995) s'alignent en affirmant qu'« une dimension essentielle de la confiance est la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme, au sens que Williamson donne à ce terme, de manque d'honnêteté. Autrement dit, faire confiance reviendrait à faire l'hypothèse que l'autre partie aura une conduite honnête dans la transaction en cours, ce qui au passage ne signifie pas qu'il y a jugement sur l'honnêteté de la personne, mais seulement sur son comportement relatif à la transaction concernée ».

Enfin, on peut remarquer que beaucoup de définitions de la confiance sont imprégnées d'« individualisme méthodologique » (entre autres celles de Barney & Hansen (1994) ; Mayer et al (1995) ; Noteboom et al (1997) ...) en envisageant une relation unilatérale trustor-trustee alors que bien souvent la confiance a un caractère plus bilatéral (confiance mutuelle) sur lequel Charreaux (1998) y insiste en agréant de la relative symétrie des risques et en soulignant que « compte tenu de l'incertitude pesant sur les caractéristiques du bien échangé, les parties à l'échange se placent volontairement dans une situation de vulnérabilité réciproque mais non nécessairement équilibrée ». Cette bilatéralité de la confiance est détectée dans d'autres définitions notamment celle proposée par Zuker (1986).

Ceci souligne la différence entre les définitions proposées par les sociologues qui se concentrent sur les normes partagées au sein du groupe, et celles proposées par les économistes qui mettent en exergue la prise de risque et la répartition du gain.

2. Cadre d'analyse et méthodologie de la recherche :

2.1. Cas étudié :

Schneider Electric (SE) est un groupe spécialisé dans la distribution électrique et le contrôle industriel. L'entreprise est présente sur quatre marchés (énergies et infrastructures, industrie, bâtiments et résidentiels). Elle est implantée dans 130

pays, son chiffre d'affaires s'élève à 8,78 milliards d'euros dont 55% réalisés en Europe et elle emploie 80000 personnes.

Un projet pilote dans le domaine du knowledge management a vu le jour dès 2001 au sein de SE en lançant cinq communautés de pratique sur des applications clients (métiers de l'ascenseur, outils de levage, industries de l'emballage, du bois et de la manutention). L'objectif initial était de créer un référentiel de connaissances sur ces cinq segments de marché et de les partager entre les différentes structures du groupe Schneider Electric.

A partir de 2002, de nouvelles communautés ont été créées. Le nouvel objectif était non seulement d'apporter des recommandations et prescriptions et de partager des connaissances mais également d'aider à l'identification de projets grâce à l'échange d'informations au travers des différents sites géographiques.

2.2. Méthodologie de la recherche :

Pour mener notre enquête, nous avons choisi la méthode des cas, définie par Yin (1989) comme « une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les évènements, les acteurs et les implications ».

Elle consiste en une étude empirique qui traite un phénomène contemporain dans un contexte réel, quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes (Yin, 1989).

Pour ce faire, deux types d'information ont été mobilisés :

- Les informations primaires : Pour accéder à ces informations, nous avons utilisé comme technique d'investigation les entretiens semi-directifs (Evrard et al, 1997) avec les membres des communautés. Cet instrument a été privilégié, compte tenu de sa grande flexibilité et de la richesse des informations qu'il peut générer (Miles & Huberman, 1991). Un guide d'entretien listant les principaux thèmes et sous-thèmes à aborder au cours de l'entretien a été élaboré au préalable (Evrard et al, 1997) afin de connaître la perception des acteurs interrogés.
- Les informations secondaires : Nous avons eu recours, en plus des entretiens, aux documents spécifiques aux communautés de pratique chez SE et aux publications de leurs membres.

3. Résultats et discussion :

3.1. Les communautés de pratique chez Schneider Electric :

Les communautés de pratique sont une concrétisation du knowledge management, autrement dit la gestion des connaissances peut être opérationnelle à travers les communautés de pratiques. Celles-ci ont fait l'objet d'un ouvrage de référence « Communities of practice : learning, meaning and identity » (Etienne Wenger, 1998) qui propose une analyse de l'apprentissage à travers les communautés de pratique. Il caractérise, en effet, ce concept en trois dimensions fondamentales :

- L'engagement mutuel : C'est l'engagement des membres de la communauté de pratique dans des actions cohérentes et dans la complémentarité des compétences de chacun. L'engagement mutuel traduit une volonté d'entraide mutuelle entre les individus du groupe.
- L'entreprise commune : C'est un ensemble non fermé de règles et objectifs. Wenger ne se limite pas à un objectif commun pour définir l'entreprise commune mais souligne davantage les actions collectives dans ce qu'elles ont d'immédiat.
- Le répertoire partagé : C'est un ensemble de ressources mobilisables pour la négociation des significations dans les situations d'interaction. Ce sont les ressources accumulées, propres à la communauté de pratique, pouvant regrouper des supports physiques tels que des prototypes, des routines, des mots, des outils, des procédures, des histoires ou encore des concepts.

Une communauté de pratique est donc « un groupe de professionnels de taille variable, qui partagent leurs connaissances, travaillent ensemble, créent des pratiques communes, enrichissent leur savoir-faire dans un domaine d'intérêt commun (expertise, compétences...) qui est l'objet de leur engagement mutuel » (Meingan, 2002). Elle n'est, donc, ni un département (puisqu'elle établit une collégialité entre ses membres), ni une équipe de projet (puisqu'elle fonctionne autour d'intérêts réciproques), ni un réseau (puisqu'elle est fondée sur la fédération de professionnels autour d'un ou plusieurs sujets qui les préoccupent).

Pour notre cas, Schneider Electric a débuté la mise en place des communautés de pratique dans sa structure sociale lors de la mise en place des intranets du groupe. La problématique alors soulevée fut celle du remplissage de ces espaces et de la motivation qui sous-tendrait ce travail.

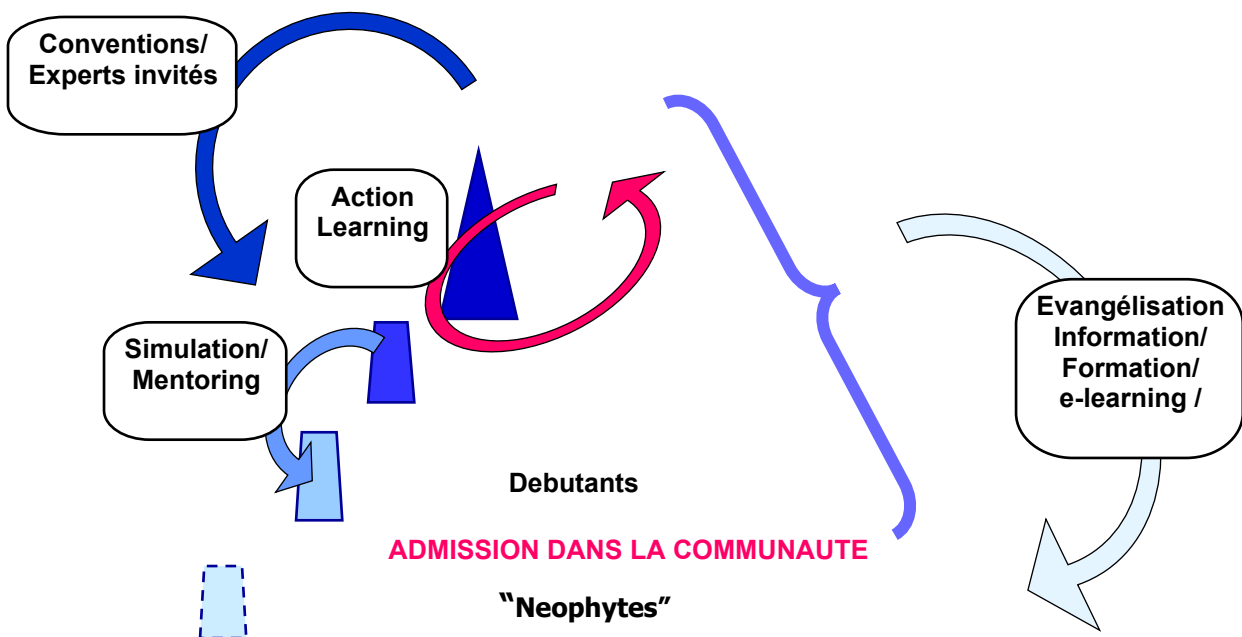
Selon le Directeur KM chez Schneider, les communautés de pratique viennent en complément de l'organisation fonctionnelle classique (hiérarchique) et de l'organisation projet dont le but est l'atteinte d'un objectif dans des délais fixés. Elles

sont un espace propice à échanger et apprendre, en dehors des contraintes propres à un projet, entre membres de divers horizons rassemblés autour d'un thème partagé, en mettant en commun leurs pratiques et leurs connaissances formelles et informelles. Elles sont un élément de motivation de la gestion des connaissances de l'entreprise.

Une équipe projet se voit fixer un but et produit des résultats. Elle va donc apprendre avant la mise en œuvre du projet, pendant celui-ci (notamment via « une réflexion après action » qui va permettre de générer de la connaissance en temps réel) et de manière rétrospective, une fois les résultats produits. Les communautés de pratique se situent à ces trois niveaux de génération des connaissances et sont le support de la constitution d'un corpus de connaissances partagées.

Les communautés de pratique chez SE sont, donc, des groupes de personnes organisées sous forme de hiérarchie de savoir, liés à l'extérieur par les outils elearning, intranet... et produisent le savoir de l'entreprise.

Figure 1 : La hiérarchie des Connaissances au sein d'une communauté de pratique chez Schneider Electric



Source : Roulleaux-Dugage M. , Directeur KM, Schneider Electric

Entrer dans une communauté suppose d'être reconnu par l'entreprise et pris en charge par ses membres par la simulation et le monitoring. Le savoir accumulé est enrichi par le haut lors de conventions, de rencontres avec des experts...

3.2. De la confiance interpersonnelle à d'autres types de confiance :

L'étude menée au sein de Schneider nous a permis de constater que la confiance ne se réduit pas à une confiance interindividuelle mais elle peut se manifester sous différentes formes.

Ainsi, on a pu distinguer la confiance cognitive de la confiance affective. Ces deux types de confiance ont fait l'objet des études menées par Mc Allister (1995) qui a traité, en effet, les relations de confiance parmi les cadres et les dirigeants, les facteurs influençant son développement ainsi que ses implications en matière de comportement et de performance. En se basant sur la littérature psychosociologique et surtout sur les travaux de Lewis & Weigert (1985), il a proposé les deux définitions suivantes :

- La confiance cognitive (cognition-based trust) est fondée sur les informations individuelles sur la fiabilité et la dépendance à l'égard de l'autre. Elle nécessite des informations qui peuvent osciller entre leur maîtrise totale et leur ignorance totale. Dans le premier cas, il n'est pas nécessaire d'avoir confiance, dans le second, il n'y a aucune base rationnelle à la confiance.

- La confiance affective (affect-based trust) est fondée sur l'attention, sur les émotions interpersonnelles entre individus. Ces liens affectifs constituent une base de la confiance.

L'une des conclusions de Mc Allister est de mettre en évidence l'importance de la confiance comme mode informel de coordination, apte à réduire certains coûts administratifs.

On a pu, aussi, identifier deux autres formes de confiance, verticale et horizontale. Ces deux types de confiance ont été analysés par Servet (1994) qui stipule que :

- La confiance verticale est une relation hiérarchique entre subordonnés et supérieurs au sein d'une organisation ou d'une société. Dans cette relation, par nature asymétrique, on doit distinguer la confiance ascendante et la confiance descendante

qui ne sont pas le reflet symétrique du fait de pouvoirs inégaux et engagements différents.

- La confiance horizontale est une relation entre semblables : individus occupant des fonctions similaires au sein d'une même unité de production ou dans des unités différentes.

Toutefois, nous allons nous concentrer pour la suite de ce travail sur deux types de confiance, à savoir :

- La confiance interpersonnelle qui peut naturellement exister entre deux individus. Elle a plusieurs déterminants ; les plus importants sont, d'après les entretiens menés au sein de SE, la compétence et la réputation.

- La confiance organisationnelle (ou institutionnelle) qui s'opère entre un individu et l'organisation en tant que personne morale. Elle peut avoir comme déterminants : la réputation, le pouvoir, la performance passée et présente de l'organisation, la taille et la culture.

3.3. Emergence d'un modèle d'analyse théorique :

3.3.1. La génération des connaissances :

Elle consiste d'une part, à révéler et à exploiter les capacités de création et de mobilisation des connaissances que recèlent les employés et d'autre part à drainer les flux de connaissances que recèle l'environnement.

La génération des connaissances au sein d'une communauté de pratique chez Schneider se réalise principalement à travers deux moyens, la création et l'acquisition.

Pour Pobst, Raub & Romhardt (2000), le préalable à la création des connaissances est la tolérance de l'organisation envers les erreurs des employés, vecteur de développement d'une certaine culture de création des connaissances. Cette tolérance réglementée va permettre aux employés d'avoir confiance envers leur organisation (Gilbert & Li-Ping Tang, 1998), d'où la proposition suivante :

P1 : la présence de la confiance organisationnelle favorise la création des connaissances.

Toutefois, la création des connaissances ne se fait pas seulement par des individus isolés mais aussi par un travail de groupe (et c'est le cas pour les communautés de pratique). Or, d'après Connelly & Kelloway (2000), une personne

ne partage pas ses connaissances avec une autre sauf dans le cas où elle a confiance en elle. Ainsi plus la confiance est importante, plus la personne partage ses informations et ses connaissances avec autrui, d'où la deuxième proposition :

P2 : La présence de la confiance interpersonnelle favorise la création des connaissances.

Par ailleurs, l'acquisition des connaissances implique la recherche des savoirs et des savoir-faire de sources externes à l'organisation. Or, comme il est difficile d'évaluer la valeur des connaissances recherchées, la confiance interpersonnelle se révèle nécessaire (Probst et al, 2000). La confiance organisationnelle est absente ici eu égard au fait que la personne dont on va acquérir les connaissances est extérieure à l'organisation. On peut donc formuler la proposition suivante :

P3 : La présence de la confiance interpersonnelle favorise l'acquisition des connaissances.

3.3.2. Le partage des connaissances :

Il correspond à une logique de réplique des connaissances capitalisée à l'échelle de l'ensemble de l'organisation pour que l'avantage concurrentiel procuré puisse bénéficier à toute l'entreprise. Il s'agit de reproduire, d'échanger, de comparer et de faire évoluer les connaissances dont on dispose afin d'en faire un levier de l'activité de l'entreprise.

Plusieurs chercheurs en matière de management des connaissances, notamment Roberts (2000), Rolland & Chauvel (2000), Davenport & Prusak (1998), Kramer (1997) considèrent que la confiance est la plus importante condition pour un échange de connaissances. Selon Connelly & Kelloway (2000), les individus ne partagent leurs connaissances que dans le cas où ils ont confiance dans leur récepteur.

P4 : La présence de la confiance interpersonnelle favorise le partage des connaissances.

Cependant, on peut trouver des cas, tels que dans les communautés de pratique de SE, où l'organisation exige le partage des connaissances en mettant des procédures et des règlements, aussi formels qu'informels, qui interdisent les comportements opportunistes. Or, d'après Bowles (1999), lorsque deux individus

partagent des connaissances et des informations, une confiance mutuelle commence à s'établir entre eux. Ainsi, la confiance interpersonnelle n'est pas requise dans ce cas mais elle est le résultat du partage des connaissances.

P5 : Le partage des connaissances favorise le développement de la confiance interpersonnelle.

3.3.3. L'utilisation des connaissances :

Le fait de détenir une connaissance n'implique pas forcément son utilisation. Cette connaissance est valable pour un contexte donné et un moment bien déterminé. Elle va aider l'individu à avoir une certaine capacité à agir dans une grande variété de situations.

Selon Davenport & Prusak (1998), il est très important qu'une organisation ait une culture des politiques facilitant l'utilisation des connaissances, non seulement propres à l'entreprise mais aussi celles qui proviennent de sources extérieures. Comme la tolérance des erreurs, l'utilisation de sources secondaires de connaissances nécessite la présence d'une confiance organisationnelle.

P6 : la présence de la confiance organisationnelle favorise l'utilisation des connaissances.

Ces six propositions nous permettent de proposer le modèle suivant :

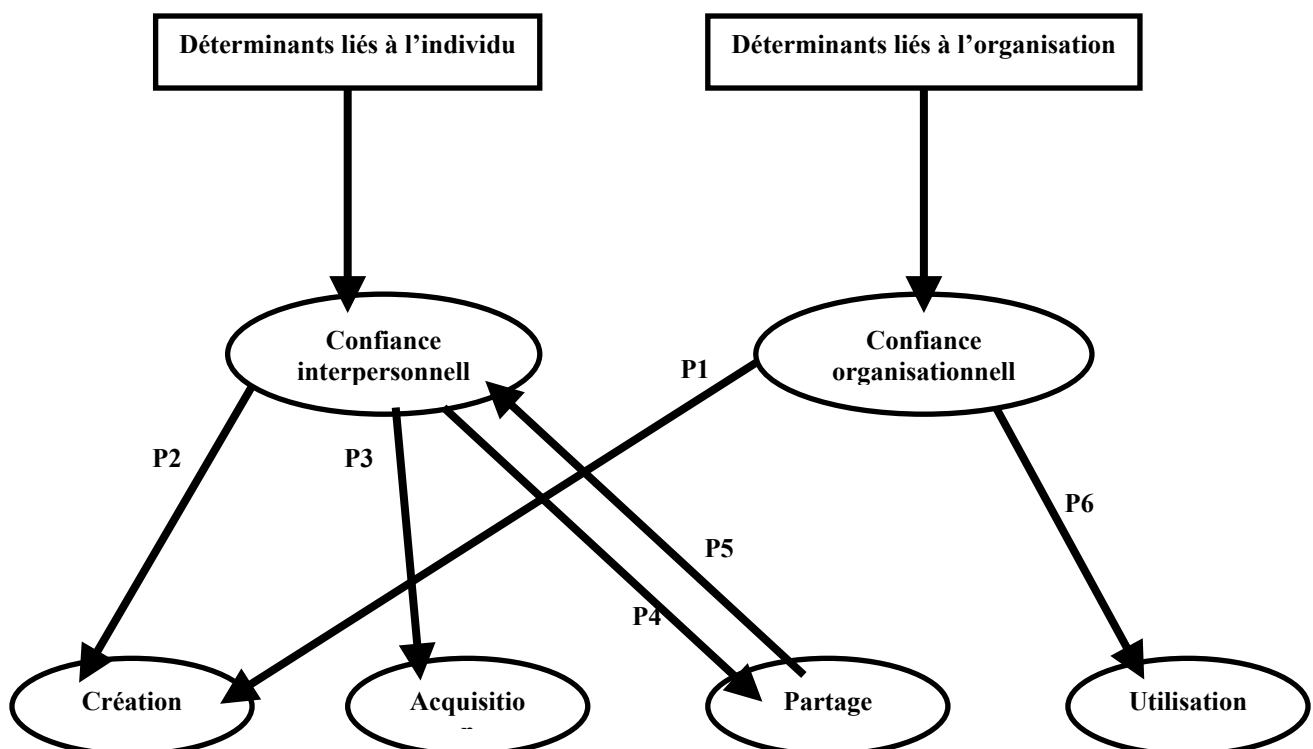


Figure 2 : Modèle de recherche et propositions

Conclusion :

Cette recherche nous a permis de souligner le lien entre la confiance et la gestion des connaissances. Les observations sur le terrain nous ont permis d'asseoir et de mettre en évidence de manière empirique l'impact de la confiance sur la conduite d'un projet de knowledge management, en l'occurrence au sein des communautés de pratique considérées comme le lieu idéal de partage des connaissances dans une entreprise.

La recherche menée au sein de Schneider Electric nous a conduit à proposer un modèle explicatif original du rôle de la confiance, avec ses deux formes interpersonnelle ou organisationnelle, dans le management des connaissances. Ce modèle peut constituer un socle théorique pour le développement du knowledge management au sein des organisations.

Toutefois, l'identification du rôle important de la confiance nous pousse à se poser plusieurs interrogations notamment celles relatives aux mécanismes de création de la confiance au sein des communautés de pratique, à son développement, et à sa rationalité.

Remerciements :

Mes vifs remerciements s'adressent à M. Martin Roulleaux-Dugage, Directeur KM à Schneider Electric et M. Denis Meingan, Directeur-associé de Knowledge Consult pour leur aide dans l'élaboration de cette recherche.

Bibliographie

- Abram S., « Post information age positioning for special librarians : is Knowledge Management the answer? », *Information Outlook*, Vol 1, N°6, 1997
- Argyris Ch., « On organizational learning », Black Well Business, 1999
- Arrow K. J., « Les limites de l'organisation », PUF, 1974
- Balmisse G., « Gestion des connaissances », Edition Vuibert, 2002
- Barney, J. B. & Hansen, M. H., « Trustworthiness as a source of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, 15:175-190, 1994
- Bidault F., « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Economies et Sociétés*, 1998
- Blumentritt R. & Johnston R., « Towards a strategy for knowledge management », *Technology Analysis and Strategy Management*, Vol. 11, p287-300, 1999
- Boisot M., « Knowledge assets : securing competitive advantage in the information economy », Oxford University Press, 1998
- Bradach J. L. & Eccles R. G., « Price, authority and trust: from ideal types to plural forms », *Annual review of sociology*, 1989
- Charreaux G., « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Economies et Sociétés*, 1998
- Choo C. W., « An integrated information model of the organization : The Knowing Organization », Oxford University Press, 1996
- Choo C. W., « The knowing organization : How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions », Oxford University Press, 1998
- Connelly C. & Kelloway K., « Predictors of Knowledge Sharing in Organizations », MSc Thesis for Queen's School of Business, Queen's University, Kingston, ON, 2000.
- Cornell J. J., « The fallacy of information resource management », *Infosystems*, Vol 28, N°5, 1981

- Davenport T. H. & Prusak L., « Working knowledge: how organizations manage that they know », Harvard Business School Press, 1998
- Drucker P., « Au delà du capitalisme, la métamorphose de cette fin de siècle », Dunod, 1993
- Eaton J. J. & Bawden D., « What Kind of resource is information ? », International Journal of Information Management, N°11, 1991
- Evrard Y., Pras B. & Roux E. « Market, études et recherches en marketing », Paris, 1997
- Foray D. & Mairesse J., « Innovations et performances : Approches interdisciplinaires », Paris, E.H.E.S.S, 1999
- Gilbert J. & Li-Ping Tang T., « An examination of organizational trust antecedents », Public Personnel Management, 27, 3, 1998.
- Gourlay S., « Frameworks for knowledge management : a contribution towards conceptual clarity for knowledge management », Actes de la conférence « Knowledge management: concepts and controversies », Warwick University, Février 2000
- Granovetter M., « Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement », Le marché autrement, 1985
- Hamilton S., « Knowledge utilization among MIS researchers », MIS Quarterly, Vol 6, N°4, 1998
- Hatchuel A. & Weil B., « L'expert et le système, gestion des savoirs et métamorphose des acteurs dans l'entreprise industrielle », Economica, 1992
- Heidegger M., « Qu'appelle-t-on penser ? », Gallimard, 1960
- Hlupic V., Pouloudi A. & Rzevski G., « Towards an integrated approach to knowledge management: hard, soft, and abstract issues », Knowledge and Process Management, Vol 9, N°2, 2002
- Hosmer L. T., « Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics », Academy of Management Review, Vol 20, N°2, 1995
- Kakabadse N. K., Kouzmin A. and Kakabadse A. « From tacit knowledge to knowledge : leveraging invisible assets », Knowledge and Process Management, Vol 8 N°3, 2001

- Lorino P. « Piloter ou catalyser le changement organisationnel : Une approche sémiotique et pragmatique », Actes du colloque « Conception et dynamique des organisations : Sait-on piloter le changement ? », Ecole des Mines, Novembre, 2000
- Mahdjoubi D. & Harmon G., « Knowledge management : a conceptual platform for the sharing of ideas », Procédures du 64^{ème} meeting annuel (ASIST) , Washington, DC, 2001
- Mc Allister, D. J., « Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations », *Academy of Management Journal*, 38: 24-59, 1995
- Meadow C. T., Boyce B. R. and Kraft D. H., «Text information retrieval systems », Academic Press, 2000
- Meingan D., « Les communautés de pratique ou le partage des savoirs », *L'Expansion Management Review*, Septembre 2002, p 46-53
- Miles M. & Huberman M., « Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes », Bruxelles, De Boeck, 1991.
- Mitchell K. D., « Knowledge management: the next big thing », *Public Manager*, Vol 29, N°2, 2000
- Munier F., « L'entreprise fondée sur les compétences: Définitions et axiomatiques » dans « Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie, théories et analyses empiriques » sous la direction de Basle M., Delrome R., Lemoigne J. L. et Paulré B., L'Harmattan, 1999
- Nonaka I., « A dynamyc theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol 5, N°1, 1994
- Nonaka I. & Takeuchi H., «The knowledge creating company», Oxford University Press, 1995
- Nooteboom B., Berger H., & Noorderhaven N. G., «Effects of trust and governance on relational risk », *Academy of Management Journal*, 40:308-338, 1997
- Piaget J., « Encyclopédie de la pléiade, logique et connaissance scientifique », 1967
- Polanyi M., «The tacit dimension», Routledge & Kegan Paul LTD London, 1966
- Poper K., « Des sources de la connaissance et de l'ignorance », Rivages Poche, 1985

- Prax J. Y., « Le manuel du knowledge management, une approche de 2^{ème} génération », Dunod, 2003
- Probst G., Raub S. & Romhardt K., « Managing Knowledge: Building Blocks for Success », John Wiley & Sons, Ltd., Chichester, 2000.
- Roberts J., « From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer Technology », *Analysis & Strategic Management*, 12, 4, 2000, p 429-443.
- Rolland N. & Chauvel D., « Knowledge transfer in strategic alliances » In Despres C. & Chauvel D. (Eds.) “Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management”, Butterworth Heinemann, Boston, MA, 2000, p 225-236.
- Spender J. C., « Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol 17, 1996
- Van der Spek R. & Spijkervet A., « Knowledge management : Dealing intelligently with knowledge. Knowledge Management and its integrative elements », CRC Press, 1996
- Watzlawick P., « L'invention de la réalité », Seuil Editions, 1988
- Wenger E. & Snyder W. M., « Cultivez vos réseaux invisibles », *L'expansion Management Review* N°96, 2000
- Wenger E. & Snyder W. M., « Communities of practice : the organisational frontier », *Harvard Business Review*, Vol 78, N°1, 2000
- Wiig K., « knowledge management foundations », Schema Press, 1993
- Williamson O. E., « Calculativeness, Trust, and Economic Organization », *Journal of Law & Economics*, 36:453-486, 1993
- Winograd T. & Flores F., « L'intelligence artificielle en question », Presses Universitaires de France, 1986
- Yates-Mercer P. & Bawden D., « Managing the paradox: the valuation of knowledge and knowledge management », *Journal of Information Science*, N° 28, 2002
- Yin R., « Case study research, design and methods », Sage Publications, Inc, 1989

Zaheer A., McEvily B., & Perrone V., « Does Trust Matter ? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance», *Organization Science*, 9:2:141-159, 1998

Zuker L. G., « Production of trust: institutional sources of economic structure », *Research in Organizational Behavior*, Vol 8, 1986

La culture d'entreprise :
Facteur de réussite des alliances stratégiques et des fusions
Par BEN FADHEL Adnen

Introduction :

A l'ère de la globalisation qui se caractérise par une concurrence de plus en plus farouche, les entreprises, partout dans le monde, cherchent à se protéger contre le principal risque, celui de leur disparition. Pour ce faire, elles recourent de plus en plus aux alliances stratégiques afin de réaliser des objectifs économiques tels que l'acquisition de nouveaux marchés, l'amélioration de leurs marges bénéficiaires ou des objectifs immatériels tels que l'amélioration de leur savoir technologique et ou organisationnel. Elles peuvent également recourir aux fusions pour atteindre la taille qui leur permet de faire face à la concurrence.

Mais pour que ces alliances et ces fusions atteignent les objectifs escomptés, elles doivent s'inscrire dans la durabilité afin de garantir la réunion des conditions de leur stabilité qui passe impérativement par l'adhésion du personnel. Malgré l'importance de ce facteur humain, très souvent les entreprises lors des travaux préparatifs ou lors de l'établissement de ces stratégies, ne s'intéressent en premier lieu qu'aux arguments économiques et délaissent totalement l'aspect humain de l'alliance avec sa principale composante qui est essentiellement culturelle.

Or l'occultation du facteur humain et donc culturel peut menacer sérieusement cette stabilité. En effet lorsque deux entités décident de nouer une alliance stratégique ou de fusionner, elles mettent face à face quelque part deux cultures d'entreprises différentes et qui sont très probablement divergentes voire même antagonistes. L'écart culturel se profilera alors à l'horizon et il s'érigera en véritable menace pour ces options stratégiques. Il est alors nécessaire de gérer ce choc culturel pour en faire une véritable alliance culturelle.

C'est pour toutes ces raisons que nous nous sommes intéressés dans ce papier à la problématique suivante : Dans quelles mesures la prise en compte du facteur culturel peut - il favoriser la réussite des alliances stratégiques et des fusions ?

Cette question centrale peut être décomposée en questions outils :

- Pourquoi la réussite d'une alliance stratégique et des fusions reposent - elles sur leur stabilité ?
- En quoi la culture d'entreprise est nécessaire pour cette stabilité?
- Comment peut - on gérer l'écart ou le choc culturel pour favoriser la réussite de ces options stratégiques?

Pour traiter cette problématique avec ses questions connexes, nous avons pris l'exemple des alliances stratégiques nouées par les entreprises tunisiennes du secteur électrique ainsi que les fusions entre banques.

I- La stabilité de l'alliance et de la fusion : Principal déterminant de leur réussite

Lorsque deux ou plusieurs entreprises nouent une alliance, elles cherchent avant tout à réaliser un gain d'ordre qualitatif tel que l'amélioration de leur système de gestion ou leur capacité commerciale ou leur savoir-faire technologique. Elles peuvent rechercher également à réaliser un gain d'ordre quantitatif direct tel que faciliter la pénétration commerciale dans une nouvelle zone géographique, assurer un niveau supérieur de qualité ou augmenter la rentabilité économique des produits. Par conséquent chaque entreprise partenaire doit trouver son compte dans ce type de relation, ce qui sous-tend l'existence d'un certain équilibre relatif. Cet équilibre nécessite une stabilité de la relation.

Quand deux entreprises fusionnent, elles répondent à certaines motivations, puisqu'elles permettent de renforcer leur pouvoir sur le marché, d'augmenter le pouvoir de négociation eu égard les partenaires économiques (fournisseurs, clients, banquiers). La fusion peut permettre d'augmenter les marges bénéficiaires, constituer une réponse aux actions stratégiques des concurrents en se repositionnant par rapport aux concurrents. En tant que moyen de croissance externe, les fusions sont motivées par le gain du temps, puisque le PDG d'ITT disait déjà depuis 1979 « *en fusionnant avec une autre entreprise ou en l'achetant, je n'achète pas des équipements, je n'achète pas une technologie ou un savoir-faire, mais j'achète le temps* ». Mais au-delà de ces motivations, la fusion a besoin d'une certaine stabilité au sein de la nouvelle entité qui se traduit par une bonne intégration entre les personnels des deux entreprises.

I-1 : A propos des concepts

I-1-1 : les alliances stratégiques

Les alliances stratégiques ont fait l'objet de plusieurs tentatives de définition. Garrette et Dussauge (1997) les considèrent comme étant « *des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :*

- *de mettre en oeuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques, et en affrontant seules la concurrence ;*
- *de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités »*

Par ailleurs, Koenig (1991) avait insisté dans sa définition de l'alliance sur son aspect coopératif, l'indépendance des partenaires et le caractère mutuel en matière des objectifs poursuivis par les entreprises qui nouent cet accord de coopération. Il attire ainsi l'attention sur le caractère

paisible des alliances au point qu'il considère qu'elles ne doivent pas être assorties d'un contrôle rigide. Par contre, Bouayad et Legris (1996) confèrent à l'alliance stratégique un caractère dualiste en la définissant comme étant un rapport de forces, un rapport de pouvoir ou un rapport de négociation dynamique. Ce rapport s'articule autour de trois axes : Le projet, la relation et le contrat :

- le projet est une vision commune partagée, une stratégie en voie de concrétisation;
- le contrat est la formalisation du projet et des relations établies par les partenaires; son degré de formalisme est variable,
- la relation ou, plus exactement, les relations que nouent les acteurs entre eux. Ces relations ne sont pas forcément matérielles, elles sont même essentiellement humaines.

Nous prenons dans ce papier une position plus proche de celle de Bouayad et Legris, car elle est plus réaliste que celle de Koenig qui semble trop idéaliste pour être vraie. Les rapports de forces existent dans un accord d'alliance stratégique, l'autonomie des partenaires est partiellement entamée et les problèmes de communication sont concrets surtout à cause de la dissemblance des cultures d'entreprise des entreprises nouant des accords d'alliance.

Pour répondre aux attentes exprimées par les entreprises à l'égard des alliances stratégiques et pour atteindre les objectifs ciblés, les accords de coopération ont pris plusieurs formes. La co-intégration qui constitue la première forme d'alliances stratégiques, unit des entreprises qui veulent réaliser des économies d'échelles sur un composant ou un stade du processus de production situé en amont tout en laissant la concurrence jouer sur les produits finaux. Ainsi par exemple, les entreprises ayant noué cette forme d'alliance peuvent réduire les coûts de recherche et développement, limiter le montant d'investissement de chaque partenaire et réaliser des économies d'échelles sur un marché de plus grande taille.

Quant à la deuxième forme d'alliance stratégique, elle est incarnée dans la pseudo-concentration. Elle consiste en la réunion de certaines entreprises qui développent, produisent et écoulent un produit commun. Par conséquent ce type d'alliance entraîne un degré élevé d'engagement de chacun des partenaires, puisque pratiquement toutes les fonctions des entreprises sont engagées dans une telle manœuvre.

Nous trouvons par la suite les alliances complémentaires qui associent des entreprises qui mettent à profit leurs actifs et leurs compétences. L'exemple le plus illustratif de cette forme d'alliance, c'est lorsqu'une entreprise se propose, grâce à ses compétences distinctives en matière de production, à produire un article et l'autre entreprise s'engage, grâce à son potentiel commercial, à distribuer cet article.

Plusieurs facteurs orientent les entreprises vers les alliances stratégiques. Le premier déterminant est évidemment la mondialisation. En effet, cette dernière ouvre aux entreprises à l'échelle planétaire l'accès à l'ensemble des marchés. C'est dans ce contexte que les entreprises s'orientent vers la solution d'établissement d'alliances stratégiques pour accéder aux marchés

éloignés , jusqu'à lors inconnus, pour écouler une capacité excédentaire de production, pour rechercher un réseau de distribution des produits et pour améliorer la qualité de ses produits.

Le deuxième facteur déterminant poussant les entreprises à opter pour les alliances stratégiques est la rapidité de l'évolution des technologies. Ce facteur se traduit par l'accroissement de l'incertitude à cause de la complexification des compétences technologiques et de la rapidité de la cadence des innovations scientifiques et technologiques. Les alliances stratégiques offrent une solution possible permettant de gérer ces incertitudes, puisque d'après Dussauge et Garette, la firme arrive à faire supporter par d'autres firmes les dépenses de recherche et développement.

Le troisième facteur est lié aux aspects politiques. Denis et Séguin (in Zaghouani Z, 2004) avancent l'argument que les alliances stratégiques permettent aux firmes de contourner les lois antitrust et de bénéficier du soutien étatique.

Le quatrième facteur déterminant qui mérite d'être soulevé est relatif à l'échec des fusions acquisitions. Dussauge et Garette (1995) expliquent le recours de plus en plus accru aux alliances stratégiques par l'échec qui avait marqué la grande vague de fusions et acquisitions qu'avait connue la décennie des années 80. Les alliances stratégiques en effet permettent d'éviter les retombées négatives du degré irréversible des fusions acquisitions.

I-1-2 : Les fusions :

La fusion est l'opération par laquelle deux ou plusieurs entreprises mettent ensemble leurs actifs et leurs passifs pour former une nouvelle entité. Il existe deux grands types de fusions :

Le premier type est la fusion – absorption dans laquelle l'entreprise absorbante absorbe une ou plusieurs autres sociétés. L'entreprise absorbante apporte une augmentation de capital, ce qui se traduit par l'émission de nouvelles parts sociales pour rémunérer les apports qui lui sont faits par l'entreprise absorbée. Par contre cette fusion se traduit pour l'entreprise absorbée par sa disparition en tant que personne morale. Les actionnaires de l'entreprise absorbée échangent leurs actions contre des titres de l'entreprise absorbante et les deux sociétés continuent à exister dans le cadre d'une relation de filiales

La deuxième forme de fusion est dite fusion pure et elle se traduit par la disparition des entreprises qui fusionnent pour s'intégrer dans une nouvelle entité. Les actionnaires des deux entreprises sont alors rémunérés par les parts sociales émises par la nouvelle entité.

A coté de cette typologie, les fusions peuvent prendre trois formes. La première forme est la fusion horizontale qui réunit deux ou plusieurs entreprises ayant la même activité et offrent des produits semblables et qui sont par conséquent des entreprises concurrentes. L'objectif recherché derrière cette fusion c'est de réduire le niveau de concurrence et pour aller vers une concurrence monopolistique.

La deuxième forme de fusion est une fusion verticale dans laquelle les entreprises qui fusionnent n'exercent pas les mêmes activités, mais ces dernières sont complémentaires. Cette fusion intervient entre fournisseurs et acheteurs qui opèrent dans la même industrie. Cette forme intéresse les

entreprises situées à différents stades d'un processus productif et a pour objectif de diminuer les coûts intermédiaires et surtout pour s'assurer de la continuité des approvisionnements ou des débouchés.

Enfin la fusion - conglomérat réunit les entreprises qui n'exercent pas les mêmes activités et ne s'adressent pas au même marché. Ces entreprises ont entre elles très peu de relations verticales ou horizontales.

Les raisons qui poussent les entreprises à fusionner sont essentiellement d'ordre économique et qui sont principalement : la diversification, l'achat des produits ayant des bonnes images de marque, la recherche des économies d'échelles, la maîtrise des marchés, l'acquisition de nouvelles technologies et l'effet de taille.

I-2 : La réussite des alliances et des fusions dépend de leur stabilité

Nous avons souligné plus haut que l'établissement des alliances stratégiques et des fusions est toujours assorti d'un ou de plusieurs objectifs. La réussite de ces options stratégiques dépend du degré d'atteinte de ces objectifs. A partir du moment que ces manœuvres sont d'ordre stratégique, elles renvoient forcément au long terme et donc à la durabilité. L'inscription des alliances stratégiques et des fusions dans la durée nécessite alors une stabilité pour qu'elles puissent réaliser leurs objectifs. Cette stabilité dépend largement du maintien d'une entente entre les ressources humaines des entreprises partenaires. En effet Lorsque deux ou plusieurs entreprises passent des accords d'alliance stratégique ou optent pour la fusion, très souvent, elles s'engagent à mettre ensemble une partie ou la totalité de leurs moyens. Parmi les principaux moyens engagés, il existe les ressources humaines qui sont tout d'abord et avant tout composées d'êtres humains qui sont par nature des êtres psychologiques multidimensionnels et dont la principale dimension est culturelle. Cette dernière est le résultat d'une programmation mentale collective au sein de la société et au sein de l'entreprise. Lorsque deux ou plusieurs entreprises nouent des relations stratégiques, elles mettent cote à cote une partie ou la totalité de leurs ressources humaines qui n'ont pas reçu la même programmation mentale sociale et ou d'entreprise. Des écarts voire des choc culturels peuvent alors surgir et qui, s'ils ne sont pas gérés à temps, peuvent remettre en cause la stabilité de ces relations et donc leur réussite. En fait cette problématique est plus ou moins complexe selon que les alliances stratégiques ou les fusions sont passées entre des entreprises appartenant à la même nation ou qu'elles lient des entreprises appartenant à des nations différentes.

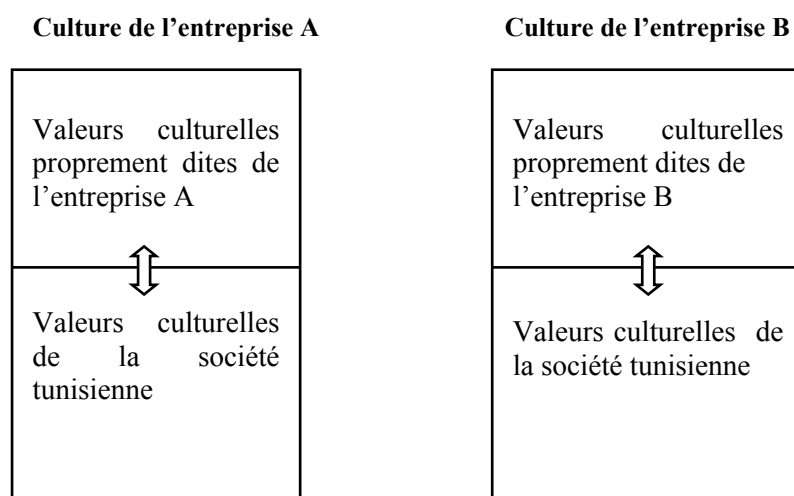
Dans le premier cas, le problème est d'une moindre complexité car l'écart culturel est dû à la différence entre cultures d'entreprises. Dans le deuxième cas, le problème est plus complexe car l'alliance stratégique ou la fusion sont confrontées à l'apparition d'un double écart : écart entre cultures nationales et un écart entre cultures d'entreprises.

II-La culture d'entreprise et stabilité des alliances et des fusions entre entreprises de nations différentes

II-1 Position du problème

La culture d'entreprise, telle qu'elle était définie par Delavalée (1995), est un ensemble de représentations collectives situées dans l'esprit des membres de l'entreprise et ou comme un ensemble de productions symboliques. Thevenet (1993) et Schein (1986) insistaient sur le concept d'apprentissage historique et collectif qui permet aux membres de l'entreprise d'acquérir des références qui permettent de résoudre les problèmes qui se posent à la firme.

En fait cet apprentissage et ce conditionnement qui s'inscrivent forcément dans la durée donnent lieu à des valeurs acquises par des hommes au sein de l'entreprise. C'est ce que nous appellerons valeurs de culture d'entreprise proprement dites. Or ces mêmes hommes ont déjà reçu un apprentissage sociétal qui se traduit par des valeurs culturelles. Ces dernières se conjuguent forcément aux valeurs de la culture d'entreprise proprement dites pour nous donner la culture d'entreprise. Par conséquent, nous considérons que la culture d'entreprise comporte une partie commune à toutes les entreprises d'une même société et une autre partie propre à chaque entreprise. Ainsi dans deux entreprises tunisiennes A et B, les hommes ont un socle commun composé de valeurs sociétales tunisiennes. Par contre, au sein de l'entreprise A, le personnel a acquis des valeurs qui diffèrent des valeurs qu'a acquises le personnel de l'entreprise B. On aura alors la représentation suivante :



Lorsque les entreprises A et B nouent entre elles une alliance stratégique ou lorsqu'elles fusionnent, l'écart culturel proviendra essentiellement des différences culturelles proprement dites car les valeurs sociétales tunisiennes constituent un socle commun aux deux entreprises.

Pour illustrer ce problème, nous allons prendre dans une première étape l'exemple des alliances stratégiques dans le contexte tunisien et nous allons illustrer dans une deuxième étape ce même problème par le cas des fusions.

II-2 : Le choc culturel dans les alliances stratégiques des entreprises tunisiennes.

Dans leurs quêtes d'une meilleure intégration aux marchés mondiaux et surtout celui de l'Europe Unie, les entreprises tunisiennes, ayant vécu de 1956 à 1986 dans une économie protégée, ont

voulu rattraper les retards qu'elles ont accumulés par rapport aux entreprises concurrentes en nouant des alliances stratégiques. Parmi les alliances passées par les entreprises tunisiennes, nous trouvons celles qui sont contractées avec les entreprises étrangères notamment européennes. Il serait intéressant de savoir si ces alliances sont faites sur des bases solides, c'est à dire, avec la prise en compte du facteur culturel.

A cet effet, le chercheur Zaghouani Z dans le cadre de son mémoire de mastère (2004), avait mené sous notre direction une investigation empirique auprès de 15 entreprises tunisiennes appartenant au secteur électrique et électronique et qui ont noué des alliances stratégiques avec des entreprises étrangères. Cette recherche avait pour objectif de cerner l'ampleur de la prise en compte du facteur culturel dans les alliances stratégiques. Pour cela elle avait administré un questionnaire pour recueillir les informations appropriées à cette problématique.

Après avoir soumis les informations recueillies au logiciel SPSS, la recherche avait abouti aux principaux résultats suivants :

1- Les partenaires des entreprises étrangères sont choisis dans l'ordre suivant : Tout d'abord les partenaires français, ensuite italiens, puis allemands. Ces partenaires occupent 93% du total des alliances nouées par les entreprises tunisiennes. Par conséquent, ces alliances laissent normalement apparaître des écarts culturels.

2 - Le principal déterminant des alliances stratégiques l'évolution technologique.

3 - Le principal objectif poursuivi par les entreprises tunisiennes lors de l'établissement des alliances, c'est d'améliorer la performance et d'acquérir de nouvelles technologies.

4 - Les entreprises tunisiennes recourent aux trois formes d'alliances qui sont : la co-intégration, la pseudo-concentration et l'alliance complémentaire.

5 - 53% des entreprises jugent qu'une durée 5 à 10 ans est nécessaire pour stabiliser une alliance.

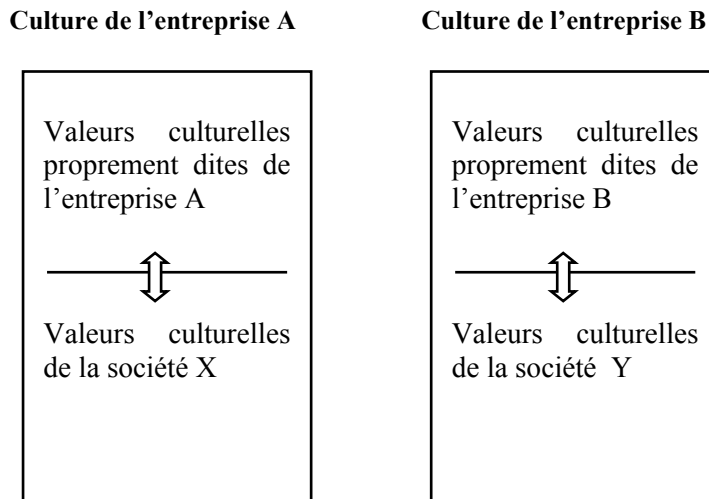
6 - Les problèmes qui peuvent rencontrer une alliance sont essentiellement l'instabilité et l'incertitude de l'environnement.

7- 93% des entreprises considèrent qu'il est nécessaire d'établir des relations de confiance avec les partenaires, de communiquer et de s'échanger les informations pour assurer la stabilité de l'alliance. 80% des entreprises considèrent que les conditions de stabilité des alliances résident dans la définition claire et réciproque des objectifs. Par contre seules 47% des entreprises tunisiennes accordent de l'intérêt au facteur culturel. Cette proportion d'entreprises juge important qu'il y ait ressemblance culturelle entre les entreprises qui nouent une alliance. La faiblesse de l'importance accordée par les entreprises tunisiennes au facteur culturel pour nouer des alliances stratégiques se reflète dans l'absence d'audit culturel avant de contracter de tels accords et dans l'absence d'une politique d'intégration.

II-3 La culture d'entreprise et réussite des fusions

II-3-1 Problématique :

A partir du moment que nous considérons que la culture d'entreprise est le résultat d'une dynamique entre la culture d'entreprise proprement dite et la culture sociétale, une opération d'alliance dans le cas d'une fusion entre deux entreprises appartenant à deux nations différentes est menacée par un double écart : un écart culturel sociétal et un écart de cultures d'entreprises proprement dites. En effet, la culture d'entreprise comporte deux parties culturelles non communes. On aura alors la représentation suivante :



Lorsque les entreprises A et B fusionnent, l'écart voire même le choc culturel proviendra des différences culturelles proprement dites des deux entreprises et des divergences entre les valeurs sociétales des deux nations aux quelles elles appartiennent.

II-3-2 : Manifestations du choc culturel

Lors d'une opération de fusion, il arrive très souvent que les entreprises concentrent leurs efforts sur les aspects techniques et financiers et finissent par négliger voir ignorer les dimensions humaines et donc culturelles. C'est dans ce sens que K E Samuel (2002) avait constaté que « *les études de personnel, quand elles existent, se limitent aux enjeux chiffrés que sont la masse salariale et les retraites, et ne procurent aucune analyse qualitative sur les capacités ou les carences de l'entreprise en matière de compétences et connaissances.* ». Or la focalisation sur ces aspects économiques est largement insuffisante pour mener à bien une telle fusion. A cet effet, Parrat Frédéric (1999) affirmait que « *la connaissance du sentiment et du comportement des employés et des cadres dans le procédé de fusion semble de la plus haute importance pour le développement de l'approche et des instruments de la gestion de l'intégration culturelle lors de la fusion* ».

En négligeant la dimension humaine lors de la fusion, le choc culturel sera provoqué. Blaquièrre, Bossard et Carron (1984) avançaient à cet effet que « *les rouages qui constituent la structure culturelle d'un individu ont des ancrages robustes et profonds. Lorsque ces rouages s'ébranlent et se*

rapprochent, ils peuvent provoquer un choc culturel ». Ce choc culturel, en tant que phénomène naturel, s'il n'est pas géré, peut s'ériger en une véritable menace devant la réussite de la fusion. En effet l'absence de gestion et de maîtrise du choc culturel peut engendrer des bouleversements et des réactions négatives tels des conflits internes entre les deux personnels, départ des meilleurs employés, baisse de la productivité et perte de confiance envers les dirigeants. Le changement culturel apporté par le processus de fusion devient dès lors une source de déstabilisation. Aussi T Hafsi et J.M Toulouse (1994) n'ont-ils pas affirmé que « *le changement culturel, pour sa part, peut engendrer des comportements agressifs, les personnes étant opposées à l'idée même du changement* ». Ces comportements agressifs peuvent, selon A Gosselin (1984), se traduire par des réactions négatives, des relations tendues et parfois par des hostilités ouvertes. Il faut alors que les dirigeants maîtrisent une telle situation. Rousson et Turansky (2003) avancent qu' « *une fois que le nouveau dispositif organisationnel est mis en place, la recomposition des interactions quotidiennes et l'image de soi peut avoir lieu et doit être guidée par les dirigeants. Il s'agit ainsi de réduire les risques de démobilité des salariés, mais également d'abandon des cadres dirigeants* ».

II-3-3 : Gestion du choc culturel

Devant les multiples risques qu'incarne le choc culturel et qui constituent une menace réelle à la réussite de la fusion, il devient alors impératif de cerner tout d'abord ce choc culturel grâce à son audit et de le gérer par la suite afin d'en faire une alliance voire une culturelle.

A-L'audit culturel

La fusion est un processus dans lequel il y a certes l'opération de fusion proprement dite, mais qui est précédée d'une phase de sélection et d'annonce. L'audit culturel intervient essentiellement lors de ces deux dernières phases. Après la fusion une phase d'intégration s'impose.

Lors de la sélection, il est nécessaire d'identifier les conflits, les risques, les opportunités et les coûts. Certains auteurs proposent à cet effet de positionner la société cible sur une matrice et d'évaluer la distance culturelle entre les deux entreprises. A la suite de l'annonce, un audit plus poussé doit être réalisé grâce aux entretiens effectués auprès des leaders d'opinion et l'encadrement des deux entreprises afin de proposer une évaluation culturelle exhaustive et d'en déduire le coût approximatif du fossé culturel. Après la fusion et lors de la phase d'intégration et selon l'ampleur de l'écart culturel, les dirigeants sont amenés à créer une nouvelle culture.

Ces mêmes auteurs précisent que l'audit ne pourra réussir que s'il est doté d'objectifs clairs, que s'il utilise des indicateurs pertinents tels que les ratios de sauvegarde des compétences clés ou le taux de démission par catégories et classes d'ancienneté et que s'il repose sur des référentiels historiques, spatiaux et par rapport aux objectifs. Il permet de détecter les dysfonctionnements provoqués par le choc culturel tels que le sentiment d'échec, le syndrome vainqueur/vaincu, la réaction aux intrusions, le sentiment d'angoisse et les difficultés de communication.

B-Transformation du choc culturel en alliance culturelle

Une fois que l'audit culturel est réalisé et qu'il a permis de dégager un écart culturel, il devient impératif à la direction de le gérer afin de le transformer en une véritable alliance culturelle.

Pour cela trois principaux facteurs doivent être réunis pour réussir cette transformation :

- la rapidité de l'intégration,
- l'adhésion du personnel et
- une communication efficace.

La vitesse d'intégration, en effet est considérée comme le principal facteur de gestion de l'écart culturel en ce sens que plus elle est grande plus le fossé culturel se réduit, alors que si cette vitesse est faible, l'écart culturel aura la possibilité de produire ses effets négatifs sur la stabilité de la fusion. Gosselin (1987) avançait que « *la vitesse est le meilleur allié d'une intégration réussie* ». Il faut prouver le plus vite possible en effet que les équipes des deux entreprises peuvent travailler efficacement ensemble. Un rythme peu soutenu d'intégration risque d'entraîner chez les personnels des deux entreprises une assez longue attente du changement susceptible de les décevoir et de les démotiver.

Quant au deuxième facteur qui est l'adhésion du personnel au projet de fusion, son importance réside dans le fait que le personnel des deux entreprises acquiert une double nationalité et que chacune enrichit l'autre.

Enfin la communication joue un rôle clé dans la réussite de la fusion. Gosselin et Archambault (2002) avancent à cet effet que « *le déroulement des plans d'intégration, l'obtention des enjeux, la confrontation des risques et contraintes et la diffusion des expériences partagées doivent être communiquées régulièrement et alignés avec les attentes des différentes parties intéressées* ».

La réunion de ces trois facteurs favorise la réussite de la fusion qui se concrétise par la création d'une nouvelle culture. Toutefois, il faut préciser que deux cultures trop éloignées ont très peu de chance de se rejoindre ou de se rapprocher.

Le rapprochement des deux cultures aboutissant à une nouvelle culture d'entreprise ne doit pas être parachuté par le sommet. Selon Phanish, Harbir et Zollo(2003), cette nouvelle culture d'entreprise doit être construite en fonction de la stratégie, de la nouvelle organisation, des métiers et des activités du nouveau groupe.

II-3-4 Illustration par le cas de fusion SG/UIB

Nous nous proposons d'illustrer les problèmes soulevés et les solutions suggérées par l'étude de cas de fusion – absorption entre deux banques appartenant à deux nations et donc deux cultures différentes : Une banque française (Société Générale) et une banque tunisienne (Union Internationale des Banques).

A- Méthodologie de recherche

Sous notre direction, Anis M'hiri (2004), chercheur de l'Unité de recherche CSSP, avait mené cette analyse au pré de ces deux banques qui avaient fusionné. Le chercheur faute de pouvoir mener

efficacement une observation directe ou une observation participante, avait entrepris des entretiens avec les principaux responsables pour essayer de cerner l'impact de l'écart culturel entre les deux banques sur la plus ou moins grande réussite de cette fusion. Certes le guide d'entretien est un outil moins fort que l'observation directe, mais cela n'empêche qu'il permet d'interroger des individus soit isolément soit en groupe afin de prélever des remarques riches et pertinentes concernant le phénomène étudié.

B- Principaux résultats de l'étude

Tout d'abord, il faut préciser qu'avant la fusion, la banque tunisienne (UIB) avait un capital repartie entre le secteur public et le secteur privé à concurrence de 64% pour le premier et 35% pour le second. Cette banque avait attiré l'attention des dirigeants de la Société Générale du fait que ses 74 agences couvrent correctement le territoire national. L'UIB de son côté avait rejeté l'offre d'acquisition du Crédit Lyonnais et avait retenu celle de la Société Générale, car cette dernière est déjà présente en Algérie et au Maroc. Par cette opération, la Société Générale est devenue propriétaire du capital de l'UIB à concurrence de 52%.

Ensuite, il a été donné de constater que l'audit culturel a été effectué grâce à la direction de la Société Générale. En effet alors que la direction de l'UIB n'accordait pas d'importance au facteur culturel et humain, celle de la SG favorisait ce facteur car elle le considérait comme l'un des déterminants de la réussite de la fusion du fait qu'il constitue un garant à la stabilité de cette alliance. A cet effet un cadre de l'UIB affirmait qu'« *avant la fusion, alors qu'on calculait et on estimait, la direction de la SG cherchait à créer les meilleures conditions d'entente entre les personnels des deux banques. Nous avons sous-estimé au départ ce facteur humain et nous avons considéré que son étude était tout simplement une perte de temps* ».

La direction de la SG avait poussé celle de l'UIB à étudier la gestion des ressources humaines avant l'opération de fusion pour éviter d'éventuelles difficultés générées par le mariage entre deux cultures différentes. La direction de la Société Générale considérait que la fusion est un jeu à somme non nulle pour les ressources humaines car cela conditionnait la viabilité et la réussite de la nouvelle entité créée du fait de la fusion.

En troisième lieu, la recherche a permis de constater que la culture de l'entreprise acquéreuse (SG) domine celle de l'UIB au point que le calendrier annuel de cette ne comporte plus les fêtes religieuses tunisiennes. Cela n'empêche qu'une bonne partie des membres du personnel de l'UIB pense que cela peut avoir un avantage. En effet ces membres considèrent que la culture française du fait de sa richesse a beaucoup à leur apprendre si bien que le responsable du service des ressources humaines finisse par déclarer « *nous sommes contents d'avoir une culture française qui nous permet de beaucoup apprendre* ».

Cependant, certains membres de la banque tunisienne se plaignent de la domination de la culture de la Société Générale du fait qu'elle est trop stricte au travail et ne tolère pas les fautes. Cela avait poussé un caissier de l'UIB à déclarer « *le mot faute au travail n'existe pas chez les Français* ». Ces mêmes

personnes se plaignent également des conditions de travail imposées par la partie française qui sont « *trop strictes, difficiles et provoquent l'ennui* ». Avec la culture tunisienne en effet, le personnel était habitué à confondre le sérieux et le divertissement en s'offrant au cours du travail quelques minutes de pause pour bavarder et visiter les bureaux des collègues.

En quatrième lieu, l'investigation avait montré que pour gérer l'écart culturel et faciliter et accélérer l'intégration, les dirigeants ont opté pour une politique de communication intégrative qui repose sur les NTIC (messages électroniques et intra net). Le dialogue et le rapprochement entre les personnels des deux entreprises constituaient le deuxième axe d'intégration. Pour cela la direction des deux banques organisent des réceptions dans les hôtels et encouragent leurs membres à passer les vacances d'été ensemble.

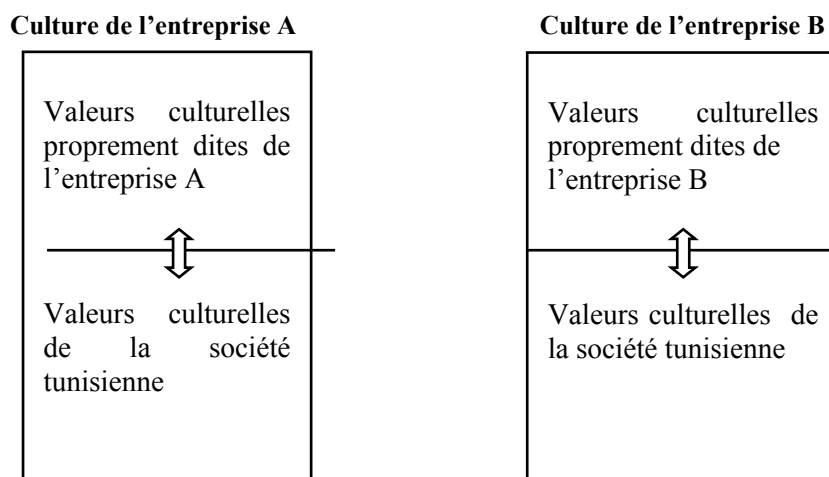
Finalement, malgré le double décalage culturel (entre cultures nationales d'une part et entre les cultures d'entreprises proprement dites d'autre part), le choc culturel était maîtrisé et n'avait pas menacé la fusion entre les deux banques. Cette maîtrise était facilitée par l'audit culturel qui a été entrepris par la SG, par une intégration assez rapide entre le personnel des deux banques soutenue par une communication moderne et un dialogue continu. Le choc culturel a été transformé alors en une alliance stratégique.

II- La culture d'entreprise et stabilité de la fusion entre entreprises de même nation

A priori la stabilité d'une fusion entre deux entreprises appartenant à la même nation ne devrait pas soulever de problème, puisque le socle culturel sociétal est commun. En fait, elle peut provoquer un problème lié à l'incompatibilité des deux cultures d'entreprises proprement dites.

III-1 Position du problème

Dans deux entreprises tunisiennes A et B, les hommes possèdent un socle commun composé de valeurs sociétales tunisiennes. Par contre, le personnel de l'entreprise A avait acquis des valeurs en son sein qui diffèrent des valeurs qu'avait acquises le personnel de l'entreprise B. On aura alors la représentation suivante :



Lorsque les entreprises A et B fusionnent, l'écart culturel proviendra essentiellement des différences culturelles proprement dites car les valeurs sociétales tunisiennes constituent un socle commun aux deux entreprises.

Pour illustrer nos propos, nous proposons une étude de cas de fusion entre deux banques tunisiennes.

III-2 : Etude de cas de fusion entre deux banques tunisiennes : STB / BDET

La recherche a emprunté la même voie méthodologique que celle appliquée au cas SG/UIB. Menée par le même chercheur (M'hiri Anis, 2004), elle est basée sur les entretiens et l'observation directe du phénomène du choc culturel, de ses manifestations et de ses effets sur la fusion entre ces deux banques.

Dans le cadre de la restructuration du secteur bancaire tunisien, qui consiste à doter certaines banques de la place de la possibilité d'atteindre une taille critique lui permettant de faire face à la concurrence internationale, le projet de fusion entre la Société Tunisienne des Banques (STB) et la Banque de Développement Economique de Tunisie (BDET) a été lancée en septembre 1999. En 2000, la STB, doyenne des banques tunisiennes, ayant un capital de 124 millions de dinars, avait fini par absorber la BDET qui avait un capital social de 50 millions de dinars.

L'objectif de cette opération de fusion c'est de faire de la banque absorbante la première banque de la place avec un total de bilan qui accapare 21% de l'ensemble des totaux de bilan du système bancaire tunisien, avec des engagements situés à 21,3% du total des engagements de l'ensemble des banques et des dépôts occupant une part de 17% du total des dépôts des banques tunisiennes. Par ailleurs, cette fusion permettrait d'améliorer la rémunération du capital qui pourrait atteindre un taux de rentabilité financière de 10 à 12%.

Le premier résultat de cette recherche qui attire l'attention c'est l'absence de la prise en compte du facteur culturel. Par conséquent aucun audit culturel n'a été effectué et de ce fait, les conflits ont fait rapidement leur apparition à cause des différences culturelles et des divergences de mentalités. On a alors rapidement regretté le fait qu'aucun audit culturel n'ait été réalisé. A ce propos le directeur des filiales de la STB a déclaré « *On aurait dû étudier cette fusion de point de vue culturel* ».

Ces conflits sont dus au fait que beaucoup de personnes de la banque absorbée (BDET) ont ressenti une frustration car elles sont mal payées par rapport à leurs homologues de la banque absorbante (STB). D'ailleurs ces dernières montrent clairement à leurs collègues de la BDET leur supériorité en leur précisant qu'elles sont indésirables. A chaque fois que les membres des deux entreprises essaient de travailler ensemble, la rencontre finit par foirer. Cela avait poussé un nombre important des cadres de la BDET à démissionner.

Ces conflits se sont prolongés pour atteindre les enfants du personnel au sein de la garderie privée de la banque. Les enfants du personnel de la STB demandent en effet aux enfants du personnel de la BDET de leur obéir car ils leurs sont inférieurs. Ce qui a envenimé le climat, c'est le lent rythme d'intégration, puisque le personnel de la BDET, quatre ans après la fusion, se sent étranger dans les

locaux de la STB. Pendant les réunions de travail qui sont censés rassembler les deux personnels, il est facile de constater que les cadres de la STB se mettent ensemble et ceux de la BDET occupent une place à part.

La communication qui devrait faciliter l'intégration n'a pas quant à elle changé de visage, puisque la bonne vieille méthode de la STB continue à subsister : bouche à oreille et discussions dans les couloirs qui sont pratiquées avec beaucoup d'hypocrisie et de méchanceté.

En définitive et concernant ce cas de fusion, le choc culturel a eu lieu car l'audit culturel n'a pas été pratiqué. Ce choc n'a pas été transformé en alliance culturelle car l'intégration a trop tardé d'autant plus que la culture d'entreprise STB écrase injustement celle de la BDET considérée faible et que la politique de communication interne n'a pas joué son rôle.

Bien que le socle culturel sociétal soit commun pour les deux banques (culture tunisienne), la fusion - absorption n'a pas réussi sur le plan humain à cause d'une grande divergence entre les deux cultures d'entreprises proprement dites se traduisant par un écart culturel qui n'a pas été ni cerné ni géré.

Conclusion :

Il a été établi dans le cadre des travaux de certains auteurs (Sainsaulieu, D'Iribarne, Trompenaars, Hofstède) combien le facteur culturel interfère dans l'univers de la gestion. Cette modeste recherche a permis de montrer que ce même élément intervient en tant que l'un des principaux facteurs de réussite d'une alliance stratégique ou d'une fusion. Il doit être pris en compte lors des travaux de préparation de ces options stratégiques et doit être également bien considéré après l'opération de l'alliance et de la fusion. La culture d'entreprise étant une combinaison de l'apprentissage au sein de l'entreprise et de l'apprentissage sociétal, l'alliance stratégique ou la fusion entre deux entreprises appartenant à la même culture nationale, risque de faire apparaître des divergences dues uniquement à la différence entre les types d'apprentissage des deux entreprises. Par contre une alliance ou une fusion entre deux partenaires appartenant chacun à une culture sociétale, peut faire apparaître un double décalage : décalage d'apprentissage d'entreprise et décalage d'apprentissage sociétal.

Ces écarts ou ces chocs culturels pourront déstabiliser les alliances ou les fusions et entraîner leurs échecs s'ils ne sont pas maîtrisés dans une première étape et exploités par la suite pour en créer une alliance culturelle. Cette maîtrise passe par la gestion du choc en procédant à son audit pour cerner son ampleur, en accélérant le processus d'intégration des deux cultures et en mettant en œuvre une politique de communication efficace.

L'étude des deux cas de fusion en particulier avait montré que le cas le plus délicate (fusion entre une banque tunisienne et une banque française) a été mieux réussi car les dirigeants notamment du partenaire français avaient pris sérieusement en charge cette menace culturelle. Ils avaient procédé à un audit, accéléré l'intégration et établi une communication efficace.

Bibliographie

- **Bouayed A. & Legris P.Y** (1996)., « Les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès », Dunod, Paris.
- **Blaquière H, Bossard Ph et Carron BM** (1984), Le choc culturel : atout ou handicap pour l'entreprise, RFG, septembre-octobre.
- **Boulinger et Hofstède** (1987), Les différences culturelles dans le management, Edition d'organisation.
- **Delavalée E** (1995), Culture d'entreprise : Contribution de Herbert Simon.
- **D'Iribarne Ph** (1998), Cultures et mondialisation : Gérer par delà les frontières, seuil.
- **Garrette B. & Dussauge P.**, (1997), Les stratégies d'alliance, Les Editions d'Organisation, Paris.
- **Gosselin A, et Archambault J**, (2001) Le rôle clé des communications dans les fusions
- **Hafsi T et Toulouse J M** (1994), Acquisitions et fusions : les choix stratégiques en conflit avec la mise en œuvre, RFG, février.
- **Koenig G. & Van Wijk G** (1991)., Alliances inter-entreprises: Le rôle de la confiance, Cahier de recherche du CERESSEC N° 91031, novembre.
- **M'hiri A** (2004), L'impact du choc culturel sur la stratégie de fusion : Application au contexte tunisien, mémoire de mastère de management dirigé par Ben Fadhel A, FSEG de Tunis
- **Parrat F** (1999), Les échecs des opérations de fusions-acquisitions, RFG, mars-avril-mai.
- **Phanish, Harbir et Zollo**(2003), L'art du management : discipliner les fusions acquisitions, Les Echos.
- **Samuel KE** (2002), Le rôle clé de la fonction ressources humaines dans les fusions d'entreprises, IFSAM conférence gold Coast, Queensland, Australie.
- **Thevenet M** (1986), Audit de la culture d'entreprise, Edition d'organisation.
- **Trompenaars Fons** (1994), L'entreprise multiculturelle, Maxima.
- **Zaghouni Z** (2004), culture d'entreprise et les alliances stratégiques, mémoire de mastère de management dirigé par Ben Fadhel A, FSEG Tunis.

Marie-Christine Chalus-Sauvannet
21 avenue Guy de Collongue
69130 Ecully
☎ 0603537219
Mail : mcchalus@club-internet.fr

Docteur en Sciences de Gestion
Chercheur associé à l'ISEOR, IAE Lyon 3

Titre de la communication CIDEGEF
***« Evolution des pratiques managériales des collectivités territoriales
françaises »***

La décentralisation a, au cours des vingt dernières années, transformé la vie quotidienne des Français. Elle n'est pas une simple technique d'organisation du service public, elle correspond, réellement, au souci de redistribuer le pouvoir et de rapprocher les décisions des lieux de leur application. Les collectivités locales sont devenues en conséquence des acteurs majeurs de la vie économique, sociale et culturelle¹

Transformation du contexte institutionnel, élargissement du champ des interventions et diversification corrélative des métiers territoriaux sont autant de mutations auxquelles doivent faire face les collectivités territoriales françaises. Leur management est un domaine peu exploré à ce jour par la recherche scientifique notamment dans le domaine des sciences de gestion (Bousta-Jullien², 1999). Ce management public a pour finalité de produire des résultats et d'augmenter le potentiel de la collectivité, mais il est également confronté aux nouveaux défis de l'environnement. Ainsi, si le management peut être défini comme un ensemble de processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle au service de la qualité des prestations externes et des modalités de fonctionnement internes, alors le management intéresse l'organisation publique dans ses enjeux (Bartoli, 1997). Aujourd'hui les collectivités et les services publics sont des systèmes ouverts sur leurs environnements et donc soumis aux aléas et aux incertitudes de ceux-ci. L'enjeu est de répondre aux attentes de l'environnement et de promouvoir au sein des structures des types de fonctionnement qui permettront une adaptation permanente. Les principaux mouvements qui traversent depuis une quinzaine d'années les collectivités territoriales concernent : la montée des exigences individuelles et les nouvelles territorialités³. Ainsi, nous abordons dans cette communication les évolutions du contexte des collectivités territoriales françaises et leurs influences sur les pratiques managériales.

¹ Résultats du sondage « les Français et l'avenir de la décentralisation », SOFRES-août 2000

² Actuellement en charge du Pôle « Pratiques managériales » du Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

³ CNFPT (2003), « Pratiques managériales », Dossier sectoriel / rapport d'étape, 97 p.

Evolution du contexte des collectivités territoriales françaises

Aujourd'hui, le gouvernement formé en juin 2002 est décidé à faire de son projet de loi sur la décentralisation un tournant dans l'organisation institutionnelle de notre pays. Pour préparer cette vaste réforme, des assises des libertés locales ont été organisées du 18 octobre 2002 au 18 janvier 2003 dans les vingt-six régions de métropole et d'outre-mer. Elles ont été l'occasion de lancer un débat auprès des élus, des acteurs économiques, des citoyens, sur l'évolution des structures territoriales de la France pour l'avenir. Les décisions annoncées par le Premier ministre, à l'issue de ce grand débat national prévoient, dans le domaine de l'éducation, **des transferts de compétences vers les collectivités territoriales**. Le contexte de multiplication et de diversification des acteurs et des instances de la mise en œuvre de la décision, d'éclatement ou de contradiction entre les temps des décisions entraîne une recomposition du territoire⁴ dont les conséquences sont immédiates pour les collectivités françaises. Celles-ci tendent à s'affirmer comme le centre de gravité réel de la décision publique, dans le temps, elles deviennent des systèmes de plus en plus ouverts sur leurs environnements. L'enjeu est de répondre à ces nouvelles attentes et de promouvoir au sein des structures des types de management qui permettront une adaptation permanente aux évolutions et incertitudes de leur environnement.

Nous cherchons au travers de cet article à comprendre les diverses transformations que connaissent les collectivités territoriales aujourd'hui et notre hypothèse de recherche est que ces transformations poussent les collectivités à développer et acquérir de nouvelles formes de management adaptées à cette nouvelle configuration.

Ainsi, afin de comprendre la nature des nouvelles formes de managements des collectivités territoriales françaises, nous avons, s'agissant de la première partie traitant de l'analyse de l'évolution de ces types d'organisations conduit une recherche documentaire que ce soit les travaux de recherche sur le sujet, les textes réglementaires émanant des ministères, mais aussi les aspects du droit développés par les juristes. La deuxième partie, plus pragmatique est issue d'une recherche-intervention de deux ans, sur une dizaine de collectivités, sur la mise en place des nouveaux outils de management, nous illustrerons notre propos par les cas les plus représentatifs.

I – LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES FRANÇAISES : VERS UN NOUVEL ETAT D'ESPRIT.

En rapprochant la décision politique du citoyen, l'Etat avec la loi de décentralisation du 2 mars 1982, a souhaité apporter une réponse aux nouveaux défis de la société qu'ils soient démographiques, sociaux, territoriaux et civiques⁵. Le législateur souhaite aller plus loin dans cette décentralisation et commence à installer des réformes visant à amplifier le processus démocratique.

Depuis peu, il est question de l'évaluation ex post de politique de gestion publique (Gibert – 2003). Le territoire est désormais un acteur dont le rôle est d'assurer efficacement son développement et son avenir dans un univers devenu fortement concurrentiel et exposé à de nouveaux risques, mais aussi à de nouvelles opportunités. C'est pourquoi, la communauté d'acteurs, que constitue le territoire, ne peut plus intervenir dispersée et sans stratégie globale.

⁴ Territoriale, n°150, juin 2004, page 3

⁵ Rapport du Sénat n°239 (1996/97), « La décentralisation », Commission des lois, groupe de travail sur la décentralisation.

De nombreuses collectivités s'interrogent désormais sur l'attitude à adopter afin de ne pas être en rupture avec l'utilisateur.

De nouvelles frontières pour les territoires

L'augmentation de la mobilité des personnes et des biens a bouleversé la vision statique du territoire ainsi que le contexte urbain. Les frontières territoriales héritées du passé s'estompent. *Les espaces se fragmentent, le citoyen devient nomade, les entreprises virtuelles et le local se diluent à l'aune de la prégnance des orientations européennes perçues ou non mais désormais, toile de fond des politiques qui revendiquent leur appartenance au local* (Bertacchini, 2001). Le management des systèmes locaux d'information, la transmission des connaissances entre les acteurs des collectivités vont connaître de profonds remaniements et devront s'adapter à ce nouvel environnement technologique (Etchegoyen, 1998).

Le territoire est l'objet d'un véritable jeu de pouvoirs liés à l'appropriation des ressources de l'espace. Les éléments de ce pouvoir ne se résument pas seulement à celui des gouvernants, mais concernent l'ensemble des acteurs sociaux (Didsbury, Howard – 1999, in Bertacchini - 2000).

La mondialisation offre l'avantage d'ouvrir les territoires à de nouvelles potentialités et les nouvelles technologies leur en facilitent l'accès. Toutefois, cela signifie une nouvelle forme de concurrence en ce qui concerne niveau local, national, voire mondial dont l'apparition semble de plus en plus difficile à anticiper et à maîtriser. L'information est plus riche, mais aussi plus importante, ce qui ne facilite ni la recherche, ni la sélection des informations fiables. En effet, la base idéale d'informations de la collectivité devrait être suffisamment sélective et actualisée pour garantir la pertinence de la prise de décision.

Les mutations mondiales se révèlent **sources d'incertitudes multiples**, tant économiques et technologiques que sociales. Les hommes et les organisations cherchent à les intégrer le mieux possible dans leur stratégie afin d'améliorer leurs services futurs et leur capacité d'attraction. **Le degré d'exigence des usagers est croissant.**

Montée en puissance de la concurrence

Il semble qu'à la mondialisation économique on puisse imputer un processus général de marchandisation des biens et des activités publiques permettant d'organiser la matière première de ces transformations. Ce mouvement général qui entraîne l'ensemble des sociétés contemporaines tend paradoxalement à la recomposition des territoires autour d'identités et de projets locaux.

Les politiques de dérégulation, se traduisant notamment par la suppression des monopoles ne laissent pas à l'écart les collectivités locales (Moderne – 1998). La crise des budgets publics et le coût croissant des équipements ont favorisé le développement du partenariat public - privé et l'émergence d'un secteur public local : sociétés d'économie mixtes, associations administratives, cofinancement.

Ces politiques favorisent également le recours à la gestion déléguée des services publics au profit d'opérateurs privés qui s'adaptent à la taille mondiale du marché. On assiste avec une nouvelle intensité, à la pénétration des collectivités locales dans l'économie que favorisent

l'apparition de nouvelles technologies (réseaux câblés, fibres optiques) et l'ouverture du marché dans des domaines où l'Etat met progressivement fin à ses monopoles traditionnels : énergie, télécommunication et audiovisuel.

Confrontées au marché, les activités et les décisions publiques se soumettent de plus en plus à une exigence générale de mise en concurrence, exigences dont les sources juridiques foisonnent (traité de Rome et directives communautaires, législation sur les délégations de service public, ordonnance du 1^{er} décembre 1986, référé précontractuel en matière contentieuse...).

Le résultat marque le retour d'un libéralisme d'un type nouveau qu'il faut tenter de traduire au plan juridique. On n'assiste pas à la fin de l'enchevêtrement des activités publiques et privées. Bien au contraire, l'évolution du droit amène à banaliser l'action publique plutôt qu'à la consacrer.

Au nom de la liberté du commerce et de l'industrie, celle-ci paraissait vouée à se développer à l'extérieur de la sphère dans laquelle doit s'exprimer la liberté des particuliers.

Le juge a ainsi été amené à prendre en compte les circonstances locales pour annuler de plus en plus exceptionnellement la création de services publics locaux nouveaux tels : nécessité d'assurer l'équilibre financier du service, amélioration des prestations fournies aux usagers, besoin d'abaisser le coût d'un produit, maintien de l'activité économique...

Avec le rétablissement du libéralisme économique, les relations entre l'intérêt général et le marché empruntent la voie nouvelle du droit public de la concurrence. Ces relations s'inscrivent moins dans la protection d'une frontière entre deux zones que leurs finalités et leurs procédés séparent, que dans la soumission des initiatives publiques au libre jeu du marché qui s'offrent à elles, tel que défini dans le nouveau code des marchés publics mis en vigueur le 10 janvier 2004 dont la devise pourrait être « pour un achat public plus simple, plus efficace et plus transparent »⁶.

Leur surveillance s'exerce moins par rapport au marché qu'à l'intérieur du marché sur la base d'une obligation d'égale concurrence plutôt que de non-concurrence.

D'autant plus que les velléités d'intervention des personnes publiques s'exacerbent surtout au niveau d'une concurrence interne qu'elles livrent. Le contrat, acteur aujourd'hui essentiel de l'action publique permet ainsi aux collectivités publiques et en tout premier lieu à l'Etat de mieux associer d'autres collectivités publiques et des structures de droit privé à la mise en oeuvre de leurs politiques.

Le débat sur cette forme d'interventionnisme s'est vu réouvrir à maintes reprises, notamment concernant les prestations d'ingénierie publique réalisée par les services déconcentrés de l'Etat. Car, c'est bien dans le domaine des contrats de prestation de services entre collectivités publiques que les conflits avec le secteur privé sont apparus. Il est vrai que les enjeux financiers sont à cet égard loin d'être mineurs.

⁶ Décret n°2004-15 du 7 janvier 2004 pourtant code des marchés publics

Le registre dominant il y a peu de temps était l'inquiétude⁷. Celle-ci prenait la forme d'un mouvement en défense du fameux « service public à la française » (Vedel – 1995). Il y avait là une volonté explicite de faire face à une « menace » portés par les politiques communautaires. L'argumentation du service public à la française ne pouvait qu'emprunter au vieil héritage juridique national. Une puissante tradition de droit public à laquelle le Conseil d'Etat n'est pas étranger, avait permis et justifié qu'une part significative des échanges socio-économiques soit plus ou moins soustraite à la régulation marchande.

Vers l'idée de performance publique

Le discours politique sur la performance publique connaît une nouvelle actualité. Ce discours stigmatise l'incapacité des règles exorbitantes du droit commun à servir une gestion publique économiquement efficace. Il prône le dépassement de l'opposition entre le domaine administratif et le marché qui reposait sur les postulats politiques d'un libéralisme de début de siècle. La nouvelle équation proposée envisage au contraire le triomphe de l'action administrative débarrassée des rigidités que sa légalité lui impose pour l'ouvrir à une certaine logique commerciale.

La possibilité d'accorder des baux emphytéotiques sur le domaine public afin d'accueillir des investisseurs privés, de recruter des agents par contrat relève de cette vision.

Perçues comme des contraintes au départ, les procédures précontractuelles de publicité et de mise en concurrence entre les acteurs privés dans les marchés publics et les délégations de service public vont se transformer en garantie pour les autorités locales, justiciables du bon emploi de l'argent public auprès des juges et de l'opinion (notamment leurs électeurs).

Manifestement, en faisant jouer la compétition économique, elles se parent des vertus d'une gestion publique transparente et efficace dans laquelle les observateurs voient une nouvelle forme de régulation démocratique (Devès- 2000).

S'en tenir à une conception antagoniste des relations entre les collectivités et le marché, où le dynamisme des premières serait une menace pour la liberté du second ne donne qu'une vision incomplète. Dans la mesure où l'implantation d'une entreprise répond à un intérêt public local, où la société d'économie mixte permet la collaboration de capitaux publics et privés, où le recours à la gestion déléguée des services publics s'étend, où l'on tend de plus en plus à dissocier la propriété des infrastructures de réseaux de la gestion du service par l'accès à des tiers, c'est ainsi plutôt à partir d'une logique de coopération, voire d'étroites dépendances, profitables au deux, qu'il faut analyser les relations des collectivités locales et du marché. Mais au total, ni leur but, ni leur champ de compétences, ni leurs moyens ne les séparent vraiment.

L'étude de la décentralisation française semble mettre en pleine lumière ce que la demande sociale, électorale, peut exiger des pouvoirs publics et ce que le libéralisme actuel doit autoriser à « l'élu entrepreneur ».

La mondialisation n'énonce par elle-même aucune règle et tient plus du discours que du principe. Néanmoins, elle se réalise dans l'organisation d'un marché international qui implique le droit de défendre son autonomie face à l'Etat.

⁷ Rapport public 1994 du Conseil d'Etat, Service public, services publics : déclin ou renouveau, EDCE 1995, n°46

Comme toute entreprise performante aujourd'hui, une communauté territoriale ou un "territoire" doit construire et mettre en œuvre une véritable stratégie à moyen et long termes, traduite en plan d'action global et cohérent, reposant sur un véritable diagnostic partagé qui ne peut plus se contenter d'être un simple état des lieux des points forts et points faibles.

Pour les collectivités territoriales l'enjeu est triple (Bertacchini, 2000) :

- l'organisation de l'environnement des lieux d'échanges socio-économiques ;
- la structuration territoriale en liaison avec le tissu socio-économique local ;
- la transmission de l'identité et des savoirs.

II - INFLUENCE DE CES ÉVOLUTIONS SUR LES PRATIQUES DE MANAGEMENT

Cette évolution du contexte des collectivités territoriales entraîne un changement des pratiques managériales. Le mélange de mondialisation, de nouvelle concurrence, de recrutement de personnes « extérieures », de collaboration active avec le privé oblige les collectivités territoriales à repenser leurs méthodes de travail, leur gestion des ressources humaines, le pilotage de leur activité. Un transfert semble s'opérer entre les pratiques managériales des entreprises privées vers les publiques.

Le cadre territorial se doit d'être en capacité dans son domaine de responsabilité, d'analyser et d'anticiper les impacts des évolutions sur les missions et les fonctionnements de son service. Il peut également procurer aux élus les outils d'aide à la décision pour la conduite des politiques publiques territoriales. Dans ce contexte, nous notons depuis quatre à cinq ans une demande de plus en plus forte des collectivités pour la mise en place de systèmes de veille territoriale⁸, d'autant plus forte que depuis peu les Centres Communaux d'Actions Sociales (CCAS) en ont une obligation. Les acteurs les plus concernés sont les cadres territoriaux en charge de services qui doivent rendre des comptes et alimenter les décisions stratégiques des élus. La problématique des dirigeants publics locaux (élus et fonctionnaires) et de se doter d'outils de pilotage et de suivi de la stratégie, de vigilance, d'évaluation et de prospective afin d'informer leurs décisions à court, moyen et long termes. Les pouvoirs publics veulent capter le présent, les mutations socio-économiques apparentes ou occultes, pour mieux anticiper l'évolution des territoires, agir en amont des événements et améliorer les services publics.

Avant de montrer les formes d'évolutions observées des pratiques managériales des collectivités françaises, nous recensons deux champs du management stratégique, d'une part, l'aménagement et l'organisation de la collectivité en tant que communauté sociale et d'autre part un volet essentiel qui porte sur le souhait de ne pas vouloir subir les événements, mais de maîtriser l'avenir autant qu'il est possible. D'après Enregle (1997), le management est une courroie de transmission qui fait le lien entre le positionnement de l'entreprise face à son environnement – sa stratégie- et la tâche quotidienne ponctuelle qui résultera pour chacun de ses membres. Dans le cadre de cette recherche, nous nous sommes appuyés sur le modèle de l'analyse socio-économique comme approche possible du changement organisationnel au travers notamment d'outils de pilotage des actions de management.

⁸ Constat fait, notamment par l'augmentation forte des demandes de formation et du nombre de stagiaires de CNFPT sur des aspects de veille et d'observatoire des populations.

On ressent les modifications des pratiques managériales françaises au travers certaines réorganisations fonctionnelles, notamment la mise en place des « *projets de service* ».

Mise en place des projets de services

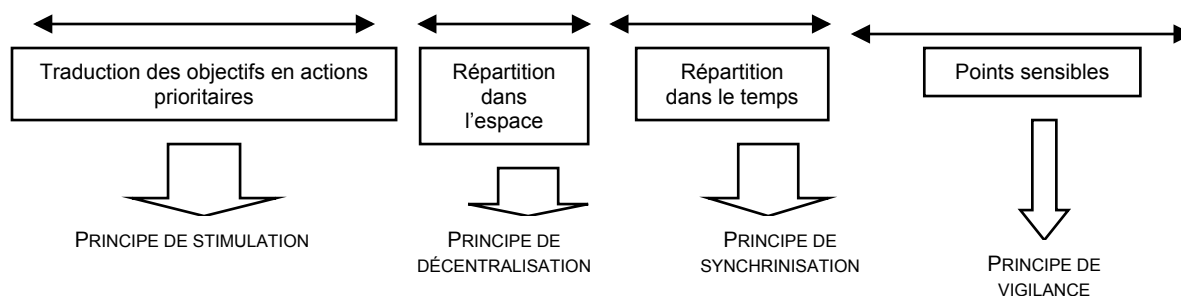
En France, depuis quelques années, les mairies, compte tenu des évolutions de l'environnement, réorganisent leurs structures administratives, requalifient les missions et les rôles de leurs acteurs-décideurs afin de mieux répondre aux besoins et aux attentes des usagers. Afin d'y parvenir la réorganisation commence fréquemment par la mise en place de « pôles de compétences » qui regroupent un certain nombre de directions classiques.

Exemple d'une mairie de 200 000 habitants avec une structure de 4000 agents qui s'est réorganisée en pôle de compétences au cours de l'année 2004, dont voici les différents pôles mis en place :

- Pôle modernisation des services, ressources humaines et moyens généraux ;
- Pôle aménagement et développement urbain ;
- Pôle services techniques ;
- Pôle services à la population ;
- Pôle accueil, réglementation et sécurité ;
- Pôle politique de la ville

Au cours de nos observations, nous avons pu noter le mode de fonctionnement affiché. Le pôle est animé par le directeur général adjoint, chargé d'assurer la transversalité et la cohérence des activités des directions qui composent son pôle. Il assure la diffusion des informations, orientations et directives de la direction générale. Il traduit les demandes politiques afin de les décliner en objectifs opérationnels, hiérarchise ces objectifs opérationnels, définit les stratégies et les priorités de son pôle. Il assure un rôle d'interface et il est le filtre de la complexité entre les élus, la direction générale et ses directeurs. Enfin, il coanime le partenariat externe et interne. Les directeurs assurent le pilotage et le management de leur direction, ils mettent en œuvre les politiques décidées par les élus. Ils sont, et c'est une véritable transformation du management des collectivités territoriales : une force de proposition. Auparavant, ils n'avaient qu'un rôle de mise en œuvre des décisions des élus, ainsi, les rendre force de proposition, c'est en faire des managers opérationnels dotés d'une vision stratégique pertinente de leur environnement. Avec la mise en place des pôles de compétences doublés des projets de service, les directions mettent progressivement en place des outils de pilotage et de planification dans le même esprit que ceux que l'on peut trouver dans le secteur privé.

Le projet de service est en quelque sorte la formalisation des missions et des objectifs des services en cohérence les uns avec les autres. Cette nouvelle forme de management dans les collectivités territoriales a pour but d'améliorer la lisibilité des missions des directions, de déterminer exactement les objectifs qualitatifs et quantitatifs (dans le cadre d'un objectif affiché au plan de mandat). Ces premiers pas vers le management stratégique apportent les aspects de mise à disposition des moyens et des ressources adaptés aux objectifs finalisés, de même que s'inscrit l'intérêt du suivi et de l'évaluation de l'atteinte des objectifs. En s'appropriant des outils communs de pilotage, les collectivités recherchent une meilleure adéquation avec les attentes des élus et des usagers, mais aussi la naissance d'une culture commune par des pratiques de management (dans un secteur pour lequel, traditionnellement, la culture de l'évaluation n'était pas prioritaire). Autre aspect positif de cette formalisation des outils de management, l'allocation de ressources et de moyens en adéquation avec les objectifs annoncés



Nous avons recensé bien d'autres outils de management se mettant en place progressivement, ainsi nous prendrons un deuxième exemple au travers de la grille de compétences⁽¹⁰⁾.

La dimension prévisionnelle de cette grille confère la capacité à anticiper les changements et permet d'augmenter la réactivité de la collectivité dans la mise en œuvre de solutions à un problème nouveau. L'arrimage de la gestion des ressources humaines à la mise en œuvre de la politique de la collectivité permet de garantir la cohésion des décisions prises dans les différents services, directions et pôles. Il favorise la coordination des efforts de l'ensemble de la collectivité autour d'un même dessein.

C'est pourquoi, dans le cadre de la mise en place de projets de service, projet vecteur de cette évolution volontaire des pratiques managériales des collectivités françaises, l'outil grille de compétences a été utilisé. Cette grille offre différentes applications telles que le diagnostic des compétences, l'élaboration de programmes de formation, l'évaluation d'accroissement de compétences, l'anticipation du potentiel de développement, ... Par exemple, l'entrée des TICE dans les collectivités peut être anticipée, les compétences nécessaires à de nouvelles formes de concurrences aussi. Le principe de la grille est d'apprécier les compétences détenues par les agents d'un service ou d'une direction au travers du niveau de réalisation de leurs activités. Les compétences sont entendues comme l'ensemble des savoirs et savoir-faire mobilisés par le salarié en situation professionnelle concrète. Etablir une cotation du niveau de réalisation des activités permet donc d'apprécier les compétences détenues et mobilisées par le salarié dans l'emploi tenu.

La grille de compétences distingue les opérations qui traduisent l'état actuel de l'organisation du travail (contenu actuel des emplois), et celles que l'entreprise souhaite développer. Cette distinction permet d'être vigilant sur le suivi de l'acquisition et du développement de compétences nouvelles afin d'accompagner les grands projets du mandat.

¹⁰ Henri Savall (1978), in, *Ingénierie stratégique du roseau, souple et enracinée*, Henri Savall et Véronique Zardet, Economica, 1995, 517 p.

EXEMPLE DE GRILLE DE COMPÉTENCES D'UN SERVICE CADRE DE VIE

© ISEOR 1975

GRILLE DE COMPETENCES

	Nettoyage	Desherbant	petits TRX maçonnerie	Manutention	Signalisation maçonnerie	Mécanique	manutention petits matériels	management	Contrôle Aire de jeux	Elagage Fauçonnage	Organisation	investissement initiative	Conduite PL	Tracto-pelle	Grue	Cariste			
RIVIER	□	□	△	□	□	●	□	□	□	□	□	□	□	□	□	△			
LAKDHARI	□	□	△	■	□	△	△	△	●	●	△	□	□	●	□	□			
VIERNE-GONNET	□	●	△	□	□	△	△	△	●	●	△	△	□	●	□	□			
GAILLARD	□	△	●	□	△	●	△	△	●	●	△	△	●	●	●	●			
TEDBIRT	□	□	△	■	□	●	△	△	●	●	△	△	●	●	●	●			
DEGREGORIO	□	□	□	□	□	●	△	△	●	△	□	□	●	●	●	●			
DEQUELSON	□	□	△	▲	△	●	△	△	●	●	□	□	●	●	●	●			
FONT	□	●	●	□	●	□	△	△	●	●	□	□	□	●	□	●			
BARRIL	□	□	□	□	□	●	△	△	□	□	□	□	□	△	△	□			
RUEL	□	△	△	□	△	●	△	△	□	□	△	△	●	●	●	●			

□ maîtrise

△ maîtrise partiel

● aucune connaissance

■ problème physique

Unité CADRE DE VIE

Il s'agit de disposer les personnes de l'unité organisationnelle considérée en lignes et les activités en colonnes, puis d'évaluer à leur intersection le degré de compétence de chaque personne pour chaque activité de l'unité.

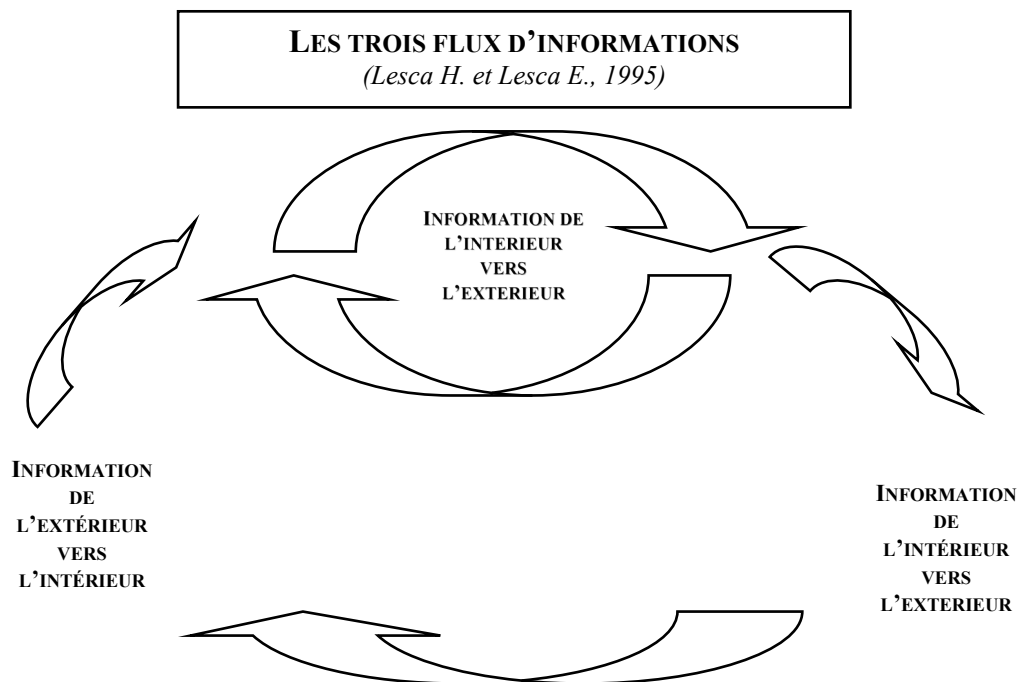
- Une lecture en lignes permet d'évaluer l'adéquation formation/emploi, et le degré de polyvalence individuelle (voire de charge de travail individuelle) ;
- Une lecture en colonnes permet de visualiser le degré de vulnérabilité de l'unité organisationnelle ou d'une opération face aux aléas (absence, surcroît d'activité, départ du personnel...).

La gestion de l'information d'anticipation

L'information d'anticipation permet à la collectivité de prévoir certains changements dans le but d'en tirer un avantage ou d'éviter un risque. C'est une information dont la caractéristique est de regarder plus loin que le quotidien. De ne pas se laisser surprendre.

On constate que les collectivités sont dans des situations très différentes en matière de captage et de traitement d'information d'anticipation.

Aujourd'hui des éléments encore d'actualité nous montrent qu'un déficit concernant l'information d'anticipation peut avoir de lourdes conséquences (Exemple : la canicule de 2003).



Concernant la circulation de l'information dans l'organisation, il ne faut pas omettre qu'elle circule aussi de manière transversale et non uniquement horizontale. Fréquemment, on retrouve de nombreux problèmes dans les circuits d'information.

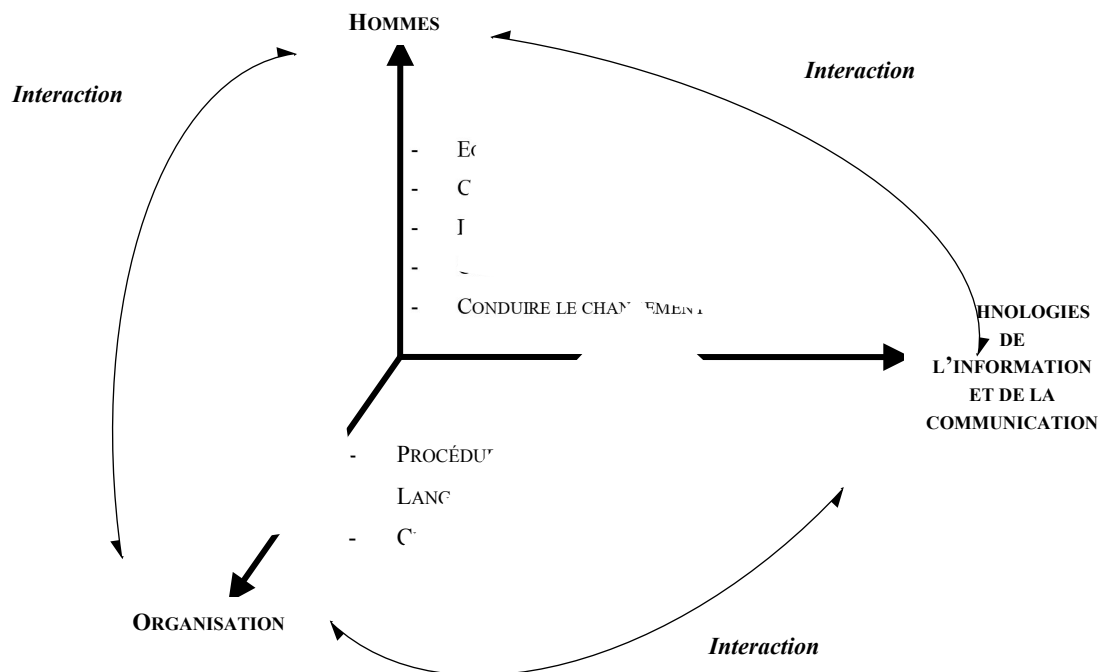
Exemple de problèmes :

Côté émetteur de l'information : il n'est pas certain que l'information qu'il émet soit transmise, comprise, utilisée, voire bien utilisée.

Côté utilisateur : il est possible que l'information utile soit présente mais qu'on ne sache pas où ni comment l'utiliser.

Le système d'information peut se définir comme le dispositif par lequel la collectivité s'informe pour gérer son fonctionnement et son évolution. Le mot système évoque des éléments reliés entre eux par des liaisons. Il est porteur de transversalité dans les relations.

LES TROIS DIMENSIONS DU SYSTÈME D'INFORMATION DE LA COLLECTIVITÉ
(Lesca H. et Lesca E., 1995)



Ce système d'information s'inscrit dans une gestion dynamique donc évolutive afin de conserver sa cohérence mais aussi de savoir détecter et intégrer de nouvelles orientations possible dans le cadre du contrat et du projet stratégique de la collectivité, voire du territoire. Cette analyse de l'environnement externe de la collectivité, nous la nommons veille territoriale. Cette veille et les différents observatoires qui peuvent la compléter doit devenir un instrument de pilotage stratégique des territoires par l'écoute des faits, des habitants, le relevé des actions publiques, ... Cette veille territoriale est le processus informationnel par lequel la collectivité se met à l'écoute anticipative des signaux de son environnement dans le but de réduire les incertitudes et de conduire des politiques locales adaptées à son contexte politique, économique et social. La multiplicité des éléments d'information et l'objectif du transfert des connaissances entre les acteurs locaux, ont conduit à imaginer ce type de veille territoriale.

La définition et la conception d'un système de veille territoriale peuvent aider au rapprochement des catégories d'acteurs locaux et mobiliser autour d'un tel projet en multipliant les occasions d'échanges et d'interactions.

Les objets territoriaux sont d'abord des constructions humaines que ce soit dans leur représentation, physique ou virtuelle ou dans leur réalisation effective. Ils sont donc toujours, pour nous, associés à un sens, une logique, une histoire (Bertracchini, 1998).

Nous pouvons en tirer trois constats :

- La concertation territoriale s'appuie sur le principe d'« un modelage mutuel d'un monde commun » par l'acte de communiquer, véritable « réseau de gestes conventionnels », dans un jeu de recherche de communauté d'intérêt et d'affirmation d'identité ;
- L'objet territorial, qu'il soit, physique, abstrait ou symbolique, joue un rôle central, et permet de matérialiser le lien social et ses enjeux éventuels entre les acteurs et les territoires ;
- La définition d'un système de veille territoriale peut aider les acteurs locaux à la compréhension réciproque par l'apprentissage via l'instauration d'un réseau physique et/ou virtuel de compétences locales.

Environnement réel et environnement perçu

Si l'analyse de l'environnement est à la base de toutes les approches classiques de la stratégie, les tendances du raisonnement s'orientent souvent vers un modèle monorationnel, dans lequel, le responsable (le directeur du service, l' élu, ...) unique, optimise ses choix, en fonction de l'analyse qu'il se fait de la collectivité et de son environnement. Or, l'environnement par rapport auquel la décision est prise n'est pas objectif, c'est un environnement perçu, un ensemble de perceptions complexes, évolutives, souvent contradictoires : c'est un artefact qui n'est qu'une représentation partielle et déformé de l'environnement réel (Porter et Millar, 1985).

Il s'agit de perception et d'interprétation qui dépendent, d'une part, de l'évolution de l'environnement réel, et d'autre part de la vision des élus et des décideurs. L'écart entre l'environnement réel et l'environnement perçu dépend de l'état des composantes de la politique générale, identité du territoire concerné, situation du mandat, structure organisationnelle, expérience passée en matière de décision.

La surveillance de l'environnement est un élément essentiel du management stratégique. Il est possible de distinguer plusieurs stades dans un processus d'information externe. En premier lieu, doit exister à travers l'organisation, une attitude généralisée d'éveil qui permette à ceux qui la récoltent d'arriver au contact d'un maximum d'informations pertinentes. Un deuxième stade est celui d'une attention plus dirigée, issue de l'identification plus ou moins précise de certains problèmes ou questions qui se posent à la collectivité. L'étape suivante consiste à passer à une recherche active d'informations relatives à certains domaines sans que cette recherche soit pour autant formalisée. Le stade ultime consiste évidemment à passer d'une recherche informelle à une recherche formelle, c'est-à-dire par un plan et une procédure préalablement définie. Plus la recherche est formalisée, plus elle correspond à des zones de problèmes connus et déjà analysés avec précisions.

Polyvalente et globale, ce que nous appelons la veille (diagnostic externe) a pour vocation de prévoir ce qui concerne l'environnement proche et lointain de la collectivité. Cycle de l'information, elle établit des liens et des « intelligences » entre des informations éclatées dans le temps et dans l'espace..

Innervées dans des logiques d'acteurs (élus, citoyens, agent) parfois contradictoires, les collectivités cherchent à stabiliser leurs flux d'information afin de concilier à la fois les

intérêts des citoyens sur le long terme avec des contraintes de très court terme issues de leur environnement.

La mise en œuvre d'une veille territoriale oblige la sélection des compétences locales disponibles et les circuits d'informations qu'elles empruntent. Il s'agit d'une transition de taille dans l'attitude des acteurs locaux afin de favoriser l'échange et la mobilisation en direction du projet territorial. Cette implication renvoie à la notion d'engagement qui signifie se reconnaître dans une identité, c'est-à-dire aussi se reconnaître dans le code ou les valeurs des acteurs locaux avec qui l'échange d'information peut avoir lieu. Si un acteur n'accorde pas de crédit à l'information reçue en retour, il ne délivrera pas d'information crédible et les fondements d'une démarche de veille territoriale n'existeront pas. Les acteurs locaux n'accorderont également aucun crédit aux informations croisées. Cette idée de crédit est nécessaire afin d'accepter l'information échangée, dès lors on peut envisager la coopération, la coordination des actes de développement. Ce jeu d'acteur suscite des interactions.

Ainsi, si le territoire peut être vu comme un espace de ressources car constitué d'objets d'intérêts, il est aussi espace d'interactions sociales à cause du jeu qui s'organise autour de ces objets. La nature de ce jeu de pouvoirs, et des conflits qui les accompagnent, peut être précisée par ce que relève Pornon (1997, p.30) : « Ces conflits sont provoqués par la rareté des ressources du territoire, mais résultent également de la différenciation dans l'utilisation du territoire ou dans le fonctionnement des systèmes sociaux, et de la nécessité de coordonner les acteurs dans les organisations et sur le territoire ». Ainsi, le jeu de pouvoirs porte non seulement sur la capacité d'appropriation des ressources elles-mêmes, mais encore sur les pratiques territoriales qui font référence à des visions différenciées du monde, enfin sur la délégation d'autorité ou sur la répartition des rôles.

Ce que confirme, dans un autre contexte, Ausloos (1995, p.55) qui rappelle que « dans (...) ces systèmes à « transactions rigides », - ce qui est souvent le cas des systèmes territoriaux encadrés par une régulation très normative des interactions-, « Le pouvoir est dans le jeu dans la mesure où il n'est pas réellement dans les mains de celui qui l'incarne, mais dans le réseau serré des intérêts souvent contradictoires et des compromis qui en résultent » ou encore (Friedberg, 1993) pour qui « le pouvoir peut se définir comme l'échange déséquilibré de possibilités d'action, c'est-à-dire de comportements entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectifs. »

Dans le contexte territorial, la délégation de l'autorité qui permet la régulation du système d'interactions se concrétise dans l'échange entre acteurs individuels et acteurs collectifs.

A ce propos, un certain nombre de conflits émerge tout simplement via l'aménagement du territoire dans le cadre, par exemple, des zones de développement où l'établissement des plans localisés de quartier matérialise la confrontation de l'intérêt public et de l'intérêt privé. L'importance donnée à la notion d' « intérêt collectif » prend alors tout son sens. (Bertacchini et O...).

Lorsque s'opère la prise en compte de la mobilité par les pouvoirs locaux cela conduit à réfléchir à la définition d'un espace de médiation pour intégrer cette dimension dans l'aménagement du territoire et permettre l'expression d'une citoyenneté, nécessaire ancrage d'une politique de développement local. Ces éléments consacrent un citoyen nomade et anticipent la fragmentation des territoires de l'état (Bertacchini, Quoniam, Information, réseaux et projet territorial)

Les problèmes sont de plus en plus complexes à résoudre à cause de l'apport d'une information massive (Lévy, 1997). Il s'agit de transformer l'information en connaissance, la connaissance en action (Polanco, 1999) et de rendre du sens à la représentation citoyenne et

démocratique. Cette démarche relève moins d'une mise en œuvre de moyens technologiques que d'une aptitude à l'apprentissage du vouloir mutualiser les ressources

Dans cette approche, le territoire essaie de repérer, par le biais d'une approche qualitative, les réseaux tels qu'ils existent sur un territoire à un instant « T ». Lorsque cette nécessaire action de veille, mais que nous qualifierons tout de même de passive, a été menée et qu'elle a pu repérer, observer et inventorier les compétences disponibles, il s'agit de les orchestrer, de les organiser et de faire en sorte que ces compétences soient transversales et qu'elles s'échangent. La concertation territoriale existe déjà, elle s'appuie en général sur trois pôles (Bertacchini et ...) :

- la définition des rôles et donc de la crédibilité et de la représentativité des acteurs concernés ;
- la clarification, l'approbation et l'appropriation par le groupe des objectifs recherchés ;
- l'accord sur les moyens à utiliser, y compris ceux de la représentation en vue de la recherche de solution.

L'administration publique pratique régulièrement la concertation territoriale : que ce soit pour l'élaboration d'un schéma directeur ou que ce soit pour la réalisation de projets territoriaux comme par exemple l'aménagement de zones territoriales, de quartiers, de projets routiers. La consultation des partenaires « naturels » de ces opérations sur le territoire, et leur participation au processus administratif de concertation est courante. La concertation territoriale, organisée autour de groupes représentatifs des points de vue différents, a tendance aujourd'hui à s'élargir à l'ensemble de la population (enquêtes publiques, débats publiques,...).

C'est notamment cette possibilité d'une large consultation qui est souhaitée dans le concept de développement durable (Blanchet et November, 1998). Elle est, d'autre part, tout à fait compatible avec le courant d'individualisation qui marque nos sociétés post-industrielles (Bassand, 1997), en ce sens elle évite l'éclatement des visions territoriales dû à l'individualisation, et en tout cas, laisse la possibilité aux acteurs quels qu'ils soient d'être partie prenante dans la régulation des activités territoriales.

Les collectivités et les NTIC

Les NTIC se présentent aujourd'hui comme un levier important de la modernisation et de la réforme des administrations. En effet, les NTIC, qui devraient perdre leur «N» pour devenir «TIC», symbole de leur intégration progressive dans les mentalités, offrent de multiples opportunités d'évolution pour les organisations, via l'évolution des «process » de production et des pratiques managériales. Leurs enjeux au sein des collectivités sont désormais connus, du moins en théorie : accélération de la communication interne, évolution vers un travail transversal en groupe projet, augmentation de la productivité, développement de nouveaux métiers, automatisation de certaines procédures... Ces enjeux, qui l'apparentent étroitement à ceux des entreprises privées, avec toutes les réserves dues aux spécificités des collectivités territoriales, sont les suivants : comment les collectivités ont-elles engagé les projets internes liés au développement des outils TIC ? Ces projets répondent-ils à la définition d'une véritable stratégie globale intégrant les TIC à d'autres composantes organisationnelles ou managériales ? Quelle est la place des différents acteurs de l'administration territoriale pour mener à bien ces projets ? Quels sont les impacts du développement des TIC sur l'organisation et le management? Quelles leçons peut-on tirer de l'intégration d'outils TIC au sein de ce type d'organisation de travail ?

Il s'agit donc d'examiner les conséquences de l'introduction des TIC sur les modes de production du service public local, de définir les changements induits par les TIC dans les relations entre la collectivité et les usagers, administrés et citoyens. De même, il convient de

saisir les nouveaux modes de collaboration entre les différents acteurs présents sur les territoires (autres administrations territoriales, administrations d'État, entreprises, associations...) induits par le développement des TIC.

On peut ainsi supposer que les difficultés qui existent encore dans la relation avec l'utilisateur (lenteur de l'administration, difficulté à joindre les services ou les élus, manque de transparence...) ont une chance d'être en partie résolues par l'intermédiaire des TIC. On peut aussi penser que les défauts de coordination entre acteurs d'un même territoire, qui sont souvent liés à des différences de vues stratégiques, ne prendront plus prétexte de problèmes d'interface technique.

Enfin, si les NTIC sont des outils qui peuvent être au service de la lutte contre la « fracture numérique » et du développement et de l'aménagement des territoires tant d'un point de vue économique que social, encore faut-il que les infrastructures, et notamment les réseaux haut débit, irriguent l'ensemble du territoire national, ce qui est loin d'être le cas aujourd'hui. Au-delà de l'équipement en infrastructures, il s'agit aussi pour les collectivités de s'interroger sur la ou les technologies qui seraient disponibles et pertinentes pour leurs usages et leurs territoires. Les collectivités territoriales doivent donc, en matière d'aménagement et de développement des territoires, comme en matière de lutte contre les exclusions, avoir une stratégie globale qui porte autant sur les services, les usages que sur les infrastructures. La France se situe aujourd'hui dans un contexte de développement général des TIC. Les collectivités publiques, les entreprises privées et publiques, les ménages s'approprient progressivement ces nouveaux modes d'information et de communication et les intègrent dans leur quotidien. L'introduction des TIC dans les collectivités locales en est à ses débuts mais est favorisée par un ensemble de facteurs directs ou indirects. L'informatisation et la connexion continue à Internet des ménages français créent une demande forte, qui incite l'administration locale à utiliser les TIC. À l'instar de l'État, qui dans le cadre de sa réforme souhaite intégrer davantage les TIC à son fonctionnement quotidien, les collectivités sont également incitées à s'approprier ces outils. Le développement de l'intercommunalité favorise également la mutualisation des moyens pour agir ensemble sur un projet TIC. Par ailleurs, les récentes lois sur la signature électronique ou sur l'intervention des collectivités dans le déploiement de réseaux appellent une réaction de la part des administrations territoriales.

Conclusion

La recherche explicative de la nature des changements managériaux des collectivités s'effectue au travers de l'analyse des évolutions majeures du contexte socioculturel du domaine public en France. Ainsi, les aspects de concurrences, de performances et de responsabilités s'ancrent progressivement. L'ancien mode de fonctionnement historiquement bureaucratique ne permet plus de répondre aux exigences qu'entraînent ces profondes mutations tant internes qu'externes. En effet, le principe de concurrence tend à s'exercer tant entre les collectivités qu'avec le secteur privé, le raisonnement n'est plus local, mais mondial (il est aussi question d'« Europe locale »), les attentes des usagers croissent, les entreprises du territoire deviennent entre autre facilement « volatiles » et s'en servent d'argument pour obtenir des avantages et leur logique est parfois contradictoire avec celle des usagers (pollution, emploi, ...).

L'idée de performance du service public s'ancre progressivement apportant avec elle des outils tels que les plans d'actions prioritaires qui sont liés à l'idée d'objectif et de priorité ou encore les grilles de compétences, le système de notation (quand il est appliqué) n'étant plus à lui seul suffisant dans la gestion des ressources humaines, la veille territoriale (devenue une

priorité pour certains services tels que les centres d'actions sociaux affectés par les conséquences de la canicule qui a touché la France durant l'année 2003) et bien d'autres encore que nous n'avons pu développer.

Par ailleurs, il n'est pas exclu que les collectivités locales tirent de la situation nouvelle un surcroît d'émancipation dont profite leur action économique. La décentralisation avait sollicité des collectivités un effort dans la lutte contre la crise économique et le chômage, en leur attribuant surtout la compétence d'accorder des aides aux entreprises privées. L'expérience a montré qu'ici, comme dans d'autres domaines, elles ont su recomposer l'exercice de leur responsabilité au gré de l'intérêt public local en s'engageant dans une promotion plus globale et plus énergique de la mise en valeur de leurs territoires. Dépassant le cadre légal formel, elles ont mobilisé à cet effet les compétences qu'elles détiennent à des titres divers, tels que l'urbanisme, la fiscalité, le logement, la voirie, les transports ou l'enseignement. Les collectivités prenant à présent pied sur des marchés nouveaux constituant un tremplin pour leur développement économique et social.

L'un des courants récents d'analyse des organisations considère l'organisation comme un phénomène en construction (Weick 1979). Cette perspective place les acteurs et leurs subjectivités au centre de la dynamique organisationnelle (l'« organizing »). Une telle approche s'intéresse particulièrement aux organisations à la recherche de réactivité, de flexibilité et de vigilance, qui développent des modes de fonctionnement originaux, capables de prendre en compte les aspects flous, ambigus et évolutifs de leurs environnements et de leur dynamique interne (Weick 1995). Ainsi, la volonté des dirigeants publics locaux de captage des mutations ou des évolutions économiques et sociales afin d'anticiper l'évolution du territoire pour agir en amont des événements tout en favorisant une adhésion active des habitants au projet commun de territoire semble porter l'organisation à se doter de nouveaux outils de management.

Si, nous avons effectivement constaté un changement au niveau des pratiques managériales des collectivités territoriales dus à des modifications du contexte notamment socioculturel. Toutefois, nos recherches n'étant pas totalement achevées à ce jour, nous ne pouvons évaluer si la mise en pratique de nouveaux outils de management est effective et générale et si le poids du modèle administratif persiste, nous ne pouvons non plus évaluer leurs effets réels sur les performances des services publiques.

Bibliographie

- Ausloos G. 1995, La compétence des familles. Temps, chaos, processus. Relation. Erès
- Bartoli A. (1997), « La management dans les organisations publiques », Dunod, 1997
- Bassand M., (1997), Métropolisation et inégalités sociales, Science technique, Société, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne
- Bertacchini Y., (2000), "How to federate some local resources by developing new links ?", Proceedings of ISA 23 Conference Rio de Janeiro, The Endless Transition, Sciences Studies
- Blanchet C. et November A, (1998), Indicateurs de développement durable appliqués à l'aménagement di territoire, Conseil économique et social
- Bourdon J., (1996), « La fonction public territoriale », Les collectivités locales en France, Documentation française
- Bousta-Jullien Y. (1999), « Management public communal interactivité structurelle et cognitive, pertinence et action publique communale », Thèse de doctorat de sciences de gestion, sous la direction de V. Zardet, Université Lumière Lyon 2.
- Devès C., (2000), *Les collectivités locales face aux principes de la concurrence ; les collectivités locales et le droit : les mutations actuelles*, Dalloz

- Desreumaux A. (1998), *Théorie des organisations*, Editions Management et Société, 265 p.
- Didsbury J. et Howard F., (1999), *Frontiers of the 21st century : Prelude to th new millennium*, Bethesda World Future Society, 246 p.
- Enregle Yves, « Le management revisité – Diriger en économie tendues », Les Editions d'Organisation, 1997, 286 p.
- Etchegoyen, 1998 Etchegoyen Alain, Le temps des responsables, éditions Julliard, Paris, 1993
- Friedberg E., (1993), Le pouvoir et la règle, Sociologie, Seuil, 356p.
- Gilbert, C. (2003), La fabrique de risques, *Cahiers Internationaux de Sociologie*, vol. 94, p. 55-72.
- Gibert P. (1989), *Des projets d'entreprise pour les organisations publiques*, Politique et Management Public, n°2
- Hatchuel A. (1995), « Les paradoxe du management public » in Colloque de Cerisy, « Le service public ? La voie moderne », L'Armattan
- Hrebiniak, L.G. et Joyce, W.F. (1985), "Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism", *Administrative Science Quarterly*, September 1985, pp. 336-349.
- Laufer R et Burlaud A. (1980), *Management public. Gestion et Légitimité*. Dalloz, 215 p.
- Lesca H. et Lesca E. (1995), « La gestion de l'information. Qualité de l'information et performances de l'entreprise », Les essentiels de la gestion, Itec, 209 pages
- Lévy P., (1997), *Cyberculture*. Odile Jacob, Paris, 1997
- Moderne F., (1998), *Les mutations du service public en droit français, in Services publics et communauté européenne : entre intérêt général et marché*, La documentation française, 1998, Tome I : Rapport introductif.
- Polanco X., (1999), « Aux sources de la sociométrie », Dossier n°2, Bibliométrie, sociométrie, infométrie, sous la direction de J.M. Noyer, INIST-CNRS, Nancy
- Pornon H., (1997), *Géomatique et organisations. Contradictions et intégration des projets d'acteurs*, Thèse n°1684, EPFL, Lausanne, Suisse
- Porter M.E. et Millar V., (1985), How information gives you competitive advantage, *Harward Business Review*, 63(4), pp.149-160
- Savall H. et Zardet V., (1995), "Ingénierie Stratégique du Roseau", *Economica*, 517 p.
- Vedel G., « Service public à la française : oui, mais lequel ? », *Le Monde*, 22 décembre 1995, p.13.
- Thiétart, R.-A. (1999), *Méthodes de recherches en management*, Paris : Dunod.
- Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organizing* (2 ed.), Addison-Wesley.
- Weick K., E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications.

Intégration de la responsabilité sociale dans la gestion de l'entreprise : enjeux et perspectives

Quynh-Liên DUONG

*Doctorante en Sciences de gestion, allocataire de recherche
Institut de Gestion de Rennes - Université de Rennes 1
Centre de Recherche en Economie et Management (CREREG) UMR 6211
Institut de Recherche Européen sur les Instituts et les Marchés (IREIMAR) FR7 - CNRS
263, avenue du Général Leclerc
35042 RENNES Cedex
duongquynhlien@yahoo.com
quynhlien.duong@etudiant.univ-rennes1.fr*

Philippe Robert-Demontrond

*Professeur à l'Institut de Gestion de Rennes - Université de Rennes 1
Rattaché au Centre de Recherche en Economie et Gestion (CREM) UMR 6211
Directeur de l'Institut de Recherche Européen sur les Instituts et les Marchés (IREIMAR) FR7 - CNRS
263, avenue du Général Leclerc
35042 RENNES Cedex*

Résumé: L'objectif de notre papier est de mettre en évidence la gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) Nous montrons qu'au-delà d'une mode, l'apparition de l'argument RSE dans la société d'aujourd'hui est réellement une tendance durable. Nous tenons à jeter les bases théoriques qui soutiennent le questionnement de la gestion de la RSE. Notre question est la suivante : "Quels sont les enjeux et les perspectives de l'intégration de la RSE dans la gestion de l'entreprise ?".

Mots clés : Labellisation sociale, responsabilité sociale de l'entreprise, gestion, éthique

Introduction

Il y a actuellement une compréhension grandissante des avantages d'une approche proactive de la gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise (la RSE). En effet, avec l'avènement des préoccupations écologiques et sociales liées au développement durable, l'apparition de réglementations environnementales et la pression croissante des parties prenantes, les entreprises ont ressenti la nécessité de préserver leur capital de réputation, travailler leur image de marque prenant en compte les valeurs émergentes : respect de l'environnement, respect des droits de l'homme, responsabilité de leur entité dans les communautés dans lesquelles elles sont implantées. C'est à cette question que répond la démarche de labellisation sociale entamée par les entreprises en réponse à la demande pressante des marchés - des investisseurs et des consommateurs ainsi que des organisations non gouvernementales. Il s'avère intéressant de comprendre les fondements de ce nouvel agenda décisionnel.

Les principaux apports de cette étude consistent en la présentation de la RSE comme une nouvelle tendance de la gestion et donc comme un concept digne d'intérêt dans le cadre de recherches en sciences de gestion. Pour ce faire, nous pensons qu'une partie importante de notre travail doit porter sur l'étude du cadre conceptuel de la RSE à travers une revue de littérature abondante (Partie 1). Nous tenons à identifier les enjeux de la gestion de la RSE (Partie 2) et expliquer jeter les bases théoriques qui soutiennent l'intégration de la RSE dans la gestion de l'entreprise (Partie 3). La méthode d'analyse proposée dans cette partie est issue d'une synthèse de plusieurs courants de recherche.

1 Cadre conceptuel de la RSE

Dans les paragraphes qui suivent, nous explorons le cadre conceptuel de la RSE. Nous commencerons par présenter l'historique du questionnement de la RSE et expliquerons, à travers de canevas théoriques différents, à quoi correspond la notion.

1.1 Histoire

Les sciences humaines et sociales s'intéressent depuis plusieurs décennies à la question de la RSE. Pour ce qui est des disciplines de gestion, le débat a été ouvert très tôt, voici précisément 50 ans, par Bowen, en 1953 donc (Carroll 1999, [4]). Puis l'idée est passée de mode, avant de récemment s'imposer comme une problématique d'importance, ce que signent notamment les travaux de Robin et Reidenbach (1988, [31]), conceptualisant la RSE, et ceux de Vadarajan et Menon (1988, [36]) sur le concept de « cause-related marketing ». Depuis, l'impact marketing de la RSE a été examiné par un nombre croissant d'études qui ciblent des thèmes tels que l'environnementalisme (par ex., Drumwright 1996 [9], Menon et Menon 1997, [21]), la citoyenneté d'entreprise (par ex., Maignan et Hult 1999, [20]), et plus généralement les actions marketing à dimension sociale (par ex., Brown et Dacin 1997, [3] ; Handelman et Arnold 1999, [18] ; Osterhus 1997, [24]). Un autre courant de recherche s'est développé en se focalisant sur la façon dont l'entreprise pouvait concrètement détecter et gérer les problèmes de responsabilité sociale pertinents pour elles. Il s'agit de répondre à la question suivante : « Quels outils et moyens permettent de gérer la RSE ? ». L'entreprise peut choisir alors de réaliser des publicités à but non lucratif (Duff 1993, [10]) ; sélectionner les fournisseurs ou les vendeurs (Drumwright 1994, [8]) selon les critères éthiques. Elles cherchent surtout à communiquer leurs clients sur leur responsabilité sociale et exploitent le segment de marché des produits éthiques (Duong 2004, [12]).

La notion de RSE est actuellement souvent évoquée dans une perspective de triple résultats (« Triple Bottom Line ») qui conduit à évaluer la performance de l'entreprise sous trois angles : environnemental (compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes), social (conséquences sociales de l'activité de l'entreprise) et économique (performance financière) (Igalens et Jora 2002, [19]). Mouvement théorique auquel répondit Friedman, en 1970, dans un article devenu de référence, publié par le New York Times Magazine « The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits », amorçant le débat sur la légitimité économique du thème de la RSE.

Pour autant cependant que les écrits sont en la matière anciens, il faut encore attendre jusqu'au Sommet de la Terre de 1992 pour que la vague d'intérêt pour le thème de la RSE soit réellement lancée et cette fois, sous une nouvelle approche qui présente certaines particularités. La notion s'est élargie pour comprendre cette fois en même temps le domaine social et environnemental. Elle s'est aussi élargie à de nombreux pays et est portée par de multiples intervenants. De plus, les outils pour la pratique de la RSE se sont considérablement développés. Bref, on est passé d'une conception relativement restreinte à une autre beaucoup plus large. On ne demande plus uniquement à la firme d'exprimer un comportement citoyen, c'est-à-dire, de respecter les lois et règlements en vigueur mais d'assumer plus largement ses responsabilités à l'égard de la société. La RSE n'est plus le seul fait de quelques gestionnaires soucieux des répercussions sociales ou environnementales des activités de leur firme. Elle s'intègre très souvent dans la stratégie générale de l'entreprise.

1.2 Conceptualisation de la RSE

La notion désigne, sur le fond, l'ensemble des décisions, des actions des entreprises tournées vers la minimisation des externalités négatives. Carroll (1999, [4]) a montré que la conceptualisation de la RSE est divergente et oscille toujours entre deux extrêmes : l'un

réduit cette responsabilité à l'obtention de profit pour les actionnaires ; l'autre étend la responsabilité à tous les acteurs ayant un intérêt dans l'entreprise.

Pour les tenants de la théorie néo-classique de la firme - qui adoptent donc une vision minimaliste de la RSE (Friedman 1970, [14]) -, celle-ci doit limiter la définition de sa fonction à la maximisation du profit pour l'actionnaire, la création d'emplois et les contributions en termes d'impôts (responsabilités économiques). La seule fonction ou mission de l'entreprise consiste donc à « utiliser ses ressources et à s'engager dans des activités destinées à accroître ses profits, et cela aussi longtemps qu'elle pratique une concurrence ouverte sans tromperie, ni fraude » (Friedman 1970, [14]). Cette position est argumentée par l'idée que la maximisation de la richesse implique celle du bien-être social général. On l'utilise pour suggérer que les entreprises n'ont pas de responsabilités sociales, quand bien même elles sont à l'origine du problème en question (Solomon et Hanson 1985, [34]).

A l'opposé, les tenants de l'approche des parties prenantes postulent que l'entreprise capitaliste a d'autres responsabilités beaucoup plus étendues. Ils élargissent les responsabilités de l'entreprise à l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent un enjeu important. L'approche souligne l'importance de prendre en compte d'un très large ensemble de groupes sociaux. Ainsi, une entreprise qui assume ses responsabilités sociales, d'une part, reconnaît les besoins et les priorités des intervenants de la société ; d'autre part, évalue les conséquences de ses actions sur le plan social afin d'améliorer le bien-être de la population en général tout en protégeant les intérêts de son organisation et de ses actionnaires. L'équité se trouve donc au-delà des dispositions contractuelles ou de droit pour se situer sur un point d'équilibre imaginaire satisfaisant l'ensemble de ces parties prenantes.

Dans cette perspective, la plupart des définitions posées insistent sur le fait que, en terme d'horizon temporel, la RSE doit aller au-delà d'une recherche de profit à court terme (Mohr, 1996). Parmi les définitions proposées, celle de Carroll (1979, cité en Carroll 1999, [5]) est très couramment considérée comme la plus complète et a fait la base de plusieurs des modèles théoriques développés ultérieurement (Wartick et Cochran 1985, [37] ; Wood 1991, [38]). Elle suggère ainsi que « la RSE correspond aux attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société accorde aux entreprises à un moment déterminé ». Suite à la définition de Carroll, la RSE comporte donc quatre principales dimensions : i) des responsabilités discrétionnaires ; ii) des responsabilités éthiques ; iii) des responsabilités légales ; iv) des responsabilités économiques. Les responsabilités économiques concernent l'obligation pour une entreprise d'être productive et profitable. Les responsabilités légales impliquent que les entreprises remplissent leurs devoirs économiques dans le respect des lois en vigueur. Les responsabilités éthiques exigent que les entreprises se conforment à des codes de conduite établis, tandis que les responsabilités philanthropiques reflètent le désir de voir les entreprises s'impliquer dans l'amélioration du bien-être de la société. La définition étant assez large, par la notion de RSE, dans plusieurs cas, on n'entend que ses aspects philanthropiques. De plus, comme les résultats semblent indiquer que les consommateurs traitent les responsabilités économiques différemment des autres responsabilités, il serait logique de la séparer de la notion de RSE son aspect économique. Nous adoptons alors la définition de la RSE proposée par la Commission européenne dans son Livre vert, c'est-à-dire, « une intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

2 Enjeux de la RSE

2.1 Enjeux politiques de la RSE

L'engagement de l'entreprise dans une démarche de labellisation sociale est considéré comme un instrument parmi d'autres pour parvenir à un objectif politique tel que l'adaptation

des modes de production et de consommation actuels aux exigences du développement durable qui conduit à réaliser, à long terme, la comptabilité entre des objectifs souvent rivaux : objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

En effet, depuis quelques années, le débat s'est ouvert sur les problèmes causés par la mondialisation de l'économie internationale. La question qui se pose est de savoir si le développement économique à l'échelle mondiale ne risque pas, progressivement, de détériorer les conditions de travail. Si la mondialisation des marchés offre aux entreprises un pouvoir de négociation sur les Etats nationaux dans l'objectif d'obtenir des conditions optimales d'investissement, elle menace donc le respect de certaines normes de travail qui sont le reflet des droits fondamentaux de l'être humain et qui, pour cette raison, devraient être respectées dans tous les pays du monde (Robert-Demontrond 2003, [27]).

Pour répondre aux défis de nature sociale que pose la question la mondialisation, plusieurs solutions sont envisageables. Longtemps, la protection internationale des droits de l'homme a été conçue dans une perspective exclusivement, ou presque, étatiste. Les Etats étant incapables de s'assurer seuls les exigences du développement durable, la régulation traditionnelle imposée par l'Etat aux entreprises et aux citoyens, semble faire une place de plus en plus importante à la co-régulation et à l'autorégulation. Les regards se tournent vers les entreprises, les acteurs les plus influents de cette société, pour trouver une réponse aux problématiques sociales et environnementales posées en partie par leurs activités. Les entreprises se voient de plus en plus présumées de remplir leur rôle social et de combler les échecs du marché et des Etats dans la régulation des droits sociaux.

Dans ce contexte, l'implication de l'entreprise dans la logique de RSE se construit comme un outil parmi d'autres de promotion du respect des normes sociales. La question posée en permanence dans le débat sur la tendance de responsabilisation sociale de l'entreprise est celle de la convergence entre d'une part, les objectifs politiques attendus par les Pouvoirs publics et les ONG et d'autre part, les intérêts économiques de l'entreprise. En d'autres termes, les entreprises qui se lancent dans une démarche de gestion de la RSE et donc participer à s'assurer un développement durable sont convaincues qu'elles y ont un intérêt économique, qu'il s'agisse de conquérir un nouveau créneau du marché – les consommateurs soucieux d'éthique -, ou de séduire des investisseurs et des actionnaires socialement responsables. Il s'avère donc que les enjeux politiques rencontrent les enjeux stratégiques des entreprises, dans la mesure où la réussite des uns dépend de la stratégie employée par les autres.

2.2 Gestion de la RSE : enjeux stratégiques pour l'entreprise

L'enjeu stratégique de la gestion de la RSE pour les entreprises s'inscrit dans un calcul de rentabilité des investissements potentiels imposés par ce programme. Pour distinguer les différentes facettes de comportement de l'entreprise face aux questions de RSE, nous nous sommes inspirés du modèle développé par Reynaud (2000, [25]). Le développement de cette grille d'analyse fait savoir trois choix stratégiques possibles : communication sur la RSE non couplée à la production (« Les Beaux Parleurs ») ; pratiques de production respectant la RSE sans être communiquées (« Les Suiveurs Muets ») ; production respectant les règles de RSE et communication sur la RSE (« Les Intégrateurs »).

Le premier choix consiste à communiquer sur le thème de RSE en l'absence de pratiques (production, recherche ou commercialisation) conformément aux principes de la RSE. Reynaud (2000, [25]) explique ce comportement par un argument économique : la communication peut être considérée comme un coût de dédouanement payé par le mandataire (l'entreprise) pour signaler sa bonne foi aux mandats (les autres partenaires). Les Beaux Parleurs se lancent souvent dans les actions de mécénat ou dans les communications auto-proclamées. A court terme, cette stratégie permet d'instaurer une image éthique de l'entreprise à moindre coût. Toutefois, en négligeant les pratiques de

RSE, l'entreprise risque de détruire durablement son image, une fois que ce comportement opportuniste est dévoilé.

La deuxième stratégie concerne les entreprises optant pour des pratiques suivant les règles de RSE sans toutefois aboutir à une politique de communication. L'absence de communication éthique provient : de l'absence de communication des concurrents ; de la recherche de réduction des coûts dans un marché non sensible ou de capacités financières insuffisantes pour la mise en œuvre d'une politique plus intégrative. Reynaud cherche à expliquer ce comportement par l'économie des conventions qui intègrent les valeurs et l'assimile à un comportement de type institutionnel. Il montre également, par ces travaux empiriques, que ce comportement est adopté par l'ensemble des agriculteurs biologiques et des sylviculteurs non interventionnistes, c'est-à-dire des petites structures individuelles du secteur primaire. Dans l'autre cas, où la production environnementaliste est menée de façon isolée, il est à supposer que la politique soit adoptée par des filiales ou des sous-traitants dépendants de grands groupes. Or, il existe très peu des Mueurs dans le domaine de RSE, vu l'aspect fort médiatisé de la question en cours. Cette stratégie, tout en assurant l'entreprise contre les incertitudes législatives et commerciales, ne lui permet pas des tirer bénéfique de ses efforts, surtout en terme d'image. Il s'agit d'une stratégie passive.

La troisième stratégie consiste à une combinaison de la production conforme à la RSE et les communications au sujet. Il s'agit du cas des entreprises s'engageant dans une démarche de labellisation sociale – jugée comme une gestion active de la RSE. Nous tenons à étudier plus en détail dans la partie suivante les explications supportant la labellisation sociale.

3 Perspectives de la gestion de la RSE

Notre question est la suivante : "Quels sont les intérêts de la gestion de la RSE pour l'entreprise?". Les initiatives de gestion de la RSE peuvent s'inscrivent dans deux perspectives : la logique de devoir ("corporate social responsibility") qui postule que les entreprises ont à répondre à des obligations plus larges que celle de la rentabilité ; la logique d'intérêt ("corporate social responsiveness") qui justifie l'existence d'avantages, en termes de rentabilité, de la gestion de la RSE (Robert-Demontrond 2003, [25]). Ainsi, sur le plan économique, l'entreprise peut améliorer son image de marque et sa réputation, de gagner des parts de marchés, de développer son chiffre d'affaires par des produits éthiques, d'être perçue comme leader sur son marché. Elle gagne alors des facteurs de compétitivité en termes de temps : que les entreprises répondent aux attentes sociales avant que celles-ci ne prennent forme de loi présente un intérêt immédiat.

Le recours à des questions liées à RSE évoque souvent un retour à la moralité ou à un contrat explicite ou implicite avec la société. Ainsi, dans la perspective de l'approche moraliste, la RSE dérive directement de la responsabilité morale de l'entreprise : l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce qu'il est de son devoir moral de le faire ; alors que l'approche contractuelle suppose quant à elle que "l'idée principale de la RSE vient du fait que l'entreprise et la société sont en interaction et pas des entités distinctes, ainsi, la société a certaines attentes sur l'activité et le comportement approprié de l'entreprise" (Wood 1991, [38]).

Les approches moralistes et contractuelles tentent d'ignorer une partie du contexte entrepreneurial sans comprendre la dynamique de son comportement. En revanche, l'approche utilitaire explore le concept de RSE comme un facteur d'avantage concurrentiel. Dans cette perspective, l'entreprise s'engage dans une initiative de RSE car ceci est de son intérêt. L'approche utilitaire de la RSE défend l'idée qu'à long et moyen termes, ce qui est bon pour la société est bon pour l'entreprise et contraire. La RSE ne sert pas un idéal, elle est simplement un moyen pour une fin donnée : la recherche d'une meilleure image et une

plus grande rentabilité. La croyance que l'éthique est essentielle à la réussite commerciale est symbolisée par des slogans du type "Ethics Pays" ou "Ethics is good business". L'approche utilitaire s'appuie sur trois arguments : i) une stratégie de responsabilisation de l'entreprise permet à l'entreprise d'anticiper et de contrer certains développements législatifs ; ii) l'entreprise socialement responsable peut profiter des opportunités offertes par le marché ; iii) un comportement socialement responsable peut procurer à l'entreprise un avantage compétitif. La RSE est donc présentée comme une réponse stratégique de l'entreprise aux enjeux économiques et politiques et dans le but de gagner la concurrence.

3.1 Perspectives économiques

L'introduction de variable de la RSE dans la gestion de l'entreprise pose la question de la conciliation entre l'éthique et l'efficacité. Si dans une logique de profit et de performance économique, nombre de dirigeants d'entreprises se sont vus contraints de prendre certaines décisions contraires à leurs valeurs éthiques, les nouvelles théories économiques montrent que ces deux critères peuvent être en fait complémentaires. Les entreprises valorisent leurs efforts sociaux dans le but d'améliorer leur performance sociale, et à travers ça, la performance économique (Belkaoui et Karpir 1989, [1]), qui peut être ventilée en : i) un apport en terme d'image, ii) un apport en terme de différenciation des produits, iii) un apport en terme de création de valeur économique.

Dans la première instance, l'entreprise s'engage dans une démarche éthique dans le but d'imposer un standard dans l'esprit des consommateurs, de faire subir des coûts d'adaptation aux entreprises concurrentes et bénéficier donc d'un avantage d'image. L'entreprise peut également entamer des initiatives de RSE dans le but de réaliser une différenciation des produits, qui devient aujourd'hui une exigence cruciale et permet aux entreprises de gagner des opportunités offertes par le marché sensible à la RSE. Les chercheurs sont nombreux à qualifier notre époque « d'éthique » (Smith 1995, [33]) et à considérer que les consommateurs manifestent aujourd'hui des attitudes de consommation plus socialement responsables (Creyer et Ross 1997, [7]). Ainsi, le consommateur citoyen d'aujourd'hui attend d'un produit mis sur le marché (1) qu'il respecte l'environnement dans l'utilisation des matières premières et de l'énergie qu'aura nécessité sa fabrication et dans la gestion des déchets et (2) que son mode de production et de commercialisation respecte des critères éthiques, notamment en matière de conditions du travail par le biais des normes définies par l'OIT et ce, quelle que soit la localisation géographique du lieu de production. En adoptant une démarche de RSE, l'entreprise désire envisager la vente des produits différenciés par la labellisation sociale, conquérir les consommateurs souhaitant faire des achats en fonction de l'évaluation de la responsabilité sociale de l'entreprise et éviter les risques de boycott.

Pour toutes ces raisons, la stratégie de RSE peut constituer un levier de création de valeur économique. De nombreux cadres théoriques peuvent se prêter à la formulation d'hypothèses quant au lien entre performance sociétale et performance financière. Ainsi, selon Gond (2001, [16]), si Waddock et Graves mettent au jour l'existence d'un cercle vertueux entre éthique et performance financière, Wright et Ferris exhibent une relation négative et McWilliams et Siegel montrent que le lien est neutre. Les investigations empiriques, quant à elles, dégagent des résultats mixtes. Or, une tendance à mettre au jour un lien positif est majeure. Les effets de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la performance financière semblent clairs (Stanwick et Stanwick 1998, [35]). La revue de littérature réalisée par Pava et Krausz (1996, cité en Gond 2001, [16]) montre que parmi les 21 études menées entre 1972 et 1992, 12 études justifient une relation positive entre la responsabilité sociale et la performance financière, 1 démontre une relation négative, et 8 ne démontrent aucune relation. Griffin et Mahon (1997, [17]) font savoir que 33 études montrent un lien positif, 20 un lien négatif et 9 une absence de lien significatif. Roman et alii. (1999, cité en Gond 2001, [16]) font une revue de 33 études montrant un lien positif, 14 qui ne permettent pas de conclure à la présence d'un lien et 5 qui aboutissent à une relation

négative. Griffin et Mahon (1997, [17]) concluent : "Une bonne nouvelle est que la majorité des chercheurs ont confirmé une relation positive (...)".

Ainsi, sur le plan économique, les initiatives de labellisation sociale permettraient à l'entreprise de développer, de maintenir et d'introduire un avantage concurrentiel à long terme (Menon et Menon 1997, [21]).

3.2 Perspectives socio-politiques

Les initiatives de RSE sont encore expliquées par d'autres facteurs que de simples perspectives économiques. Ainsi, les entreprises qui intègrent cette variable éthique dans leur stratégie ne visent pas seulement les propres objectifs économiques ; elles prennent en compte des pressions en provenance de la régulation, des groupes sociaux, des consommateurs, des employés et la société en général. Il s'agit d'un moyen de gestion des relations avec les parties prenantes (Roberts 1992, [30]), d'un moyen d'établir et de protéger la légitimité et l'image de l'entreprise. L'entreprise cherche surtout à produire une congruence avec les normes et valeurs sociétales et à répondre à des déficits de légitimité à partir d'articles de presse hostiles. Elle tente d'exercer ses activités dans le cadre des normes et règles acceptées par les sociétés et de conserver une adéquation ponctuelle avec son environnement.

Pour ce faire, elle cherche au premier plan à anticiper l'exigence législative. En effet, les gouvernements et les organisations communautaires et internationales portent un intérêt spécial à réguler le contexte social du commerce par la publication des textes législatifs. Des lois nationales et des traités internationaux de plus en plus stricts créeront un impératif politique. Les entreprises devraient tenir compte de ces nouvelles règles, sous peine d'avoir à faire face à des coûts de mise en conformité et à la responsabilité juridique.

Parallèlement aux régulations qui sont de plus en plus exigeantes, la pression d'autres parties prenantes joue un rôle actif. Clarkson (1995, [6]) distingue les groupes primaires sans lesquels la survie de l'entreprise serait menacée, (les investisseurs, les employés, les clients, les fournisseurs et les groupes publics comme les gouvernements et les communautés) et les groupes secondaires qui "affectent ou sont affectés par l'activité de l'entreprise mais ne s'engagent pas à des transactions de l'entreprise et donc à sa survie". A titre d'illustration, le collectif "De l'Éthique sur l'étiquette" lance en 2001 sa campagne "Exploiter n'est pas jouer" auprès des distributeurs de jouets français. Il aborde avec plusieurs enseignes de la distribution française la question des conditions de travail sur des lieux de production et la mise en œuvre d'un contrôle et d'un suivi de la "qualité sociale" des produits qu'elles commercialisent, en particulier pour ceux issus de l'importation. Le média peut également attirer l'attention du public sur un certain thème, ce qui peut être en faveur de l'entreprise (le cas de Johnson & Johnson) ou bien au détriment de l'entreprise (le cas de Nike). La pression vient également des institutions financières qui ont de plus en plus recours à des listes de critères sociaux pour évaluer les risques d'investissement. Les entreprises ne peuvent plus se consacrer qu'à des objectifs économiques et négliger leurs responsabilités socio-politiques au risque d'être l'objet de pressions agressives exercées par les groupes sociaux.

Ainsi, l'intégration de la variable RSE dans la stratégie est à l'avantage de l'entreprise : une stabilité sociale et politique accrue, une réduction des litiges ainsi qu'une gestion préventive des risques de conflits, une réponse favorable aux pressions des groupes sociaux, une plus grande loyauté des consommateurs et des employés, un avantage comparatif dans un créneau du marché des consommateurs sensibles aux questions sociales.

4 Conclusion

Le présent papier a permis d'esquisser les enjeux de la gestion de la RSE. Les développements précédents ont mis en évidence la gestion de la RSE et notamment la possibilité d'avoir recours à des processus de labellisation sociale pour mieux argumenter de la cohérence entre la communication et les pratiques de commerce éthique de l'entreprise. La gestion de la RSE n'est pas seulement une mode éphémère mais le résultat de la conjonction de divers facteurs de contexte que nous avons présentés dans le corps de l'étude. Les entreprises tentent donc de s'adapter à ces nouvelles exigences du marché en essayant d'en tirer le meilleur parti.

Les perspectives de recherche ouverte par cette recherche sont de deux ordres. Il s'agit tout d'abord d'étudier plus en détail les concepts liés à la gestion de la RSE. Aux questions de type « Qu'est-ce que la labellisation sociale ? » et « Qu'est-ce que les codes de conduite ? », nous comprenons qu'il s'agit des certifications des pratiques respectant les principes de RSE de l'entreprise. Nous admettons, d'emblée, qu'une telle définition présente un caractère très large et abstrait. Tout un pan de recherche pourrait donc consister à clarifier la nature des concepts, à identifier les dimensions et le mécanisme de ces processus.

Une autre question clé est relative aux impacts des initiatives de responsabilisation sociale de l'entreprise en tant qu'outils de marketing. Les travaux précédents justifient une relation positive entre ces mécanismes et la promotion des pratiques de commerce éthique et équitable au niveau mondial. Une analyse du point de vue de l'entreprise et pour les intérêts de l'entreprise reste encore ignorée. Les pistes de recherche consistent donc à étudier, pour le plus grand nombre de catégories possibles, les relations entre ces démarches de signalisation de la RSE et les réactions du consommateur.

5 Bibliographie :

- [1] **Belkaoui A.** et **Karpir P.** (1989), Determinants of the corporate decision to disclose social information, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 2, n° 1, pp. 36-51.
- [2] **Bhattacharya S.** (2001), Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility, *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n°2, pp. 225-243.
- [3] **Brown J.** et **Dacin P.** (1987), The company and the product: corporate associations and consumer product responses, *Journal of Marketing*, vol. 61, n° 1, pp. 68-84.
- [4] **Carroll A.B.** (1991), The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, vol. 34, n° 4, pp. 39-48.
- [5] **Carroll A.B.** (1999), Corporate social responsibility, *Business and Society*, vol. 38, n° 3, pp.268-295.
- [6] **Clarkson B.** (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate, *Academy of Management*, vol. 20, n° 1, pp. 92-117.
- [7] **Creyer E.** et **Ross W.** (1997), The influence of firm behaviour on purchase intention: do consumers really care about business ethics?, *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 14, n° 6, pp. 421-432.
- [8] **Drumwright M.D.** (1994), Socially responsible organizational buying: environmental concern as a noneconomic buying criterion, *Journal of Marketing*, n° 58, pp. 1-19.
- [9] **Drumwright M.D.** (1996), Company advertising with a social dimension : the role of noneconomic criteria, *Journal of Marketing*, n°. 60, pp. 71-87.
- [10] **Duff C.** (1993), You, too, could be a model for catalogs, *Wall Street Journal*.
- [11] **Duong Q.L.** (2003), Questionnement de la consommation responsable, *Actes du colloque L'individu hypermoderne*, ESCP-EAP et l'Association Internationale de Sociologie.
- [12] **Duong Q.L.** (2004), Vers la construction d'un modèle d'évaluation du consentement à payer des consommateurs pour la labellisation sociale, *Actes du colloque doctoral de l'AFM*, St-Malo., Université de Rennes 1.
- [13] **Duong Q.L.** (2004), Vers une typologie des outils de communication sur la responsabilité sociale de l'entreprise, *Actes de la 1ère Journée Thématique du Nord-Est de la France sur la Communication Marketing*, Université Robert Schuman, Nancy.
- [14] **Friedman M.** (1970), The social responsibility of business is to increase its profits, *New York Time magazine*, pp. 33.

- [15] **Gibb R.H., Kouhy R. et Foster P.** (1998), M&S wins swift victory over TV child labor slur, *The Time*, n° 3, 4 Mars.
- [16] **Gond J.** (2001), L'éthique est-elle profitable?, *Revue Française de Gestion*, pp. 77-85, Novembre-Décembre.
- [17] **Griffin J.J. et Mahon J.F.** (1997), The corporate social performance and corporate financial performance debate, *Business and Society*, vol. 36, n° 1, pp.5-31.
- [18] **Handelman J.M. et Arnold S.J.** (1999), The role of marketing actions with a social dimensions: appeals to the institutional environment, *Journal of Marketing*, n° 63, pp. 33-48.
- [19] **Igalens J. et Joras M.** (2002), *La RSE, comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisations, 2002.
- [20] **Maignan I. et Hult G.T.M.** (1999), Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n° 4, pp. 455-469.
- [21] **Menon A. et Menon A.** (1997), Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as marketing strategy, *Journal of Marketing*, n° 61, pp. 51-67.
- [22] **Mitchell A.** (1997), The power of ethical branding, *Marketing Week*, pp. 26-27, 22 Mai.
- [23] **Mohr L.A.** (1996), Corporate social responsibility: competitive disadvantage or advantage? In *Proceedings of the 1996 Marketing and Public Policy Conference*, eds. Ronald Paul Hill and Charles Ray Taylor, Chicago: American Marketing Association pp. 48-49.
- [24] **Osterhus T.L.** (1997), Pro-social consumer strategies: when and how do they work? *Journal of Marketing*, n° 61, pp. 16-29.
- [25] **Reynaud E et Chandon J-L,** (1998), Les cinq familles de comportements de protection de l'environnement des entreprises : une approche basée sur la théorie des contrats et l'économie des conventions, Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université de Louvain-la-Neuve.
- [26] **Robert-Demontrond P.** (2002), Portée stratégique de l'effort de soutenabilité sociale du développement économique, XIIIe Congrès de l'AGRH, Nantes, 21-22 novembre.
- [27] **Robert-Demontrond P.** (2003), Sensibilité de la demande à la labellisation sociale de l'offre commerciale : construction d'un agenda de recherche, *Actes du colloque Entreprise citoyenne*, Ed. Université Paris X Nanterre.
- [28] **Robert-Demontrond P. et Duong Q.L.** (2004), Corporate Social Responsibility: The Case of Supplying Firms, *Actes du colloque 2004 Academy of Marketing Science Cultural Perspectives in Marketing Conference*, Ed. University of las Américas, Texas A&M University et Texas Christian University.
- [29] **Robert-Demontrond P. et Duong Q.L.** (2004), La sensibilité des consommateurs à la responsabilité sociale de l'entreprise : proposition d'un cadre d'analyse, *Actes du colloque 17èmes Journées des IAE*, Ed. IAE de Lyon.
- [30] **Roberts R.W.** (1992), Determinants of corporate social responsibility disclosure: an application of stakeholders theory, *Accounting Organization and Society*, vol. 17, n° 6, pp. 595-612.
- [31] **Robin P. et Reidenbach R.** (1987), Social responsibility, ethics, and marketing strategy: closing the gap between concept and application, *Journal of Marketing*, n° 51, pp. 44-58.
- [32] **Roman R. M., Hayibor S. et Agle B. R.** (1999), The relationship between social and financial performance, *Business & Society*, n° 38, pp. 109-125.
- [33] **Smith N.** (1995), Marketing strategy for the ethics era, *Sloan Management Review*, vol. 36, n° 4, pp. 85-97.
- [34] **Solomon H. et Hanson G.** (1985), *La morale en affaires, clé de réussite*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- [35] **Stanwick A. et Stanwick D.** (1998), The Relationship Between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination, *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 2, pp. 95-204.
- [36] **Varadarajan P. et Menon A.** (1988), Caused-related marketing: a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy, *Journal of Marketing*, vol. 52, n° 3, pp. 58-74.
- [37] **Wartick S. et Cochran P.** (1985), The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, vol. 10, n° 4, pp. 758-769.
- [38] **Wood T.** (1991), Corporate social performance revisited, *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, pp. 691-718.

**Texte de la communication à présenter au colloque :
« LE MANAGEMENT FACE A L'ENVIRONNEMENT SOCIOCULTUREL »
organisé à L'université SAINT JOSEPH DE BEYROUT-LIBAN-**

Le 28/29 Octobre2004

**Titre :
« Etude empirique des profils des dirigeants français dans
le contexte Marocain. »**

**Présenté par :
ABDELLATIF EDDAKIR
Enseignant chercheur à l'école supérieure
de technologie de Fès -Maroc-
Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLEH
Route immouzar BP : 2427
Fax : 2125600585/86
Tél. : 2125600588**

e-mail : eddakirabdellatif@yahoo.fr

Etude empirique des profils des dirigeants français dans le contexte marocain

Dans cette étude nous allons exposer :

- dans un premier temps le cadre théorique et méthodologique dans lequel s'inscrit notre analyse d'une situation interculturelle de management ;
- dans un deuxième temps, nous allons présenter les résultats et les interprétations de notre enquête qui porté sur une population de dirigeants français opérant au Maroc.

I - Cadre théorique et méthodologique de l'étude :

I -1- Cadre théorique :

L'objet de notre étude est d'examiner une situation de management interculturel qu'est le contexte des filiales françaises implantées au Maroc. La question à soulever dans un tel contexte est la suivante : peut-on toujours transposer, à un autre contexte, des méthodes de management qui ont fait leurs preuves ailleurs ? Plusieurs chercheurs ont démontré qu'une telle transposition est vouée à l'échec. En effet, on parle d'un courant qui essaie d'appréhender une telle problématique : celui du management interculturel

I-1-1- Le concept de management interculturel :

Les études interculturelles nous permettent d'appréhender la variation des normes comme fonction des différences et spécificités culturelles. Pour **Ladmiral(J.R)** et **Lipiansky (E.M)**, l'étude interculturelle examine « *l'idée d'interactions, de rapports et d'échange entre cultures différentes...c'est une interaction où des objets se constituent tout autant qu'ils communiquent* »¹.

Les sciences de gestion s'inspirent des approches interculturelles du fait que celles-ci développent des outils d'analyse des phénomènes qui caractérisent l'interaction de deux ou plusieurs cultures au sein de l'entreprise tels que :

- L'impact des différences culturelles nationales sur les comportements des individus (en termes de motivation, changement de profil, etc.) ;
- L'impact sur l'entreprise de façon globale (cohérence de l'action collective, convergence des buts individuels et ceux de l'entreprise, etc.)

¹ Okamba (E) : « L'interculturel : une nouvelle donne du management », in Revue Economie et société, N°20/1994, p209

Selon **Gauthey (F)** et **Xardel (D)**, le management interculturel consiste à étudier ce qui est en commun aux membres d'une organisation que ce qui les sépare. Il s'agit de recueillir les normes générales répondant à une moyenne au sein d'une population².

Nous tenons à préciser que le management interculturel ne consiste pas uniquement à prendre en compte les points communs, mais également les spécificités et les différences. Dans cette optique, on considère que le management interculturel prend « *en compte les fonctions de l'entreprise et du management les différences culturelles et cherche à en tirer profit* »³.

Signalons que ni les différences, ni les ressemblances sont à négliger pour une entreprise interculturelle. L'objet du management interculturel est de chercher « *à dégager et à maîtriser les valeurs et normes culturelles de référence positives qui unissent les individus dans le processus de gestion et aussi celles qui les séparent sur le terrain de l'action ; afin qu'elles servent de base à l'élaboration et au pilotage d'une culture et d'un système de gestion intégrés* »⁴. Dans cette perspective, on pense que la problématique du management interculturel est de se pencher sur les problèmes d'intégration de deux ou plusieurs cultures tout en cherchant à créer et à maintenir une cohérence au niveau global de l'entreprise.

I-1-2- Universalisme/relativisme des méthodes de management :

Au niveau international, l'influence de la culture nationale sur les pratiques managériales ne peut être négligée. Des dirigeants, par exemple, qui opèrent hors de leur contexte culturel peuvent-ils préserver des perceptions de l'entreprise (et de ses modes de gestion) marquées par l'influence de leurs cultures nationales? Pour répondre à cette problématique, deux courants sont à distinguer: D'une part, il y a ceux qui préconisent la standardisation des pratiques de gestion en se dotant d'une culture forte d'entreprise. D'autres parts, on trouve les tenants d'une autre conception selon laquelle, face à un nouveau contexte culturel, il faut relativiser les méthodes et les pratiques managériales. Il en découle deux approches: l'une universaliste (appelée également approche convergente), l'autre interculturelisme (ou approche contingente).

- L'approche universaliste:

Cette approche s'est développée dans le cadre d'une vision globalisante et homogénéisante des méthodes et pratiques de gestion. Elle repose sur « *l'approche positiviste du management fondée sur les hypothèses de saine administration et de convergence des sociétés vers une culture et un système de gestion uniques et universels relevant du "one best way"* »⁵.

² Gauthey(F), Xardel(D) : « Le management interculturel : modes et modèles », éd.Economica,p.20

³ Rodgers (I) : « Leaders sans frontières », éd Mc Graw-Hill1988, p.86

⁴ Okamba(€) : op.cité, p.210

⁵ Okamba€ : idem, p.200

Ce courant constitue l' "ossature" des travaux classiques en management. Depuis **Taylor (F)** (à travers sa conception de l'O.S.T) et **Fayol (H)** (avec les fonctions de management qu'il a mis en évidence), on a mis l'accent sur la scientificité du management dans la mesure où il développe des théories, modèles, etc., susceptibles d'être généralisées (même hors du contexte dans lequel ont été forgées) sans adaptation aux contingences locales.

Les tenants de ce courant, estiment que les différences culturelles ont tendance à disparaître en faveur d'une homogénéité culturelle (ce qu'on appelle une culture universelle).

Cet état de choses va permettre la transposition des méthodes de gestion en tout lieu (on donne, à ce niveau, des exemples à travers le caractère universel de la production et la consommation de certains produits). Ce courant de pensée a été renforcé (au cours des années 80) de façon plus au moins implicite par une série de recherches qui ont débouché sur des "recettes" de management qui se veulent universelles dont on cite: la théorie Z de **Ouchi(W)** (1982), les travaux de **Peters (T)** et de **Waterman (R)** (1983), l'entreprise du 3ème et du 4ème type d'après **Archier (G)** et **Serieyz (H)**, etc.

Cependant, de nombreuses expériences ont mis en cause cette approche universaliste et ont démontré l'inefficacité de la standardisation des méthodes de gestion à l'échelle mondiale. A titre d'exemple, l'échec de transposition des méthodes japonaises est très significatif à cet égard (La transposition de la méthode Kanban dans les usines de Renault en France a été voué à l'échec).

- L'approche interculturelle :

Par opposition à l'approche universaliste, il s'est développée une conception qui met l'accent sur la relativité culturelle en matière de pratiques managériales. Ce courant repose sur une approche constructiviste et contingente du management⁶ En effet, suite aux limites (et aux échecs) de l'approche universaliste, une autre vision a pris place et pour laquelle tout management est culturel. Ainsi, plusieurs travaux se sont prononcés pour une relativité des méthodes et pratiques de gestion pour tenir compte des spécificités culturelles de chaque situation à étudier (dont on cite: **D'iribame (P)**[1985], **Hofstède (G)**[1987,1994], **Usinier (J.C)**[1990], **Adler (N)** [1991], **Trompenaars (F)**[1994]). L'essentiel de ces travaux considère que «*le monde ne devient pas de plus en plus homogène et qu'au contraire les différences culturelles et nationales sont largement maintenues ou même s'accroissent*»⁷

En effet, les conditions de vie sociale et les croyances fondamentales continuent toujours à influencer les comportements des individus et des entreprises. Il ne peut y avoir, alors, de modèle universel à imiter. En d'autres termes, les modes de management ne traduisent qu'une partie des problèmes spécifiques à une partie du monde. De ce fait, nous pouvons dire qu'un management de la diversité culturelle s'impose et dont l'objet est d'étudier :

- Les liens entre cultures nationales et cultures d'entreprise;
- Les problèmes engendrés par la confrontation des cultures différentes au sein de l'entreprise (problèmes de circulation de l'information, de communication, de motivation, de prise de décision, etc.).

⁶ Okamba €, op.cité, p.204

⁷ Besseyre des horts (C.H), Segalla (M) : La GRH en Europe : une diversité des pratiques, in Revue Française de Gestion, Janvier-février, pp18-19

I -2- Méthodologie de collecte des données

Chaque chercheur en management se trouve confronté à un choix diversifié quant aux outils de collecte des données empiriques. En ce qui nous concerne, ce choix n'était pas libre du fait que notre attention a été focalisée sur une population de dirigeants français opérant au Maroc. Pour le moyen de collecte des données, nous avons opté pour un questionnaire standard. S'agissant des méthodes de traitement, nous précisons que l'objectif de notre recherche est de mettre l'accent sur les caractéristiques des pratiques de management des dirigeants français. De ce fait, les données collectées ont subi, dans un premier temps un traitement statistique simple pour dégager les traits communs qui caractérisent les pratiques des dirigeants enquêtés. Ensuite, nous avons sélectionné les variables les plus significatives qui ont subi un traitement statistique multidimensionnel, et ce dans une tentative de dégager une typologie des profils des dirigeants enquêtés.

I - 2-1- Raison du choix et présentation du questionnaire :

En sciences de gestion, plusieurs moyens sont utilisés pour collecter des données. Notre choix a été pour le questionnaire qui présente pour notre étude plusieurs avantages :

- Le nombre de personnes à interroger est relativement élevé et on ne dispose pas d'enquêteurs ;
- L'on est certain que les personnes à interroger sont capables de s'exprimer correctement à l'aide d'un questionnaire. Nous pensons qu'un dirigeant « expatrié » est suffisamment « armé » (expérience, formation...) pour accomplir une telle tâche ;
- Le questionnaire suscite aisément l'intérêt des enquêtés. Nous pensons qu'un sujet sur l'interculturel intéresse directement un dirigeant expatrié du fait qu'il se trouve quotidiennement impliqué dans les situations interculturelles.

Les différents types de questions s'articulent autour de quatre thèmes principaux. Chaque thème regroupe un ensemble de questions que nous allons présenter dans ce qui suit :

Thème 1: L'impact global des différences culturelles nationales sur les pratiques de management:

- Perception de la différence entre la culture nationale française et la culture nationale marocaine;
- La diversité culturelle est-elle neutre, source d'ambiguïté, de complémentarité, de conflit, etc.?

Thème 2: Type des pratiques de motivation en situation de management interculturel :

- Perception du degré de motivation chez les subordonnés marocains par les dirigeants français;
- La motivation se base-t-elle sur l'évaluation des performances individuelles: rémunérations variables, primes exceptionnelles, etc.?
- La motivation se base-t-elle sur l'évaluation de la performance collective (salaires fixes, sécurité d'emploi, etc.)?

Thème 3: Nature des styles de direction pratiqués dans une situation de management interculturel :

- Type de style à pratiquer face à une situation interculturelle: (négliger les différences culturelles ou en faire une priorité?);
- Perception par les dirigeants français du degré de subordination chez le personnel marocain (celui-ci cherche-t-il à participer à la prise de décision? cherche-t-il l'extension de ses responsabilités, etc.?).
- Perception de l'importance des rôles que doit assumer le dirigeant: stratège, contrôleur, coordonnateur (" chef d'orchestre "), etc.

Thème 4: Autres caractéristiques des styles de management pratiqués par les dirigeants français:

- Nature de la circulation de l'information (orale, écrite).
- Mode de résolution des conflits.
- Rôle et importance de la hiérarchie.
- Manière d'assumer la responsabilité (individuelle, collective).
- Modes d'intégration des individus.
- Façon de faire face aux différents événements (encourage-t-on l'application stricte des règles par exemple?).
- Types de relations de travail (impersonnelles ? personnelles? etc.)

I-2- 2- Destinataires du questionnaire

Notre questionnaire est adressé aux dirigeants (français) des filiales françaises. Pour la détermination de la population totale que constituent ces dirigeants, nous avons fixé deux critères:

- La participation française au capital de la filiale concernée doit être supérieure ou égale à 51 %.
- L'entreprise doit avoir une taille suffisamment importante. Pour cela, nous avons retenu uniquement les entreprises ayant un effectif au moins comptant 100 personnes.

Le choix de ces deux critères est justifié, à notre sens, par le fait que les pratiques managériales que nous cherchons à "questionner" doivent être le produit des données plutôt "objectives" (profils des dirigeants, types de comportements des subordonnés, etc.) que subjectives (taille de l'entreprise, structure des participations au capital, etc.). Ainsi, par exemple, dans une entreprise qui compte une vingtaine de personnes, la circulation informelle de l'information est expliquée par la taille de l'entreprise et non pas par les caractéristiques (résultant d'un choix raisonné) du style de management adopté (de façon réfléchie).

Il est lieu de remarquer que la question de représentativité que se pose le chercheur dans une étude quantitative trouve son équivalence dans le critère de " saturation des concepts"⁸ lorsqu'il s'agit d'une recherche qualitative (comme c'est le cas pour notre problématique). Ce critère est satisfait lorsque les données collectées n'apportent plus aucune information nouvelle.

En nous basant sur les données fournies par le ministère de commerce et d'industrie et celles de la chambre de commerce et d'industrie française située à Casablanca (CCIFM) au Maroc, nous avons pu calculer le total de la population mère qui compte 65 dirigeants français .

Etant donné le nombre relativement " réduit" des individus composant cette population-mère, notre questionnaire a été adressé à 55 dirigeants (soit 84,61 % de la population totale). Nous avons administré les 3/4 des questionnaires à travers la CCIFM, le reste a été administré (de façon individuelle) par voie postale.

Les réponses collectées totalisent un nombre de 48 (dont une réponse non exploitable), donc soit un taux de réponses de 87,27, ce qui représente 73,84% du total de la population-mère. Les caractéristiques de la population des dirigeants français enquêtés se présentent comme suit :

⁸ Wacheux (F) : Méthodes qualitatives et recherches en gestion, Ed.Economica1996,p.84

Caractéristiques de l'échantillon	Nombre	%
Type d'activité		
- Textile	11	23,40%
- Pharmacie	5	10,64%
- Habillement	4	8,51%
- Agro-Alimentaire	5	10,64 %
- Matériel électrique	4	8,51 %
- Cuir	4	8,51 %
- Matériel de transport	5	10,64 %
- Ouvrages en métaux	4	8,51%
- Autres	5	10,64 %
Ancienneté des dirigeants:		
- entre 0 - 6ans	19	40,43 %
- de 6 à 10 ans	13	27,66 %
- + 10 ans	15	31,91 %
- Participation française au capital:		
- entre 50% et 60%	17	36,17 %
- 60% - 70%	6	12,77 %
- 71% - 80%	-	-
- 81% - 90%	4	8,51 %
- + 90 %	20	42,55
- Effectif employé:		
- de 100 à 250	28	59,58 %
- de 251 à 400	8	17,03 %
- de 401 à 550	5	10,64 %
- de 701 à 850	4	8,51 %
- de 850 à 1000	1	2,12 %
- + 1000	-	-

II – Pratiques de management des dirigeants Français: Essai de typologie.

Mis à part les traits communs qui caractérisent les pratiques des dirigeants français, nous avons pu observer que l'importance qu'ils accordent à la problématique interculturelle ne revêt pas le même niveau de priorité pour l'ensemble des individus enquêtés. De ce fait, notre but à ce niveau est :

- d'examiner le degré de différenciation quant à la perception des spécificités culturelles. La mise en lumière d'une telle différenciation va nous permettre de soulever les divergences des pratiques de management (des dirigeants français) qui en résultent ;
- de regrouper les dirigeants français en groupes homogènes (selon les points communs de leurs pratiques) afin d'en dégager une typologie.

II-1- Diversités des pratiques de management des dirigeants français:

Nous allons examiner les différences qui caractérisent les degrés de perception de l'impact des spécificités culturelles. Cela nous conduit à mettre en exergue les divergences qui marquent les pratiques de management des dirigeants français.

II-1-1- Différences de perceptions de l'influence des spécificités culturelles:

Bien que les dirigeants français s'accordent sur le fait que la diversité culturelle influence les pratiques de management. Toutefois, à travers l'analyse des résultats de l'enquête, nous avons constaté que ceux-ci (les dirigeants) se différencient quant aux degrés d'importance accordés à cette influence. En ce sens, nous avons remarqué que :

- Plus de la moitié des dirigeants (55,3% du total) accordent aux effets des différences culturelles un degré d'importance élevé ;
- (40,4%) des dirigeants considèrent que cet impact est relativement important.

Cela allait influencer d'autres niveaux de perception de la situation interculturelle chez les dirigeants français. Nous citons principalement trois niveaux:

- Problème de perception:

Un total de (48,93%) des dirigeants estime que dans des situations moins fréquentes, les différences culturelles entraînent des problèmes de perception. Tandis que (42,6%) des dirigeants ont fait remarquer qu'une situation interculturelle en est fréquemment la cause.

- Problème de communication:

En nous penchant sur le phénomène communicationnel, nous avons pu observer qu'aux yeux de (48,94%) des dirigeants, une situation de management interculturel est moins fréquemment une source des problèmes de communication.

Alors qu'environ (50%) des dirigeants se trouvent divisés quant à l'impact de la diversité culturelle sur la communication au sein de l'entreprise. Ainsi, on trouve par exemple :

- (17%) des dirigeants ont fait remarqué que les différences culturelles engendrent des biais de communication ;
- (27,65%) des dirigeants, considèrent à l'encontre que les biais résultant de la communication interculturelle sont plutôt rares

- Problèmes de motivation:

S'agissant de la problématique motivationnelle, force est de constater que les réponses sont généralement éclatées quant à l'influence de la diversité culturelle sur le degré d'implication des individus se trouvant dans une situation de management interculturel. Ainsi, nous pouvons citer deux exemples:

- (42,6%) des dirigeants enquêtés estiment qu'il est assez rare que les différences culturelles se traduisent par des problèmes de motivation.
- (25,5%) des dirigeants font observer que dans une situation interculturelle, les problèmes de motivation sont plutôt fréquents.

II-1-2- Impact des différences de perception sur les pratiques de management:

Suite à cette étude descriptive des différents niveaux de perceptions de l'impact de la diversité culturelle au sein de l'entreprise, il est lieu d'examiner comment cet état de choses va influencer les pratiques des dirigeants français. Ainsi, nous étions amené à sélectionner un ensemble de variables qui nous paraissent les plus significatives pour en faire une analyse plus approfondie. Celle-ci comprend 11 variables et s'articulent autour des thèmes suivants:

- Caractéristiques du fonctionnement global de l'entreprise (est-ce par l'application des règles ou par l'encouragement de la souplesse?).
- Manières d'assumer la responsabilité
- Types de prise de décision.
- Nature des relations de travail.
- Profil du dirigeant (par exemple: un bon dirigeant doit-il toujours avoir des réponses aux questions de ses subordonnés?).
- Méthodes de résolution des situations conflictuelles

En appliquant une analyse en composantes principales ⁹sur les onze variables (N), nous avons pu obtenir cinq axes factoriels dont nous avons retenu les deux premiers (1 et 2) qui expliquent respectivement (56,7%) et (14,1 %) de la variance totale comme le montre le tableau des contributions ci-dessous (^{10*}) :

⁹ Voir : Moscarola : Enquetes et analyses des données avec le sphinx, éd.Vuibert1990

^{10*} Abréviations des variables :

- (1) Enc.soup : Au sein de votre entreprise, pensez vous qu'il faut encourager la souplesse en s'adaptant aux différentes situations
- (2) Conf/Dial : Lorsqu'un conflit surgit, il est réglé par les personnes concernés ?
- (3) Res.ind : La responsabilité doit être assurée de façon individuelle ?
- (4) DS/S.Comp : Les diversités culturelles sont elles source de complémentarité ?
- (5) PD/Ech.sup : La prise de décision doit se faire par les échelons supérieurs ?
- (6)B.Dir/rép.sub : Un bon dirigeant a toujours des réponses aux questions posées par ses subordonnés ?
- (7)App.règ : Pensez vous qu'il faut appliquer les règles de façon claire et précise ?

Axes	Axe (I) (+56,7%)	Axe(II) (+14,1%)
Contributions positives	Enc.soup +12%	B.Dir/rép.sub +30%
	Conf/Dial +10%	PD/Ech.sup +15%
	Res.ind +9%	Res.ind +8%
	DC/S.Comp +7%	App.règ +5%
	PD/Ech.sup +7%	RT/Asp.Imp +3%
	B.Dir/rép.sub +5%	Conf/App.Règ+3%
Contributions négatives	App.règ -10%	Dir/Id.rem.can -14%
	Conf/App.règ -10%	DC/S.comp -13%
	RT/Asp.Imp -10%	Conf/Dial -2%
	Dir/V.Pr.sub -8%	
	Dir/Id.rem.cau6%	

Le tableau des contributions ci-dessus met en exergue deux axes factoriels qui restituent (conjointement) 70,8% de l'information totale quant aux pratiques de management dans la situation interculturelle examinée. Ainsi, nous remarquons que:

- Le premier axe: oppose deux types de pratiques.

* D'une part, on trouve des dirigeants pour qui il faut encourager la souplesse, assumer la responsabilité de façon individuelle et qu'en cas de conflit, on doit le résoudre par le dialogue avec les personnes concernées (sans imposer de solution par le haut de la hiérarchie).

* D'autres parts, on est confronté à des pratiques tout à fait opposées (par rapport aux premières). Celles-ci se traduisent par l'application stricte des règles et des procédures. Quant aux relations de travail, on pense qu'elles doivent se caractériser par un aspect impersonnel. Et si un conflit surgit, il est réglé par l'intervention de l'autorité hiérarchique et ce par l'application des règles.

- Le deuxième axes: oppose quant à lui ;

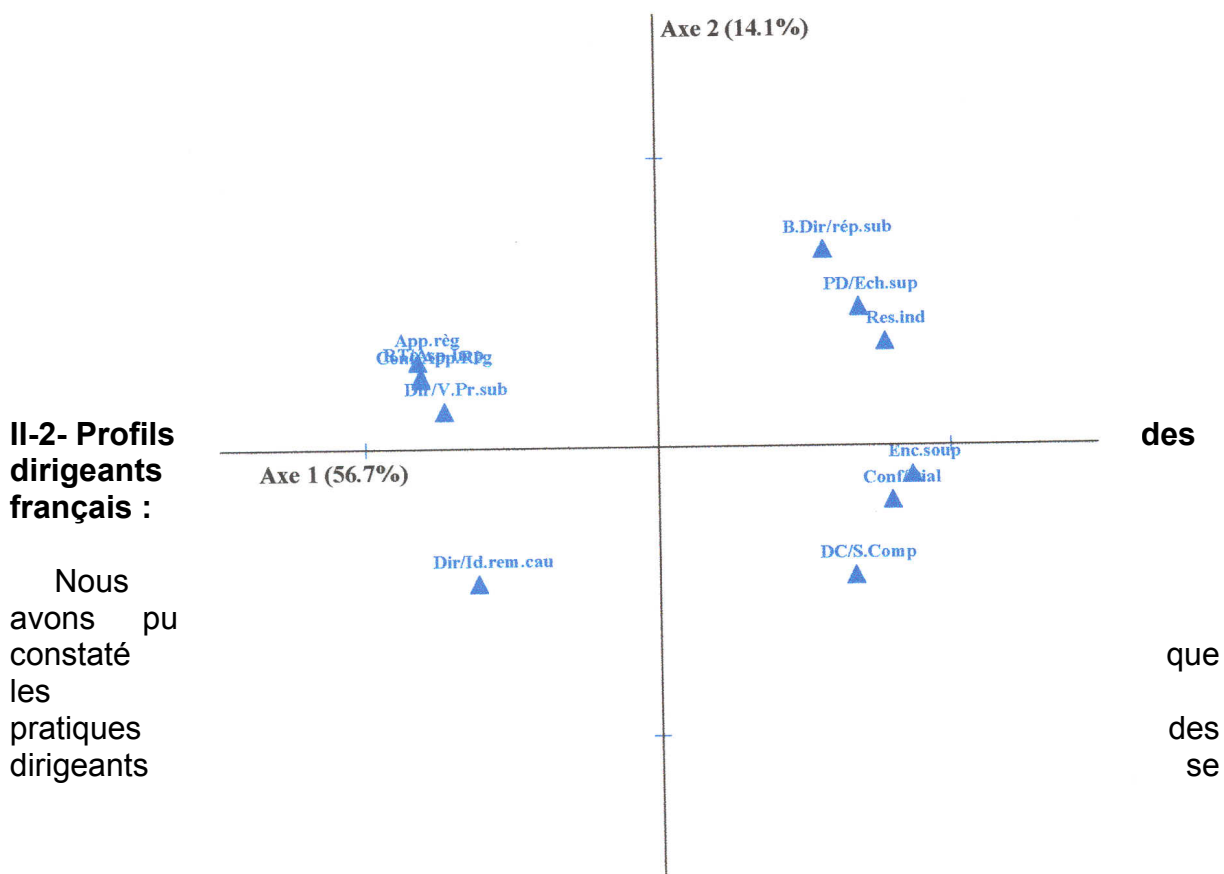
* D'un côté, les dirigeants qui estiment que la prise de décision doit se faire par les échelons supérieurs de la hiérarchie. En ce sens, on pense que pour être un bon dirigeant, on doit toujours avoir des réponses (prêtes) aux questions de ses subordonnés.

-
- (8) Conf/App.règ : Lorsqu'un conflit surgit, il est résolu par l'application stricte des règles ?
 - (9)RT/Asp.Imp : Pensez vous que les relations de travail doivent se caractériser par un aspect impersonnel ?
 - (10)Dir/V.Pr.sub : Pensez-vous que le dirigeant n'est pas concerné par la vie privée de ses subordonnés ?
 - (11)Dir/Id.rem.cau: Pensez-vous que le dirigeant doit accepter que ses idées soient remises en cause par ses subordonnés ?

* D'un autre côté, on considère qu'il n'est pas nécessaire que le dirigeant doit avoir des réponses prêtes à l'ensemble des questions que lui pose le personnel subalterne. Plus encore, un dirigeant doit être en mesure d'accepter que ses idées soient remises en cause par ses collaborateurs. C'est dans cette perspective, que les dirigeants (qui optent pour ce point de vue) pensent que la diversité culturelle constitue une source de complémentarité.

Suite à ces développements, nous allons essayer de mieux visualiser la disparité des pratiques de management à travers une carte ACP (ci -dessous). Cette carte va nous illustrer comment chaque variable est corrélée avec chacun des axes.

Schéma N°1: Degré de différenciation des pratiques de management des dirigeants français au Maroc



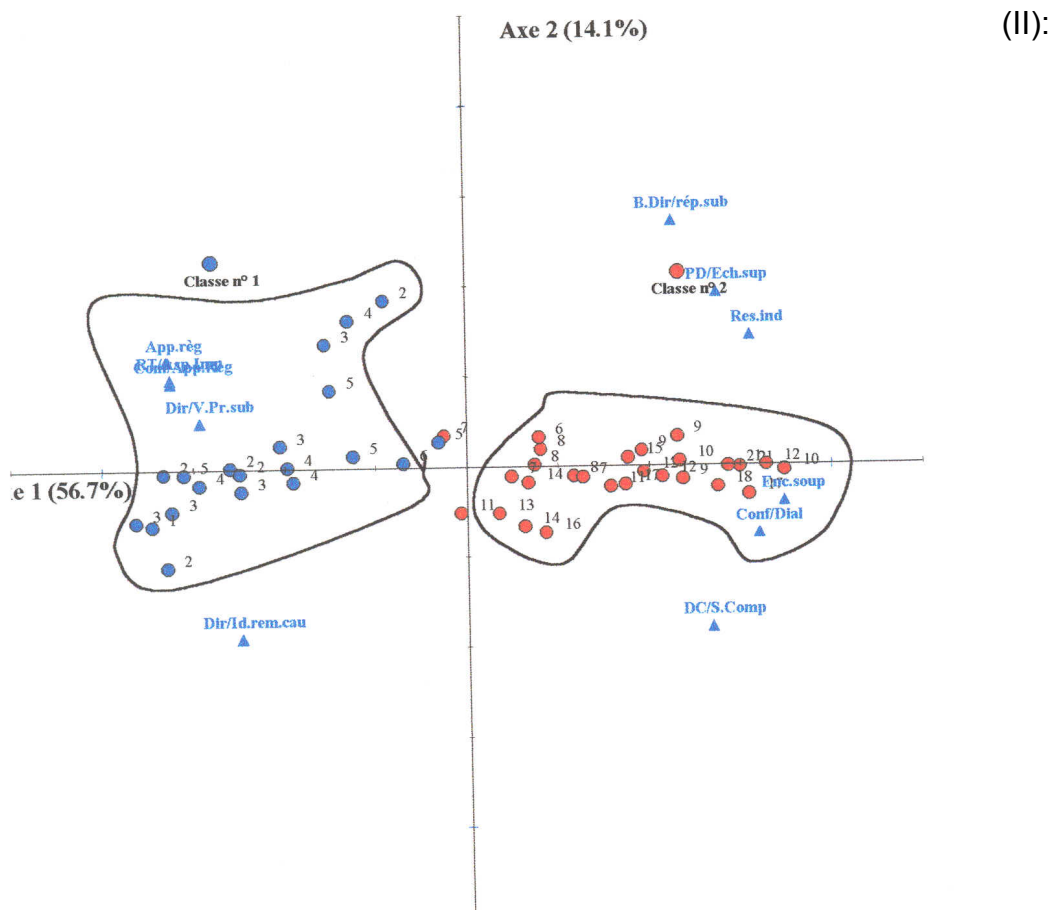
caractérisent par une grande diversité. De ce fait, nous allons tenter de dresser une typologie des dirigeants français opérant dans le contexte interculturel franco-marocain. Pour ce faire, nous allons reprendre la carte ACP (présenté ci-dessus) pour y projeter les individus qui composent notre échantillon. Cette projection sera faite en utilisant une variable illustrative que nous allons superposer sur la carte ACP sans qu'elle intervienne dans le calcul des axes factoriels. Cette variable est « l'ancienneté du dirigeant » qui pourrait à notre sens, expliquer la diversité des pratiques des dirigeants français.

Schéma N°2 : Relation « Ancienneté du dirigeant »-pratiques de management des dirigeants français au Maroc.

Il est lieu de remarquer, qu'a priori deux groupes de dirigeants se distinguent : le premier à gauche et dont l'ancienneté de ses membres est faible ; l'autre, à droite, et qui est composé d'individus ayant une ancienneté élevée :

- Le groupe (I): les "**nouveaux expatriés**" qui représentent (51,1 %) du total de l'échantillon et dont l'ancienneté moyenne est de 3,95 ans.

- Le
groupe
Les
"anciens



"nouveaux expatriés" qui constituent (48,9 %) de l'ensemble des dirigeants français enquêtés et dont l'ancienneté moyenne est de 12,8 ans.

II-2-1- Les "**nouveaux expatriés**": (N.E)

Sont désignés par cette appellation, les dirigeants français opérant dans le contexte marocain et dont l'ancienneté est inférieure à six ans. Celle-ci a eu un impact majeur en matière de conditionnement de leurs perceptions de la problématique interculturelle.

Soulignons, de prime abord, que ces "nouveaux expatriés" considèrent que les différences entre les deux cultures nationales marocaine et française sont très importantes. Ce niveau de diversité est, à leurs yeux, très influent en matière de management. Néanmoins, cela ne doit pas laisser entendre que ces "nouveaux expatriés" (N.E) ont adapté de façon systématique leurs pratiques aux spécificités locales (marocaines). Chose que nous allons examiner à travers l'analyse des trois aspects suivants:

- Le fonctionnement global de l'entreprise.
- La nature de la relation supérieurs/subordonnés.
- Le profil du dirigeant.

Premièrement: Le fonctionnement global de l'entreprise

Selon les N.E, le fonctionnement de l'entreprise doit se caractériser par l'application stricte des règles et des procédures. Celles-ci constituent un outil efficace face à l'arbitraire, l'anarchie et l'abus de pouvoir. Plus encore, elles (les règles) contribuent à développer une stratégie d'évitement des chocs qui peuvent résulter de la confrontation des systèmes culturels divergents.

On estime que les relations de travail doivent se caractériser par un aspect impersonnel. L'attention doit être focalisée sur la tâche et non sur la personne. En ce sens, pour les N.E, le meilleur moyen d'intégration des efforts individuels est de mettre l'accent sur le "métier" qui fait démarquer l'entreprise (interculturelle) de son entourage, cet état de chose va:

- permettre aux acteurs (individus et/ou groupes) de se forger une image cohérente de leur entreprise au quelle ils cherchent à s'identifier.
- minimiser (voir éliminer) les dysfonctionnements qui résultent de l'interaction interculturelle.

En d'autres termes, il s'agit de doter l'entreprise (interculturelle) d'une identité orientant les efforts vers le "métier" et transcendant (par conséquent) les diversités culturelles.

Ce que nous reprochons à cette vision, c'est qu'une identité d'entreprise "bâtie" sur le métier risque de donner naissance à un comportement réticent des acteurs (au sein de l'entreprise) vis à vis de certaines pratiques qui consiste, par exemple, à mettre en place une stratégie de diversification. En effet, il est peu fréquent qu'une entreprise opte pour une stratégie de "mono produit" dans un environnement aussi turbulent que celui dans lequel nous vivons actuellement.

Deuxièmement: La nature de la relation supérieurs/subordonnés:

En examinant leurs attitudes vis à vis de la logique qui doit structurer la relation supérieurs/ subordonnés dans un contexte interculturel, nous avons observé chez

les "N.E" un penchant vers les méthodes "dites" (au Maroc) modernes de gestion qui prêchent la participation et la responsabilisation.

A cet égard, on pense qu'en donnant à leurs subordonnés plus de marges de manœuvres dans l'exécution de leurs tâches, les supérieurs ne doivent plus monopoliser la prise de décision. Il faut que ces derniers (supérieurs) cherchent à stimuler l'esprit de groupe chez leurs subordonnés en vue de les responsabiliser à outrance.

Néanmoins, le supérieur (aux yeux des "N.E") doit rester le "maître à bord" au moment des situations exceptionnelles (par exemple des situations conflictuelles). Dans une telle circonstance, il faut que le supérieur joue un rôle d'exécutif dans la mesure où il doit intervenir de façon rigoureuse (afin de résoudre le conflit) à travers l'application stricte des règles préétablies.

Troisièmement: Le profil du dirigeant

D'après les "N.E", le dirigeant une fois dans son nouvel environnement culturel, doit relativiser ses pratiques de management en tenant compte des spécificités de ses subordonnés. Toutefois, on pense que cela ne doit pas porter atteinte aux différentes dimensions qui caractérisent son rôle (en tant que dirigeant). Dans cette perspective, les "N .E." estiment qu'un bon dirigeant:

- développe chez ses subordonnés un "esprit critique". L'idée que ses points de vue peuvent être remis en cause par ces derniers doit être tolérée.
- ne cherche pas à se mêler des affaires concernant la vie privée de ses subordonnés. Il faut éviter toute pratique qui risque de porter atteinte aux libertés individuelles.
- un dirigeant n'a pas besoin d'avoir toujours des réponses prêtes aux questions de ses subordonnés. En cas de besoin, il faut développer une réflexion collective pour trouver les bonnes réponses.

En questionnant les trois aspects cités ci dessus, nous remarquons que les "N.E" sont conscients du fait que face aux différences culturelles, on doit relativiser les pratiques de management. Toutefois, en examinant leurs points de vue quant au style adopté, on y relève une double influence:

- La première est due à leur système de valeurs et style de management français marqués surtout par le formalisme, la grande distance hiérarchique et l'individualisme.
- La deuxième a trait à leur formation aux méthodes modernes (surtout américaines) de management (qui s'inspirent à leur tour de plus en plus du modèle japonais). Celles-ci recommandent la participation, l'esprit de groupe, la prise en compte des aspirations des subordonnés (sécurité d'emploi, respect de dignité, etc.) et ce à travers un certain nombre de "recettes": projet d'entreprise, cercles de qualité, etc. Ainsi, nous pouvons dire que le style de management des "N.E" oscille autour de trois composantes principales:
- Le style de management français;
- Les principes modernes (qui se prétendent "universelles") de management.
- Les pratiques rendues nécessaires par les spécificités marocaines.

II- 2-2- Les "anciens expatriés": A.E

Ce groupe d' "anciens expatriés" est nettement différencié quant à ses pratiques par rapport au premier. Nous allons voir cela à travers l'étude des trois aspects (le

fonctionnement global de l'entreprise, relation supérieurs/subordonnés et profil du dirigeant) comme nous l'avons fait pour les "nouveaux expatriés".

Premièrement: Le fonctionnement global de l'entreprise.

Nous soulevons, à ce niveau, que les "A.E" remettent en cause les pratiques qui ne tiennent pas compte du système de valeurs qui inspire les subordonnés marocains. Ainsi, on rejette une application "aveugle" des règles et des procédures. En contrepartie, on prône l'encouragement de la souplesse face aux différentes situations.

Quant aux relations de travail, elles doivent revêtir un aspect personnel. Il faut se préoccuper de "qui exécute la tâche?" et non de "en quoi consiste la tâche?». Le facteur "personnel" doit être mis en exergue pour avoir de meilleurs résultats au travail. En ce sens, les "A.E" estiment que la responsabilité doit être assumée de façon individuelle. On doit se poser, alors, des questions quant à la nature de la personne qui en prend la charge. Par conséquent, le système de décision doit être relativement centralisé afin d'en assurer l'adhésion des individus concernés.

Suite à cette façon dont on conçoit le fonctionnement global de l'entreprise, les "A.E" pensent qu'il faut y focaliser l'attention des subordonnés sur les leaders afin de leur (les subordonnés) inspirer confiance et dynamisme; On estime que l'image que doit traduire l'entreprise est celle que reflète le profil de son dirigeant auquel cherche à s'identifier l'ensemble des individus (au s' de l'entreprise interculturel1e).

A ce niveau, nous signalons que forger une identité de l'entreprise focalisée sur le leader a été un facteur de succès dans plusieurs cas reconnu travers le monde (exemple: Ford, Peugeot, Renault, Michelin, etc.). Cependant, le départ du "leader" (surtout de façon brusque et non préparée) constitue une limite majeur de cette manière développer une identité d'entreprise. Il peut être source de crise identitaire pour l'entreprise interculturelle.

Deuxièmement: La nature de la relation supérieurs/subordonnés:

En ce qui concerne la nature des éléments qui doivent caractériser relation supérieurs/subordonnés, les "A.E" empruntent certaines pratiques managériales au contexte marocain. Ainsi,:

- On considère que les subordonnés doivent être dépendants de leurs chefs hiérarchiques. Ceux-ci peuvent même connaître certains aspects de la vie privée de leurs subordonnés
- On pense qu'en cas de conflit, par exemple, entre subordonnés, le supérieur mis à part les règles (qu'on peut appliquer à l'issue d'une telle situation) doit intervenir en tant qu' "intermédiaire" en cherchant à établir un compromis, et ce à travers le dialogue avec les personnes concernées.

Troisièmement: Le profil du dirigeant

Quant au profil "idéal" que doit avoir un dirigeant opérant dans le contexte interculturel franco-marocain, les "A.E" s'accordent sur le fait qu'un "bon" dirigeant doit rester aux yeux de ses subordonnés le "maître à bord". C'est l'homme qui détient le savoir et le savoir faire, capable de répondre aux différents questionnements de ses subordonnés. Bref, il doit satisfaire ce "degré élevé d'acceptation de la subordination" observé chez le personnel subalterne marocain.

Le style de management à mettre en œuvre dans cette situation interculturelle doit revêtir, donc, deux aspects complémentaires. Il doit être:

- **Autoritaire:** chose qui se traduit par une grande distance hiérarchique et une centralisation de la prise de décision.
- **Paternaliste:** à travers la mise en place d'une relation de dépendance liant le subordonné à son supérieur. A ce niveau, nous nous demandons ce qui suit: ce style de management autoritaire/paternaliste (dont les "A.E" sont convaincus de son efficacité dans cette situation interculturelle) ne serait-il pas que le reflet de la structure des relations qui caractérisent les différentes "entités" qui composent la société marocaine (famille, tribu, etc.)?

Ainsi, nous remarquons qu'une grande partie des pratiques de management des "A.E" (grande distance hiérarchique, type de relation supérieurs/subordonnés, caractéristiques des règles de fonctionnement de l'entreprise, etc.) est parfaitement adaptée aux spécificités marocaines. En effet, cette catégorie de dirigeants ont pu comprendre la logique qui sous-tend le comportement de la personne marocaine. Ceci a été réalisé grâce à cette longue phase d'acculturation I due à leur ancienneté moyenne élevée.

Quant aux "N.E", ils n'ont pas su, à notre sens, adapter leur style de management aux spécificités locales (marocaines), vu leur niveau d'ancienneté moyenne relativement faible. C'est la raison pour laquelle leurs pratiques revêtent plusieurs aspects parfois contradictoires. Nous allons synthétiser les traits caractéristiques des deux profils des dirigeants français dans le tableau ci-dessous:

Tableau comparatif des profils des dirigeants français opérant dans le contexte marocain

Profils	Les « nouveaux expatriés »	Les « anciens expatriés »
Caractéristiques		
Fonctionnement global de l'entreprise	- Applications des règles ; - Relations impersonnelles - Système de décision décentralisé	- Encouragement de la souplesse ; - Relations personnelles ; - Système de décision centralisé
Relations supérieures/ Subordonnés	- Indépendance des subordonnés vis-à-vis de leurs chefs ; - Résolution du conflit par l'application des règles.	- Dépendance des subordonnés vis-à-vis de leur chef ; - Résolution du conflit par le dialogue
Dirigeant « idéal »	- Délègue ses pouvoirs ; - Accepte les critiques.	Maître bord
Identité de l'entreprise interculturelle	Doit être focalisé sur le métier	Doit être focalisé sur le leader

Conclusion:

Une analyse approfondie des données collectées nous a permis de conclure ce qui suit: bien que les dirigeants français partagent l'idée qu'en situation interculturelle, la diversité culturelle constitue un facteur déterminant en matière de choix des styles de management; néanmoins, ils (les dirigeants) ne constituent pas un groupe homogène si nous examinons leurs pratiques mises en œuvre effectivement. Ainsi, nous avons pu distinguer:

- D'une part, ceux que nous avons appelé les "nouveaux expatriés" et dont la durée de présence au Maroc est "relativement" faible. Leurs pratiques, hétérogènes, s'inspirent de plusieurs sources (style de management français, méthodes américaines, etc.). En ce sens, elles (les pratiques) sont peu adaptées aux spécificités locales (marocaines).

- D'autre part, les "anciens expatriés" dont les pratiques de management sont très adaptées aux spécificités qui marquent le personnel subalterne marocain (grande distance hiérarchique, décision centralisée, rémunérations fixes, etc.

Nous pouvons dire, enfin, qu'en situation interculturelle de management, il est vain de chercher à imposer des méthodes de gestion importées d'ailleurs sans chercher à comprendre les logiques qui caractérisent le conditionnement culturel des acteurs concernés. Toute tentative qui ne tiendrait pas compte de ce constat a de faibles chances de réussir. En effet, rien ne peut éliminer, à notre sens, les particularismes qui marquent la manière de vivre en commun dans chaque société humaine.

COLLOQUE DE LA CIDEGEF

BEYROUTH – 28 et 29 octobre 2004

« Le management face à l'environnement socio-culturel »

**LES NORMES SOCIALES : UNE ARME CULTURELLE
DANS LA BATAILLE CONCURRENTIELLE.**

.

Eric VATTEVILLE
Professeur des Universités
I.A.E. de ROUEN
Adresse personnelle : 5 parc de la Londe
76130 MONT-SAINT-AIGNAN – France
Tel : 02 35 70 24 51

La normalisation est un jeu politique entre les nations et un enjeu socio-économique pour les dirigeants des entreprises. Elle a pris naissance aux Etats-Unis dans un environnement culturel particulier, marqué par une vision puritaine des rapports marchands et une conception normative de l'équilibre de l'économie. La définition de « bonnes pratiques » est censée conduire à la maîtrise éthique des comportements des acteurs. La culture américaine accueille volontiers les recommandations prescriptives : « *C'est ainsi que les choses doivent être faites.* » Elle accorde en outre une large place au « principe de charité », les plus fortunés doivent venir en aide aux déshérités¹. L'investissement socialement responsable (ISR) a trouvé sa source dans le profond tissu associatif (voire sectaire) d'Outre-Atlantique.

Les normes sociales permettent de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. Elles possèdent par essence une dimension morale. Elles peuvent contribuer à préserver le capital de sociabilité nécessaire à la solidarité entre les citoyens. Elles sont, dans chaque pays, un facteur de compétitivité pour l'économie nationale. Michelle DEBONNEUIL et Lionel FONTAGNE donnent de cette notion la définition suivante : « *Capacité à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi et de cohésion sociale.* »².

Un pays dont les prix – notamment les salaires – ne sont pas justifiés par les avantages que les entreprises peuvent trouver à y fonctionner, est exposé au risque de voir fuir les capitaux et les emplois³. La dictature de la compétitivité⁴ conduit les firmes, de leur côté, à afficher le respect de certaines règles pour construire la confiance nécessaire à leur survie.

Une entreprise n'est jamais définitivement ni universellement compétitive. Elle l'est à un moment donné, par rapport à un environnement déterminé. La tentation est forte de le modifier pour déplacer les fondements de l'avantage concurrentiel. L'instauration de normes sociales pèse sur la combinaison des facteurs de production par les firmes et sur leur rentabilité. Ces normes sont suffisamment floues, tantôt règles de droit, tantôt mesures de politique économique, tantôt conventions entre acteurs particuliers, pour favoriser les jeux stratégiques⁵. Leur finalité, en revanche, est claire : transformer les conditions de la concurrence, retrouver le contrôle du marché. Cet enjeu économique est fondamental. La globalisation entraîne la généralisation d'une culture de la marchandise. Cette configuration comportementale, cohérente mais fermée, est propagée par un nouveau groupe d'acteurs, les

¹ Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOIZELEE, « *Mythes et réalités de l'entreprise responsable.* » La Découverte, 2004.

² Michelle DEBONNEUIL et Lionel FONTAGNE, « *Compétitivité.* » *La Documentation Française*, 2003. Dans ce rapport destiné au Conseil d'Analyse Economique (CAE), ils reprennent la conception de la compétitivité retenue au Sommet Européen de Lisbonne (23 et 24 mars 2000).

³ Anton BRENDER, « *La France face à la mondialisation.* » La Découverte, 1998 (Collection « Repères » N°248).

⁴ La compétitivité de l'entreprise est une notion relative et contingente. Elle est couramment définie comme l'aptitude à soutenir durablement la concurrence ou mieux, la capacité à préserver ou à augmenter une part de marché. Elle a deux dimensions essentielles. L'une traduit la faculté de produire à un coût moindre que les concurrents (compétitivité-prix). L'autre indique l'adresse à fournir des biens de meilleure qualité (compétitivité hors coûts).

⁵ La compétitivité repose largement sur la coopération et l'apprentissage : « l'efficacité est relationnelle. » (Pierre VELTZ, « *Des lieux et des liens.* » Editions de l'Aube, 2002), elle est donc culturelle, elle repose sur une certaine programmation collective des mentalités.

« travailleurs mondiaux »⁶ issus dans leur grande majorité des écoles de gestion anglo-saxonnes.

Selon l'idéologie libérale, les marchandises et les facteurs de production doivent pouvoir circuler librement. La consolidation du libre-échange est le fondement des relations économiques internationales, réaffirmé sans cesse par l'Organisation Mondiale du Commerce depuis 1994. La libre concurrence est posée comme l'instrument adéquat pour atteindre les fins espérées en matière de développement, d'environnement, de santé... Elle a une valeur normative dont le bien-fondé peut être discuté.

Le marché n'est pas la mécanique impersonnelle et rationnelle souvent décrite. Il est le produit d'une longue histoire⁷ ayant conduit à un agencement particulier des institutions et des comportements. Il présente souvent des imperfections et peut connaître des défaillances.

Le jeu spontané des prix ne peut hiérarchiser correctement les préférences que si les acteurs adoptent des comportements de type individualiste. Ce n'est pas toujours le cas. Les disparités de salaires observables aujourd'hui dans le monde⁸ font de cette variable un point sensible susceptible de générer des conduites de collusion. Les normes sociales peuvent être mobilisées de façon opportune pour réduire un écart mortel pour bon nombre d'activités localisées en Occident.

La plupart des économistes mettent l'accent sur la nature intrinsèquement protectionniste de toute « clause sociale ». Un tel dispositif, inspiré par les droits fondamentaux de l'homme au travail édictés par l'Organisation Internationale du Travail, porte en général sur la liberté d'association, sur le droit à la négociation collective, sur la non discrimination dans le travail, sur l'interdiction du travail forcé et sur les conditions de travail des enfants⁹. Sur le plan strictement économique, il permet de confisquer aux pays émergents une partie de l'avantage comparatif qu'ils détiennent dans la production des biens intensifs en main d'oeuvre¹⁰. Il ne s'agit plus seulement de conditionner la demande, domaine dans lequel les spécialistes du marketing ont atteint l'excellence, mais aussi de peser sur les modalités de l'offre. Une telle action permet de déplacer l'équilibre du marché et ouvre la voie à un certain contrôle de la concurrence. Cette perspective sera explorée dans un premier point : le conditionnement des marchés.

Les normes sociales, par ailleurs, privent les états d'une partie de leur souveraineté. Elles portent atteinte au droit de chaque pays de définir son propre système de valeurs, notamment le niveau de protection sociale jugé approprié. Ces nouvelles règles tendent à promouvoir une culture uniforme, une définition du bien commun fondé sur un principe d'humanité, héritage de la philosophie politique occidentale. Elles ont tous les traits

⁶ R.REICH, (« *L'économie mondialisée* », Dunod, 1993) les présente comme des manipulateurs de symboles.

⁷ Il a fallu des siècles pour instituer les lois réglementant le transfert des droits de propriété, condition de tout échange marchand.

⁸ De l'ordre de 1 à 40 pour les coûts salariaux horaires des ouvriers de l'industrie entre le Chine et l'Europe occidentale.

⁹ Les syndicats américains ont fait introduire de telles clauses dans le traité de l'ALENA.

¹⁰ Une présentation synthétique du problème a été faite par Jean-Marc SIROËN, « Existe-t-il une justification économique à la clause sociale ? Quelques éléments de réflexion. » Contribution à l'ouvrage collectif dirigé par Jaime de MELLO et Patrick GUILLAUMONT, « *Commerce Nord-Sud. Migration et délocalisation*. Economica, 1997.

d'un bien public mondial¹¹. Le marché est incapable de produire cette catégorie de biens car il échoue à leur donner un prix. Une des particularités de la normalisation sociale et d'avoir une origine privée¹². La privatisation du bien commun est une tentative originale d'altération des modèles socio-économiques nationaux destinés à mieux maîtriser certains processus concurrentiels. Nous en examinerons les modalités dans un second point.

I.- Le conditionnement des marchés.

Les marchés mettent à la disposition des entrepreneurs un mécanisme puissant pour prendre et redistribuer le pouvoir et les risques. Il serait imprudent de les abandonner à un jeu libre de toutes contraintes. Les différences de compétitivité proviennent pour une bonne part de la nature des lois et des institutions dont chaque région s'est dotée¹³. Les normes environnementales ou sociales font partie des moyens permettant de les influencer.

La prolifération des « codes de bonne conduite » chez les firmes multinationales et la multiplication des audits sociaux qui en découlent chez leurs fournisseurs des pays émergents ne sont pas principalement justifiés par un souci éthique nouveau et impérieux. Ils coïncident avec la recherche d'avantages trivialement matériels.

L'élaboration et l'application des normes sociales ne sont pas extérieures à l'action économique. Elles en constituent un volet aujourd'hui essentiel. Elles font partie de l'effort conduit avec persévérance par les producteurs pour prendre le contrôle des marchés. Cette stratégie peut avoir deux points d'application principaux : le choix des techniques de production et la construction d'un code partagé. Dans le premier cas il s'agit d'influencer les conditions de *l'offre* par le jeu des prix des facteurs de production pour modifier leur combinaison au travers de l'investissement et leur amélioration par le biais de l'innovation. Dans le second cas il est question de peser sur les préférences des consommateurs et sur la coordination de leurs décisions, éléments moteurs de la *demande*, deuxième déterminant de l'équilibre sur tout marché. Ces deux axes seront successivement examinés.

1°.- L'imposition de normes nouvelles peut entraîner un changement dans les techniques de production¹⁴. Elle crée un différentiel de coûts, voire de qualité. La destruction des sources de profitabilité des concurrents peut concerner n'importe quel maillon de la chaîne de valeur. La clause sociale a un effet direct sur le coût de la main d'œuvre. Elle incite

¹¹Selon la définition célèbre de Paul SAMUELSON (« The Pure Theory of Public Expenditure. », *Review of Economics and Statistics*, 1964), un bien public pur est caractérisé par deux traits : non rivalité des consommations et non exclusion des consommateurs. Pour être qualifié de mondial ou global il doit en outre être accessible à plusieurs territoires et préserver l'intérêt des générations futures.

¹² Elle résulte le plus souvent de l'effet de domination exercé par les grands donneurs d'ordre du Nord sur leurs sous-traitants du Sud, voire des pressions des organisations non gouvernementales de défense des droits de l'homme ou de l'environnement, et non d'une adhésion souveraine à un traité international, expression d'une préférence politique interne pour un modèle social plus humaniste.

¹³ Elles dépendent aussi des expériences sociales qui y ont été accumulées. Le Nord et le Sud sont très différents de ce point de vue. (Voir Anton BRENDER, « *Face aux marchés, la politique.* » La Découverte, « Cahiers libres », 2002).

¹⁴ Le protocole de Montréal de 1987 relatif aux substances qui appauvrissent la couche d'ozone atmosphérique, tout particulièrement les CFC (chlorofluorocarbones), fournit un bon exemple dans le domaine de l'environnement. Il a opportunément coïncidé avec la mise au point de substituts par Dupont de Nemours. L'Oréal, gros utilisateur de CFC pour ses laques en aérosols, a dû investir plus de 200 millions de francs pour modifier ses chaînes de fabrication en Europe.

les employeurs à se préoccuper de la productivité horaire du travail. Pour l'augmenter ils doivent relever le taux de salaire, les théoriciens du salaire d'efficience ont mis l'accent sur cette relation¹⁵. Un tel changement constitue une incitation en faveur de stratégies plus capitalistiques. Il accélère la substitution du capital au travail, phénomène bénéfique pour les fournisseurs de biens d'équipement.

Dans l'économie de marché traditionnelle, le consommateur constitue l'acteur principal. « *Les ordres vont dans un seul sens, de l'individu au marché, puis du marché au producteur.* » (J.K.GALBRAITH)¹⁶. Les entrepreneurs ont déployé beaucoup d'efforts pour inverser cette séquence et substituer leur souveraineté à celle des consommateurs. Leurs choix technologiques jouent un grand rôle dans le conditionnement de l'offre. Ils contribuent d'un côté à l'élargissement de leur pouvoir de monopole envers les acheteurs et de l'autre à l'augmentation de leur pouvoir de monopsonie à l'égard des apporteurs de facteurs de production, notamment les travailleurs

La première perspective ne concerne qu'indirectement l'utilisation des ressources humaines, cibles des normes sociales. Elle emprunte couramment deux voies :

- La mise en sommeil des marchés par le système des contrats qui trouve son aboutissement avec la firme réseau. Ce nœud temporaire de conventions a simplement pour but de mettre en relation des capacités de production et des consommateurs. Il permet de transférer sur d'autres agents économiques les problèmes de production et les responsabilités techniques, commerciales, environnementales ou sociales. En alourdissant les contraintes en ces domaines, on affaiblit le pouvoir compensateur des partenaires.
- Le contrôle de la durabilité des biens qui est un des aspects majeurs de la maîtrise du temps. La réduction de la longévité de la plupart des biens de consommation durables est une des faces les plus critiquables de nos économies. Elle contribue beaucoup à la production de déchets et à la détérioration de la qualité de la vie¹⁷.

La seconde perspective conduit à la segmentation du marché du travail. Confrontés à une conjoncture difficile, les entrepreneurs ont remanié leur comportement d'emploi. Au nom de la productivité et de l'employabilité il est devenu possible d'écarter du marché du travail une partie de la population active et d'utiliser la complexité des relations entre un marché primaire¹⁸, un marché secondaire et un marché clandestin pour différencier les rémunérations et les niveaux de protection sociale tout en affaiblissant les solidarités collectives. Le pouvoir de monopsonie des firmes est renforcé en outre par la menace toujours latente de délocalisation de l'activité.

Les entreprises ne manquent pas de moyens pour conditionner l'offre et imposer leurs choix technologiques. Mais le mieux est encore de faire sanctionner la structure des produits proposés par une modification des préférences des demandeurs eux-mêmes. Il

¹⁵ La sous rémunération du travail dans les pays émergents pèse sur la productivité de ce facteur et freine leur sortie du sous-développement.

¹⁶ J.K.GALBRAITH, « *Le nouvel état industriel.* » Bibliothèque des Sciences Humaines, Gallimard, 1968.

¹⁷ Elle repose sur des moyens bien connus : l'usure incorporée (mise sur le marché de produits de moindre résistance), l'obsolescence provoquée par la création de modes, le retrait du marché, moyen le plus radical, accompagné souvent de la disparition des pièces détachées qui interdit toute survie trop prolongée des biens concernés.

¹⁸ Il regroupe le « noyau dur » de salariés stables et protégés mais soumis à une sélection de plus en plus sévère.

s'agit du second axe stratégique, le conditionnement de la demande par la construction d'un code partagé.

2°.- Le consommateur n'est pas un calculateur isolé. L'élément le plus décisif de sa satisfaction est la nature du réseau de relations qu'il entretient avec autrui. La consommation est un système de signes¹⁹. « *L'achat ou l'usage d'un produit est un langage...un discours que j'articule pour me construire moi-même et que je parle aux autres pour définir mes relations avec eux.* » (G.SERRAF)²⁰. Les biens que nous utilisons permettent de communiquer. Ils ont une signification sociale fondamentale, ainsi la recherche de l'éthique sur l'étiquette peut devenir un signe de distinction.

Certaines firmes multinationales n'ont pas manqué d'exploiter ce nouvel argument de communication. Par exemple en avril 2003 en Suisse, Max Havelaar a passé un contrat avec la chaîne de restauration rapide Mc Donald's. Il prévoit que les 140 établissements situés dans ce pays ne proposeront à leurs clients que du « café équitable. »²¹

La consommation a une valeur symbolique. Elle permet de s'intégrer à un groupe en se différenciant des autres groupes. La satisfaction de chacun ne dépend pas uniquement du volume absolu de sa consommation, mais aussi du rapport qu'il entretient avec les quantités utilisées par les autres. Le système produit autant de frustrations que de satisfactions²².

Le management moderne a rapidement saisi la puissance de ce moteur de la croissance et la nécessité pour l'entretenir de manipuler les valeurs. Il s'est engagé dans la création de styles de vie annihilant en grande partie la souveraineté des consommateurs. Le système des besoins est le produit du système de production et non l'inverse. Les entreprises sont devenues productrices de symboles autant que de biens.

L'adoption de standards communs facilite les échanges dans une économie globalisée. Elle permet de lutter contre les asymétries de l'information. L'affichage de règles de comportement, de codes de bonne conduite est une condition de la confiance nécessaire pour pérenniser les relations commerciales et la rentabilité. La normalisation est un choix social. Elle couvre un champ de plus en plus étendu, la qualité depuis 1987 (ISO 9000), l'environnement depuis 1996 (ISO 14000), le social depuis 1997 (SA 8000)²³. Construites autour d'une idéologie commune, ces trois normes donnent aux consommateurs citoyens des garanties minimales sur le respect des standards de qualité, de protection de l'environnement et des droits sociaux, mais elles fournissent aussi aux entreprises un puissant outil stratégique. Elles contribuent à modeler les préférences de leurs partenaires

¹⁹ Elle constitue pour la sémiologie un vaste champ d'investigation. Sur le sujet, l'ouvrage de Jean BAUDRILLARD « *Pour une critique de l'économie politique du signe.* » (Collection « Tel », Gallimard, 1976) est devenu classique.

²⁰ G.SERRAF, « *Marketing et stratégie des produits.* » Publi-Union, 1974.

²¹ Ces partenariats se multiplient : FIDH avec Carrefour, Greenpeace avec Lapeyre, WWF avec Lafarge... (Thierry PECH ET Marc-Olivier PADIS, « *Les multinationales du cœur. Les ONG, la politique et le marché.* » Collection « La république des idées », Seuil, 2004.)

²² Chacun améliore son niveau de vie avec la croissance, mais comme tout le monde suit à peu près la même évolution, les positions relatives demeurent contrastées. La société de consommation produit la richesse et la pauvreté.

²³ Geneviève FERONE, « Vers une normalisation accrue du concept de responsabilité sociale : le rôle des bureaux d'analyses sociales sur les entreprises cotées. » *Entreprise et Ethique* N°10, avril 1999.

Les normes, certifications, codes, chartes, labels se multiplient sans parvenir toujours à améliorer le bien-être collectif. L'opinion partagée génère une uniformité certaine dans les discours tenus, mais plus faible dans les pratiques. Les conditions réelles de fabrication des biens restent souvent inconnues. Les conventions normalisatrices peuvent dissimuler une certaine hypocrisie organisationnelle. L'interdiction du travail des enfants, objectif éthique sur lequel il est facile d'obtenir un accord général, fournit une bonne illustration. Les entreprises promotrices du label social et la communauté internationale sont-elles prêtes à prendre en charge l'éducation des enfants exclus du marché du travail et la compensation financière nécessaire pour garantir le niveau de vie de leurs familles ?²⁴. En l'absence de mesures d'accompagnement, l'application brutale de l'interdiction risque de repousser les enfants dans l'illégalité des ateliers clandestins où leur situation sera encore plus défavorable.

Les changements dans les sensibilités collectives sont à l'origine de contraintes dont les entreprises s'accommodent difficilement. Pour s'en affranchir, elles se sont engagées sur la voie d'une privatisation du bien commun à laquelle nous consacrons le second point

II.-La privatisation du bien commun.

« *Les grandes firmes se sont découvert récemment une vocation de missionnaires... Conquérir des marchés ne leur suffit plus : il leur faut s'approprier les territoires immatériels de l'âme, se substituer insensiblement à l'école, aux partis, aux spiritualités, dire le Bon et le Bien.* » (Pascal BRUCKNER)²⁵. L'affirmation ostentatoire de valeurs est une réponse à la forte demande de nouvelles règles de responsabilité sociale émanant de l'opinion publique²⁶. La clause sociale enveloppée des oripeaux séduisants et souvent leurrants de la communication publicitaire passe du statut de bien public à celui de marchandise. Nous évoquerons rapidement cette extension décisive de l'espace soumis aux règles de l'économie, avant de nous tourner vers sa conséquence naturelle, l'apparition d'un système juridique d'origine privée.

1°.- Les analyses contemporaines de la société de consommation ont montré que la satisfaction des citoyens ne se construisait pas exclusivement dans le domaine de l'échange marchand. La production insuffisante de conscience morale appelle une régulation hors marché sous la forme, par exemple, de normes éthiques minimales. Une clause sociale multilatérale peut être considérée comme un bien public international. Elle améliore le bien-être des pays adhérents, mais également celui de la population mondiale

La labellisation fournit aux consommateurs l'information qui leur permettra de choisir entre des biens de qualité morale différente. L'opération entraîne des coûts de transaction²⁷ mis le plus souvent à la charge des entreprises des pays émergents. Les nations

²⁴ Le travail juvénile est nécessaire à la survie de la population dans certaines régions du Tiers Monde. Laurence CARMEL, « Eliminer le travail des enfants : un pari à 760 milliards de dollars. » (*Le Monde*, 10 février 2004). Il s'agit d'un investissement cependant, mais freiné par sa rentabilité lointaine, dix à vingt ans.

²⁵ Pascal BRUCKNER, « *Misère de la prospérité.* » Grasset, 2002.

²⁶ Le puritanisme largement répandu chez de nombreux acteurs – notamment les partisans nord-américains du libéralisme et leurs adversaires des courants altermondialistes – n'est pas étranger à la transformation des préférences collectives.

²⁷ Audit sociaux sur les sites de production, frais de fonctionnement de l'organisme certificateur, incertitude sur l'authenticité du label....

développées, grâce à leur législation sociale plus que centenaire, disposent d'un avantage évident dans la production de biens de haute qualité éthique. La certification sociale peut conduire à un déplacement de la demande en leur faveur au détriment des pays pauvres. La chute des ventes des produits de basse qualité morale peut provoquer une dégradation des termes de l'échange des pays en voie de développement, privés d'une partie de leurs débouchés à l'exportation. Les employeurs risquent fort de réagir par un durcissement supplémentaire des conditions de travail, en contradiction avec l'objectif initial. Une clause sociale qui entraînerait le coût du travail au-delà de la productivité potentielle du pays, aurait surtout comme conséquence l'aggravation du chômage et de la pauvreté

Il est difficile de transgresser les contraintes de l'économie. Les entreprises, maîtrisant mal les externalités, ont été tentées de postuler que l'éthique pouvait se construire dans l'ordre des échanges marchands. Le moyen utilisé est l'action directe sur la structure des préférences des agents pour leur faire adopter spontanément les comportements nécessaires à la réalisation des objectifs nouveaux. L'introduction des valeurs comme arguments dans la fonction d'utilité des consommateurs est un coup de force analytique qui consiste à rendre endogène la définition des fins de l'activité économique²⁸. Il y a là une extension décisive de l'économisme réduisant la morale à n'être plus qu'un outil de gestion²⁹.

L'achat éthique, expression du désir individuel, devient une contribution au bien-être de l'humanité³⁰. Le rapport aux biens moraux est pensé sur le même modèle que celui aux marchandises. Le citoyen est restreint à une fonction de consommation. L'ordre économique règne sur la société. Les biens moraux sont devenus des objets de convoitise, appropriables au moins de façon indirecte. Il n'est pas surprenant que leur production soit progressivement transférée à la sphère marchande.

2°.- Les pressions collectives se sont tout d'abord exercées sous la forme d'incitations (comme les prix de la qualité), puis d'un véritable système juridique privé plus ou moins contraignant. L'exemple le plus caractéristique est fourni par les normes comptables émanant de l'IASB (International Accounting Standards Board), organisme fondé par les grands cabinets d'audit. La décision de l'Union Européenne d'intégrer les normes de l'IASB dans le droit communautaire est une véritable délégation de souveraineté à un organisme privé³¹. Elle confère à des personnes privées auto désignées une légitimité institutionnelle et leur accorde le droit de définir l'intérêt général.

La démarche a gagné le domaine social avec la norme SA 8000 (Social Accountability) rendue publique en 1997. Elle résulte d'un accord entre quelques grandes entreprises, associations à but non lucratif et cabinets d'audit. Elle s'appuie sur les conventions de l'Organisation Internationale du Travail, sur la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et sur la Convention des Nations Unies sur les Droits de l'Enfant. Son

²⁸ Tardive synthèse de la « *Théorie des sentiments moraux* » et de « *La richesse des nations* » qu'Adam SMITH, titulaire d'une chaire de philosophie morale, n'aurait jamais osé imaginer.

²⁹ Cette transformation est clairement analysée par Anne SALMON, « *Ethique et ordre économique. Une entreprise de séduction.* » CNRS Editions, 2002.

³⁰ Il suffit qu'il porte sur telle lessive qui préserve l'environnement ou sur tel produit qui participe à une grande cause sociale. Le consommateur peut satisfaire son aspiration éthique sans trop d'engagement ni d'effort.

³¹ Christian HOARAU, « Les normes IAS/IFRS : enjeux et défis de l'harmonisation comptable internationale. » *La Revue du Financier* N°144, 2004.

application repose sur une adhésion volontaire des entreprises et son respect sur l'autodiscipline³².

Ces normes sont promulguées de façon discrétionnaire par des ensembles dont la représentativité démocratique est très douteuse. La sincérité de leur mise en œuvre n'est garantie que par la qualité des cabinets de certification. La gestion des standards et des labels est pour eux un marché d'importance croissante. Les revenus qui y sont attachés peuvent troubler la rectitude de certains jugements³³. Le point faible des « codes privés » de ce genre est la difficulté du contrôle et le problème de la sanction juridique.

La première est liée à l'objet même de l'observation. Les objectifs sociaux sont multiples. Ainsi SA 8000 fait référence au travail des enfants, au travail forcé, à l'hygiène et à la sécurité, à la liberté syndicale, aux discriminations, aux pratiques disciplinaires, au temps de travail, aux rémunérations et même au système de management mis en place pour se conformer à la norme..., objectifs dont la conciliation et la cohérence ne sont pas évidentes. Il est difficile de les intégrer dans un domaine d'observation et d'action unique, sur le modèle d'un système comptable (privé ou national) unifié par l'utilisation d'une unité de mesure commune si imparfaite soit-elle. En matière sociale la quantification est souvent délicate. Elle relève de conventions, souvent instables, sur lesquelles il n'existe pas de consensus entre acteurs³⁴. La tendance est forte, de ce fait, de donner un contenu extensif aux standards, aux tables de la loi pour étendre leur champ d'application. Mais cela élargit l'éventail des conflits possibles et nous entraîne vers le problème de la sanction juridique.

.Faute d'intégration dans le droit national, la force contraignante des normes sociales est modeste. Les engagements moraux librement choisis sont une loi douce, très permissive. L'affichage ostensible des « bonnes pratiques » sert surtout à démontrer l'inutilité de toute régulation publique..

Sur le plan international il n'est pas facile non plus de faire respecter la discipline. Si des disparités dans l'application des clauses sociales débouchent sur un conflit commercial, l'arbitrage sera laborieux. Les arguments juridiques sont fragiles³⁵ et les circonstances de fait équivoques. Elles n'ont pas de fondement scientifique reconnu, ce que l'on trouve déjà malaisément en matière sanitaire. Pour tenter de remédier, au moins partiellement, à cette situation la Commission de Droits de l'Homme des Nations Unies a en projet un texte plus interventionniste réglementant plus étroitement les vérifications et leur périodicité. Il devrait être adopté prochainement

Le message éthique délivré par les entreprises a eu jusqu'à maintenant une finalité économique. La morale est rentable. Elle est devenue un instrument de développement du pouvoir de marché et l'outil de création d'un consensus social en interne. Mais elle pourrait se transformer à terme en facteur de vulnérabilité. Les firmes sont désormais en

³² Cette tentative de moralisation des relations sociales s'inscrit dans un courant d'opinion rigoriste porté par les Eglises et les ONG nord-américaines principalement. Un militantisme très voisin anime les promoteurs de la GRI (Global Reporting Initiative) dont les préoccupations sont plus environnementales. (Eric LOISELET, « GRI. Demain la transparence ? » *Alternatives Economiques* N°192, mai 2001).

³³ L'application des normes financières, depuis une dizaine d'années, fournit de nombreux exemples de dérives délictueuses.

³⁴ Bernard PERRET a présenté un intéressant rapport sur le sujet au Conseil de l'Emploi, des Revenus et de la Cohésion sociale (CERC) en janvier 2002. (« Indicateurs sociaux, état des lieux et perspective. »)

³⁵ Les contrevenants ne manqueront pas de s'abriter derrière le droit des peuples à choisir librement leur niveau de protection sociale.

position d'être désavouées par les instituts de notation qui orientent les choix des fonds d'investissement³⁶.

La certification sociale, pourvu qu'on lui découvre un cadre institutionnel approprié, peut contribuer à l'enrichissement du débat public, mais elle ne saurait suffire à la définition du bien commun³⁷. Ce dernier, nous le soulignerons pour conclure, n'est jamais le fruit d'un ordre spontané, mais un enjeu politique.

Conclusion

La culture marchande est caractérisée par la nécessité vitale pour chacun d'entretenir avec ses contemporains des relations commerciales. Elle s'est mondialisée sans que le marché global crée chez les acteurs un sentiment d'appartenance planétaire. Le marché ne parvient pas à régler la question de l'intérêt général et de sa construction.

La mondialisation brouille les frontières entre les nations mais aussi les limites entre le public et le privé, entre le marchand et le non marchand. Une nouvelle souveraineté économique se construit autour d'un état mondial privé, sans territoire³⁸. La disparité entre l'espace économique et l'espace politique rend difficile l'expression d'une volonté générale et la mise en œuvre d'une action publique efficace.

La cohésion de la société dépend des expériences historiques accumulées et de la qualité des lois et des institutions. Le marché n'interdit pas l'expression d'une volonté politique, mais la question reste posée d'une définition nouvelle des fondements de la domination légitime et de son espace d'application. De la solution dépend, non pas la fin de l'Histoire, mais le passage d'une culture marchande postulant l'unité des désirs humains à une civilisation cosmopolite fondée sur la diversité des aspirations au bonheur.

³⁶ Michel ALBERT y voit un moyen d'accélérer la mutation des entreprises pour les rendre socialement responsables. (« Une nouvelle économie sociale de marché ? Quels modèles d'entreprise pour un développement durable. » *Futuribles* N°287, juin 2003.)

³⁷ Elle n'est pas exempte de tout caractère manipulateur, ce qui conduit certains observateurs à y voir un avatar de l'impérialisme.

³⁸ Ulrich BECK, « *Pouvoir et contrepuissance à l'ère de la mondialisation.* » Collection « Alto », Aubier 2003.

Essai d'étude de l'influence de la religion et de la tradition sur le comportement organisationnel des managers des entreprises scolaires et universitaires au Congo

Etienne KOULAKOUMOUNA

(Institut de Gestion et de Développement Economique, I.G.D.E.
Observatoire Economique de la Santé, de l'Education et de l'Entreprise, OESEE)
Brazzaville, République du Congo

Colloque annuel de la CIDEGEF sur « Le management face à l'environnement socioculturel »
Université Saint Joseph de Beyrouth (Liban), 28-29 octobre 2004

Résumé

Avec la libéralisation de l'économie, depuis le début de la décennie 90, on assiste au Congo à l'émergence des écoles privées que, nous appelons entreprises scolaires et universitaires (ESU). Ces entreprises sont gérées pour la plupart par les diplômés de l'enseignement supérieur.

Il est curieux de constater que, certains dirigeants ou managers d'entreprises présentent la particularité unique d'expliquer leurs performances en faisant référence à la synergie entre leur culture (religieuse et la traditionnelle) et leurs capacités intellectuelles. Ce modeste travail se propose d'examiner cette influence, en choisissant comme cadre d'étude les ESU.

Introduction

Toute entreprise vit dans un environnement socioculturel conçu comme un système de valeurs. Parmi les débats qui émaillent actuellement le monde scientifique se trouve celui portant sur l'influence des facteurs culturels sur le management des entreprises.

Ces facteurs sont de plusieurs types : religion, tradition, famille, couleur de la peau, sexe, langue, habitude de consommation, etc.)

Ce n'est pas notre propos ici de reprendre les débats théoriques. Les définitions sur la culture et le management sont nombreuses dans la littérature spécialisée.

On convient avec les anthropologues que, la culture c'est « cet ensemble complexe qui comprend le savoir, les croyances, l'art, la morale, les coutumes, ainsi que toutes les aptitudes et les habitudes qu'un être humain acquiert en tant que membre d'une société » (Nancy, 1994). Nous pouvons dire que, pour une personne vivant dans une société donnée, sa matrice culturelle est essentiellement constituée de croyances, de valeurs et de comportements divers qui relèvent de cette société. Et, les éléments de cette matrice, invisibles et subjectifs soient-ils structurent le comportement de l'individu.

Le management désigne la fonction bidimensionnelle du dirigeant de l'entreprise : gérer et diriger les ressources de l'entreprise pour parvenir aux meilleurs résultats. Il est en même temps une science et un art, de ce qu'il constitue un ensemble de techniques de gestion et d'organisation d'une entreprise, et une pratique. Donc, rationnel, objectif et empirique (Terry et al., 1985)

Au Congo, il est curieux de constater que, certains dirigeants ou managers d'entreprises présentent la particularité unique d'expliquer leurs performances en faisant référence à la synergie entre leur culture (religieuse et la traditionnelle) et leurs capacités intellectuelles.

Au vu de ce constat, cette étude a pour objectif de scruter l'influence des croyances religieuses et traditionnelles des dirigeants d'entreprises sur leur comportement organisationnel, et d'identifier ainsi leur style de management.

Comment les croyances religieuses et traditionnelles du dirigeant influencent son comportement de manager ? En d'autres termes, le style de management du dirigeant reflète-t-il son appartenance religieuse ou traditionnelle ?

Pour atteindre cet objectif, la démarche d'étude à consister à réaliser une enquête sur un questionnaire orienté, auprès d'un échantillon de 16 dirigeants (directeurs) d'entreprises de type particulier. Il s'agit des écoles privées, toutes laïques, désignées sous la dénomination d'entreprises scolaires et universitaires (ESU)

Cet échantillon comprend 4 écoles supérieures et 12 écoles secondaires. Le choix de ce type d'entreprises se justifie par leur spécificité par rapport aux entreprises classiques de production et de services, et du fait que, les écoles supérieures particulièrement enseignent et appliquent le management.

Cette étude se présente en trois points. Le premier présente le contexte et l'ampleur des ESU au Congo. Le deuxième présente l'approche théorique de l'influence de la culture sur le management. Le troisième est consacré à l'examen de cette influence sur la base des résultats de l'enquête.

1- Contexte et ampleur des ESU au Congo

Après l'indépendance en 1960, le secteur de l'enseignement tant qu'au niveau primaire, secondaire et supérieur relevait du seul ressort de l'Etat. Mais, dès le début de la décennie 90 et à la suite de la conférence nationale souveraine, ce secteur a été libéralisé, ainsi on assiste au Congo à une naissance accélérée des écoles privées sur l'ensemble du territoire, et particulièrement dans les deux principaux centres urbains (Brazzaville, Pointe Noire).

A Brazzaville on compte environ une quinzaine d'écoles supérieures privées et pas moins d'une cinquantaine d'écoles primaires et secondaires laïques. Sans oublier que, une paroisse au moins sur deux des églises classiques (catholique, Evangélique, Kimbanguiste, etc.) possède une école primaire et/ou secondaire. La raison de cette ampleur est certes la libéralisation du secteur mais aussi le chômage des jeunes diplômés qui, en ont fait un secteur d'activités générateur d'emplois et porteur d'espoirs.

La crise économique que connaît le pays, depuis l'avènement de la démocratie a eu pour conséquence l'effritement des ressources financières qui, compromette largement la vie d'une entreprise. Malgré cette situation ces structures s'adaptent, se maintiennent et prospèrent. Or les élèves ou les étudiants de ces écoles sont quasiment issus des ménages dont le chef de famille est fonctionnaire. La fonction publique est pour ainsi dire le principal employeur et connaît des retards de paiement de salaires qui, affectent négativement les ressources financières des écoles.

Si l'on peut croire que les performances de ces écoles relèvent d'une bonne organisation, alors quel type d'organisation et quels en sont les déterminants ? D'ou l'intérêt porté sur le sujet.

2- Approche théorique de l'influence de la culture sur le management

Il existe une littérature abondante sur le management et même sur la culture en général. Jusque là, plusieurs chercheurs ont menées des études parfois aux résultats controversés, visant à analyser l'influence des différences culturelles sur la vie des entreprises de façon générale.

Une étude menée à Montréal dans les années 80, en deux phases a abouti pour la première phase, à la conclusion selon laquelle l'influence de la diversité culturelle sur les entreprises et sur leur personnel était nulle d'effets (Nancy, 1994). Les résultats de la deuxième phase de cette étude et ceux de bien d'autres ont abouti à une conclusion contraire. Dans leurs études, Laurent et Hofstede ont relevé des différences considérables sur les comportements des gestionnaires et des employés face au travail selon leurs origines culturelles. Dans l'analyse de ces différences, Hofstede a dégagé quatre dimensions principales : le couple individualisme/collectivisme, la distance par rapport au pouvoir, l'élimination de l'incertitude, et le couple masculinité/féminité.

Selon que le manager se situe dans telle ou telle autre dimension, on peut rapprocher son style de management au regard de ses convictions culturelles religieuses et traditionnelles.

Au Congo, la diversité culturelle (langue, ethnie, religion, sexe, etc.) a influencer négativement les résultats de la plupart d'entreprises publiques aujourd'hui en faillite.

Ainsi, pour gérer efficacement une entreprise, le manager doit discerner les différences culturelles des employés, s'en approprier et les intégrer dans son comportement organisationnel.

Nombreux sont les théoriciens et praticiens d'entreprises qui reconnaissent l'importance de la culture sur les comportements du personnel et par conséquent sur les rendements au travail et les performances de l'entreprise (Hellriegel et al. 1992)

D'ailleurs les anthropologues culturalistes insistent sur l'importance de la culture pour le comportement humain. Cependant, l'influence qu'exerce la culture sur les choix comportementaux de l'individu n'a pas encore beaucoup préoccupée les chercheurs, à l'exception de Hayek qui tente de l'aborder « en mettant l'accent sur la transmission de la tradition et de la culture qu'assurent notamment la famille et l'homme pensant » (Berger et al. 1993). Donc l'aspect précis, concernant l'influence des convictions religieuses et traditionnelles du dirigeant d'une entreprise sur son comportement de gestionnaire est un angle d'analyses peu ou presque pas abordé de manière spécifique et de façon formelle.

Quelques chercheurs se limitent à dire que, chaque dirigeant d'entreprise, exerce ses responsabilités sous l'influence d'un système de valeurs sociales et culturelles auquel il répond (Ponson et al., 1993)

3- Influence des croyances religieuses et traditionnelles sur le management

L'enquête a consisté à poser six principales questions aux dirigeants des ESU (cf. tableau ci-après)

L'influence des croyances religieuses et traditionnelles sur le management va être examinée à partir des résultats de l'enquête (cf. tableau ci-après)

N°	Questions	Réponses	
1	Appartenez-vous à une religion et laquelle ?	Oui	14
		Non	2
2	Avez-vous des croyances traditionnelles ?	Oui	12
		Non	4
3	Quel est votre style de management ?	Style X	0
		Style Y	12
		Style XY	4
4	Pensez-vous que vos croyances religieuses influencent votre comportement de manager dans la prise de décision, la recherche des bons résultats et le refus de l'échecs ? Comment ?	Oui	13
		Non	3
5	Pensez-vous que vos croyances traditionnelles influencent votre comportement de manager dans la prise de décision, la recherche des bons résultats et le refus de l'échecs ? Comment ?	Oui	5
		Non	11
6	Comment vos croyances religieuse et/ou traditionnelles se traduisent-elles sur le fonctionnement de l'entreprise ?	Dons	17
		Cultes	5
		Prière au travail	6
		Dîme	4
		Protection	3
		Sacrifice	2

Source : enquête de l' OESEE, sept. 04

L'enquête a révélé que 14 dirigeants (directeurs des ESU) appartiennent à une religion, dont 13 chrétiens (catholiques en majorité et protestants), 1 bouddhiste, et 2 n'appartiennent à aucune religion. Egalement, l'enquête a révélé que 75% des dirigeants ont des convictions traditionnelles.

Quant au style de management, on note que, 75% ont un style qui reflète la théorie Y et le reste combine les théories X et Y. Environ 81% de ces dirigeants trouvent leur comportement de manager

influencé par leurs convictions religieuses et environ 5% seulement en ce qui concerne les convictions traditionnelles.

A la sous question de savoir comment cette influence se fait-elle, les réponses de ces dirigeants convergent et disent que, dans le cadre du travail la religion et/ou la tradition recommande le respect de l'autre, l'écoute, la concertation avant de prendre une décision ; exigent la réussite et le refus de l'échec. Ce sont des obligations d'un bon gestionnaire. La religion et la tradition, ajoutent-ils prônent la réussite.

Concernant la façon dont ces influences se traduisent dans le fonctionnement de l'entreprise, plusieurs réponses sont données. Cela se traduit principalement sous forme de dons, de prière, de dîme, de la protection et de sacrifices.

On peut donc noter à travers ces résultats que, le comportement de ces dirigeants est dans une large mesure influencé par leurs convictions religieuses et traditionnelles. De même qu'on peut noter que, la presque totalité de ces dirigeants applique la théorie Y comme style de comportement de manager. Les éléments fondamentaux de cette théorie sont l'écoute, la tolérance, la participation, le partage, qui sont des vertus cardinales des chrétiens et même des valeurs traditionnelles.

Conclusion

D'après les résultats présentés ci-dessus, il convient de relever que l'influence de la religion et de la tradition dans la vie des dirigeants congolais est très remarquable. En effet, les réponses données par ces derniers le confirment.

On peut affirmer que la culture dans sa diversité influence le comportement organisationnel des chefs d'entreprises.

Il n'est pas absurde de dire que, les attitudes culturelles s'associent dans une large mesure aux compétences intellectuelles et professionnelles pour bâtir un style de management.

Dans ce cas d'espèce on peut déduire que, la théorie Y de McGregor est le style de comportement managérial approprié des dirigeants ayant des convictions religieuses et traditionnelles.

Donc le management d'entreprises se conçoit et s'exerce sous l'influence d'un système de valeurs sociales et culturelles du dirigeant (gestionnaire)

Notes bibliographiques

BERGER Brigitte (1993), Esprit d'entreprise, culture et sociétés, Saint-Armand-Montrond

HELLRIEGEL et al. (1992), Management des organisations, De Boeck Université, Bruxelles

NANCY J. Alder (1994), Comportement organisationnel (une approche multiculturelle), Reynald Goulet Inc,

PONSON Bruno et al. (1993), L'esprit d'entreprise, aspects managériaux dans le monde francophone, John Libbey Eurotext, Paris

TERRY George R. et al. (1985), Les principes du management, Economica, Paris



***Thème: Le management face à
l'environnement socioculturel***

Proposition de communication :

*Valeurs culturelles des Pahouins d'Afrique Centrale
et management des organisations*

Par:

FOUDA ONGODO Maurice

Université de Yaoundé II

Chercheur au GEREALAF-202

BP: 20141 Yaoundé - Cameroun

Tél.: (237) 222 12 11

foungodo@yahoo.fr

Résumé de la contribution

Le travail ici présenté porte sur les interactions entre valeurs culturelles d'un peuple africain, Les Pahouins, qu'on trouve représentés : au Cameroun, au Cap Vert, au Congo, au Gabon et en Guinée Équatoriale, et le management des organisations. Sur la base des éléments culturels relatifs : à la conception des inégalités dans la société, aux relations entre l'individu et le groupe, aux rôles sociaux dévolus aux hommes et aux femmes suivant les cultures, aux réactions face aux incertitudes de la vie (contrôle de l'incertitude) et à l'attention privilégiée à l'avenir, au passé ou au présent (orientation à court terme ou orientation à long terme), nous avons proposé les éléments de management pouvant être adaptés dans le monde pahouin quant au leadership et au style de commandement, à la motivation, à la structure d'organisation et à la prise de décision. Nous estimons que ce type de travail, effectué sur un vaste échantillon de peuples africains peut permettre de développer les synergies culturelles pour la gestion des entreprises en Afrique, la grande majorité des pays africains étant hétérogènes sur le plan culturel.

Mots clés : Pahouins, culture, management, valeurs, Cameroun.

Abstract :

The work here presented is related to interactions between cultural values of Pahouin ethnic group living in Central Africa (Cameroon, Cap Vert, Congo, Gabon, Ecuatorial Guinée) and management of organizations. In the basis of cultural components related to : social inequality, relationship between the individual and the group, the individual's concept of masculinity and femininity, ways of dealing uncertainty and long-term versus short-term orientation in life ; we have tried to suggest elements of management that can be fitted with pahouin's way of thinking, feeling and acting. These elements of management dealt with : leadership, motivation, organisation's structure and decision making. We think that, this kind of study, if undertaken in different samples of ethnic groups in Africa, we will not only be able to develop suitable tools and management practices for organisations in Africa, but also find a way of creating cultural synergy in african work places, most african countries being generally culturally heterogeneous.

Key words : Pahouins, Culture, values, management, Cameroon.

L'extension de la société industrielle et l'influence des approches globales et universelles généralement véhiculées par une forte culture d'entreprise peuvent amener à songer que seules les méthodes de management occidentales, généralement américaines, appliquées ne varient à différents contextes sont gages du succès dans le management des organisations. Toutefois, force est donnée de constater avec d'Iribarne (1998, p. 3) que : *"plus l'internationalisation devient une réalité, plus il est clair que les différences demeurent"*. C'est ainsi que pour Kamdem (2002, pp. 44-45), l'étude des organisations en Afrique doit épouser une perspective interculturelle. A son avis, *"dans le cas de l'Afrique, la perspective interculturelle qui est privilégiée ici trouve sa justification dans le fait que l'entreprise moderne est une réalité étrangère aux cultures africaines traditionnelles, quoique ces dernières ne cessent de connaître des changements considérables. Par conséquent, il importe de rechercher l'origine des représentations et des pratiques de management en Afrique, à la fois dans les cultures traditionnelle locales et dans les cultures d'emprunt, venant pour la plupart de l'Occident ; sans toutefois oublier des cultures lointaines originaires d'Asie et diffusées à partir des entreprises japonaises, coréennes, chinoises, etc., dont on observe actuellement une pénétration manifeste sur tout le continent"*. Si on peut souscrire à l'adoption pour une perspective interculturelle dans l'étude du management des organisations en Afrique, on doit cependant résoudre le problème de la saisie des variables culturelles qui conditionnent la vision du monde des peuples, variables à mettre en rapport avec les principes de management des organisations. Ce problème à notre avis se pose à un double niveau :

- Au niveau de l'approche adoptée pour saisir les grands traits culturels des peuples. L'approche doit-elle être qualitative (études de cas) ou quantitative (recherche des dimensions culturelles à travers de larges enquête cross-culturelles) ?
- Au niveau du cadre géographique de référence : doit-on saisir les caractéristiques des peuples au niveau national, au niveau régional ou au niveau ethnique ?

Notre option est d'abord prise pour une approche quantitative. Ensuite, nous pensons qu'il faille saisir les traits culturels des peuples au niveau de l'ethnie. Quelques raisons justifient cette prise de position :

- ***L'hétérogénéité des peuples africains et le problème de la gestion multiculturelle :*** aucune région africaine ou pays africain n'est homogène sur le plan culturel. En Afrique, il existe plusieurs cultures liées à différents groupes communautaires. Aussi, dans cet univers géographique, se pose-t-il déjà sous l'angle multi-ethnique, le problème de savoir comment gérer cette diversité ethnique au sein des entreprises et autres organisations. En effet, ce problème n'a jamais été posé comme pouvant faire obstacle au bon fonctionnement des organisations en Afrique. En choisissant ainsi de ne pas voir la diversité culturelle, on se prive des moyens de la gérer, de limiter les problèmes qu'elle entraîne et d'exploiter les avantages qu'elle offre.
- ***La nécessité de créer des synergies culturelles :*** Il est nécessaire au Cameroun, tout comme ailleurs en Afrique, de créer au sein des entreprises et autres organisations la synergie culturelle, *«qui constitue, selon les termes de Adler, un moyen fécond de gérer les effets de la diversité. Elle amène les gestionnaires à fonder les politiques et stratégies de leur entreprise de même que ses structures et ses pratiques, sur les divers comportements culturels représentés au sein du personnel et de la clientèle. La synergie culturelle suscite ainsi de nouvelles formes de gestion des organisations, qui transcendent les différentes cultures représentées au sein de l'entreprise. Entre ces cultures, elle reconnaît les similitudes aussi bien que les différences. Loin de nier la diversité culturelle ou de la rétrécir, elle nous la fait voir comme un atout de plus dans la conception et le développement de l'organisation »*.

- ***S'appuyer sur les enquêtes et études ethnologiques relatives aux différents peuples*** : les différentes études anthropologiques et sociologiques se situent généralement au niveau des ensembles ethniques (voir par exemple : P. Tempels, *La Philosophie Bantoue*, Présence Africaine, Paris, 1949, Binet, *Psychologie Economique Africaine*, Payot, Paris, 1970, Balandier, *Sociologie Actuelle de l'Afrique*, PUF, 1970). On se rend compte que presque toutes ces études, parmi les plus pertinentes, s'appuient sur les rapports entre groupes ethniques africains et disciplines considérées ;
- ***La nécessité des comparaisons sur le plan international et préparation des études qualitatives*** : Si on parvient à déterminer les traits culturels caractéristiques des différents groupes ethniques, on peut procéder à des études comparatives. La détermination des grands agrégats culturels peut aussi servir de point de départ pour les études qualitatives plus fines dans l'optique de valider ou d'invalider certaines relations établies sur le plan macroculturel entre management et culture.

Dans le présent travail sur le management en Afrique centrale, nous nous intéressons d'abord à un peuple, le peuple pahouin qu'on trouve représenté : au Cameroun, au Gabon, au Congo, en Guinée Équatoriale et au Sao Tomé. En effet, il nous semble opportun, pour le réalisme de l'analyse de nous appuyer sur une culture de référence relevant d'un ensemble suffisamment homogène bien que cette homogénéité soit toujours au fond essentiellement relative. Nous allons ainsi, à partir des notions de dimensions culturelles, essayer de faire ressortir les grands "agrégats culturels" de ce peuple. Ensuite, il s'agira de mettre ces agrégats culturels en rapport avec les facteurs qui conditionnent le management des organisations (leadership, motivation, structure d'organisation). Dans ce travail, il s'agira donc, d'abord présenter le grand groupe pahouin (1), ensuite de caractériser ce groupe dans l'univers des dimensions culturelles (2), enfin établir les rapports possibles entre cultures pahouine et management des organisations (3).

Mais avant d'aller plus en avant, nous tenons à préciser que nous considérons avec Hofstede (1980, 2001) que la culture est définie comme le conditionnement mental des peuples. Nous retiendrons aussi avec KROEBER et KLUCKHOHN que toute culture¹, repose sur un certain nombre de points essentiels :

- La culture est acquise et par conséquent relève du domaine de la transmission. Ainsi, l'individu trouve les manières de penser, d'agir, de sentir formalisées et structurées, et les intériorise par voie de socialisation ;
- La culture est partagée, elle relève donc du domaine de la modalité. Ainsi, chaque fois lorsqu'un certain nombre d'individus, dans un cadre bien défini, partage certaines valeurs communes, certains idéaux, une certaine philosophie de vie... Ce nombre, relevant d'une ethnie, ou d'une région, d'une nation ou de plusieurs, ou alors appartenant à une entreprise, à une ville ou à un village, va constituer une culture particulière ;
- Le cœur d'une culture est formé des valeurs. De l'avis de Hofstede (1994, p.24), "*On peut définir une valeur comme la tendance à préférer un certain état des choses à un autre.*"

¹ Après avoir répertorié plus d'une centaine de définitions différentes de la culture, KROEBER et KLUCKHOHN ont proposé une qui est certes parmi les plus exhaustives et les plus généralement admise : « *La culture est un ensemble de modèles (les uns explicites, les autres implicites) qui décrit le comportement passé ou détermine le comportement à venir ; que l'individu acquiert et transmet par le biais des symboles ; qui constitue la marque distinctive d'un groupe humain, y compris les objets ouverts (ou « artefacts ») par lesquels le groupe s'exprime. Le noyau essentiel de la culture est composée d'idées traditionnelles (c'est à dire transmises historiquement puis sélectionnées) et particulièrement des valeurs qui y sont attachées. On peut considérer les systèmes culturels tantôt comme des produits de l'action, et tantôt comme les éléments conditionnant l'action à venir.* » (Kroeber et Kluckhohn, cité par Adler, op cit. p.17)

C'est un sentiment orienté, avec un côté positif et un côté négatif. Les valeurs définissent : le bien et le mal, le propre et le sale, le beau et le laid, le naturel et ce qui est contre nature, la normal et l'anormal, le cohérent et l'insensé, le rationnel et l'irrationnel".

1. L'unicité linguistique et culturelle des peuples pahouins.

De nombreux auteurs ont toujours considéré comme synonymes les termes Pahouin et Fang. [exemple, BALANDIER (1982, p.76) ; MVENG (1982)]. De façon générale, les appellations Fang ou Beti-Fang, ou encore Fang-Beti-Bulu renvoient au groupe Pahouin et on prendra toujours soin de faire la distinction entre Fang désignant le groupe Pahouin et Fang désignant un sous groupe ethnique du groupe Pahouin.

Les groupes Fang qui feront l'objet de cette étude sont essentiellement basés au Cameroun. Dans ce pays, l'aire linguistique BETI-FANG couvre la majeure partie des provinces du Centre et du Sud à l'exception du département BASSA'A du NYONG-et-KELLÉ, i.e. la totalité des départements de la LÉKIE, du MFOUNDI, de la MEFOU, du NYONG-et-SO, du NTEM et du DJA-et-LOBO, plus une grande partie de ceux de la Haute SANAGA, NYONG-et-MFOUMOU et de l'Océan tout en débordant sur ceux du Mbam et du LOM-et-DJEREM (pour cette description, et pour plus de détails, voir *Atlas linguistique du Cameroun*, p.101).

Si les Fang participent bien de la grande famille Bantou, ils ne sont pas les Bantou comme les autres. Le Fang est plutôt considéré comme celui qui assure le passage entre le Bantu et le Soudanais. Ainsi, «*les Fang, écrit Trilles, font partie de la grande famille Bantou, mais en constituent un des chaînons externes, ou si l'on préfère, ils sont placés sur la limite qui sépare les Bantou des populations et des langues du Nord-est, Libye, Soudan, etc. Ce sont, dit Reclus les «moins Bantu des Bantu».* (Trilles cité par H. Ngoa, ibid., p.549). Même si ce point de vue ne fait pas l'unanimité, car cherchant à situer l'origine des Fang, il reste néanmoins vrai que le groupe Pahouin est un groupe particulier dans l'ensemble Bantou. Les particularités du groupe pahouin peuvent être relevées au niveau des traits physiques², de l'unité linguistique, de l'organisation sociale et de la considération des activités économiques.

1.1. L'unité linguistique

Le fait est avéré, le groupe ethnique Beti-Fang a une langue commune malgré la diversité des dialectes. Cette homogénéité linguistique est d'ailleurs attestée par de nombreux auteurs. C'est ainsi que Ombolo note que «*les parlers Fang, Beti et Bulu constituent à vrai dire une seule et même langue ; comme l'on fait remarquer tous les linguistes, les différences entre eux tiennent à de légères spécificités de vocabulaire, mais surtout à la prononciation ; la syntaxe est pratiquement identique d'un dialecte à l'autre, et les différences grammaticales sont négligeables. De la sorte, l'inter-communication entre Fang, Beti et Bulu n'a jamais posé de problème* ». (1986, p.45). Les différents dialectes Beti-Fang s'organisent en trois pôles : L'Ewondo qui rassemble autour de lui tous les locuteurs qui déclarent parler Beti, le Bulu et le Fang dont le vrai centre pour ce dernier se trouve au Gabon ; car tout locuteur est capable de se déterminer par rapport à eux en déclarant parler plutôt Ewondo (ou Beti) ou plutôt Bulu en désignant par-là en fait, l'ensemble Bulu-Fang (Voir Atlas linguistique du Cameroun, p101). A partir de cette unité linguistique, on conçoit ainsi que les peuples pahouins peuvent adopter la même vision des choses et du monde si on se réfère à l'hypothèse Whorfienne ou Whorf-Sapir (1956-1925) qui "*stipule que la langue que les individus apprennent dès le plus*

² Beaucoup d'auteurs s'accordent à dire que le type physique Fang tranche sur l'ensemble bantou et même d'autres peuples noirs, le type Pahouin transcende, sinon la totalité de la race nègre, du moins le monde Bantou. De l'avis de Brazza par exemple, «*Les M'fan sont grands, bien faits, beaucoup moins noirs que les naturels de la côte. A première vue, on trouve qu'ils sont différents autant des nègres proprement dits par la stature, les traits de la barbe qu'ils s'éloignent des Européens par la couleur* » (Brazza, cité par Ngoa p.550).

jeune âge et manipulent comme outil de communication dans une communauté culturelle déterminée, a un rôle primordial pour expliquer le comportement des individus face à la réalité"(Biguma et Usinier, 1991, p.95)

1.2 L'organisation politique et sociale.

Lorsqu'on évoque la structure sociale et politique chez les Fang ou Pahouins, trois éléments essentiels retiennent l'attention : la liberté, la parenté et l'absence d'une organisation politique non hiérarchisée.

1.2.1 Le pays Fang : un espace de liberté.

Selon GUYER (1980) repris par NÉBA (1991, p.51), le «*terme «Beti» désignait au départ un statut qu'une ethnie, le statut des gens qui, au sein du groupe linguistique, étaient nés libres, lesquels comprenaient ce que l'on appelle aujourd'hui les Boulou et Fang*³ ». Ainsi le mot «Beti» que l'on proposa à M. ALEXANDRE (1965, p.506) pour désigner l'ensemble du peuple pahouin est traduit en français par les seigneurs, les nobles, ou les hommes libres et selon HENRI NGOA, "*les Beti sont des hommes « libres » et capables de se défendre par leurs propres moyens*" (Ngoa, cité par TOLRA, 1981, p.46). L'espace pahouin est donc un espace de liberté à grande tendance égalitaire où les groupes sociaux sont établis en fonction de la parenté (Balandier (1983), p. XII).

1.2.2 La société Fang : Une société lignagère segmentaire.

Parlant du type de structure sociale chez les Fang du Woleu-Ntem, Georges Balandier écrit ce qui suit : «*le mouvement du renouveau clanique, auquel nous avons déjà fait allusion, a montré le rôle encore fondamental des types sociaux établis en fonction de la «parenté». Cet aspect fut immédiatement saisi par les premiers observateurs et administrateurs du pays, qui insistèrent sur le caractère de «famille» des groupements pahouins et conclurent en l'absence d'une armature sociale : impossibilité de «trouver un embryon d'organisation indique un rapport rédigé au début du siècle, en soulignant qu'il n'existe que la «famille» plus ou moins étendue*» (Balandier, op. cit. p.22).

De l'avis de nombreux observateurs de l'espace Pahouin, les seules structures que l'on trouve en pays Fang sont la famille étendue, le lignage et la tribu. Ces trois structures correspondent respectivement au *ndébot*, au *mvog* (chez les Beti) ou *esa* (chez les Fang) et à l'*ayon*. Toutefois, le *Mvog* reste l'unité fondamentale de toute l'organisation sociale.

Ainsi, c'est à partir du *mvog* ou de l'*esa* qu'on trouve que la structure sociale dominante de la société Fang est une structure par patri-lignage emboîté (Balandier, op. cit., p.109). En effet, selon Tolra, dans son acception sociale, le mot «*mvog*» «*désignera l'ensemble des descendants de l'homme fondateur ou de la femme fondatrice...Le mvog pourra alors se traduire par «lignage», à condition qu'on comprenne bien qu'il s'agit toujours de patri-lignage, même si l'éponyme est une femme. Tout géniteur fonde de ce fait un lignage, un mvog, ou si l'on préfère, tout segment lignage est le point de départ d'un nouveau mvog qui s'emboîte dans le précédent, chaque enfant appartenant à la fois au mvog de son père, à celui de son grand-père paternel, à celui de son arrière grand-père et ainsi de suite, en ligne agnatique. Un individu se trouve donc enveloppé (comme dans une poupée gigogne) d'autant de mvog qu'il peut décliner d'ancêtres (ou d'épouses dont il descend du côté agnatique) depuis le grand ancêtre qui définit le lignage maximal (tel manzë) jusqu'à ses propres père et mère* ». (Tolra, op. cit. p.202.) Toutefois, il convient de signaler que d'une part, le mot

³ De nos jours le mot Beti « désigne d'abord une partie du grand groupe qui est elle-même subdivisée en groupes ethniques et dialectaux locaux, chacun de ceux-ci étant à son tour formé de clans et de lignées fondées sur le patriarcat » (op. cit., p. 551).

« *mvog* » peut être confondu au départ au *ndé-bot*, dans ce cas, il désigne la famille étendue, et d'autre part, le mot « *mvog* » est assimilé à *l'ayong* lorsqu'il convient de désigner la plus grande unité sociale chez les Pahouins. Mais de façon générale le « *mvog* » correspond au lignage.

C'est donc le « *mvog* » ou « *l'esa* », structure sociale fondamentale de pahouins, qui joue le rôle essentiel dans les règles de mariage et de solidarité sociale (Ombolo, 1986, p.267). C'est à travers le *Mvog* que s'organise la vie politico-militaire, économique et religieuse. Ainsi comment se transmet le pouvoir dans le *mvog* lignage mineur (*ndé-bot*), intermédiaire (lignage) ou grand (*l'ayong*) ? Ou comment est organisé un *mvog* ou un *esa* ?

1.2.3. L'organisation chez les « *mvog* ».

Parler de chefferies organisées dans la société pahouine pour de nombreux auteurs est invraisemblable.

Selon Tolra, « *quel que soit le sens très vif que les Beti ont d'un ordre hiérarchique (Nkong) entre les hommes, il convient de noter tout de suite qu'ils n'ont vraiment aucun mot générique qui corresponde exactement au concept du français « Chef »* ». (op. cit.p.204). L'observation de TOLRA est par ailleurs confirmée par BALANDIER qui relève que : « *en s'attachant à l'exemple de la société Fang (Gabon), le Dr. CUREAU évoque «un phénomène d'étirement... du bloc social en une hiérarchie basée soit sur la filiation, soit sur la supériorité intellectuelle et surtout morale, principes qui tous les deux ont leurs valeurs pratiques selon les époques »*. Il souligne un aspect que nous avons souligné : le manque d'une organisation hiérarchique, la simple existence de prééminence. Le langage même l'atteste en ne disposant pas d'un mot spécial pour désigner le chef : employant *esa* lorsque la prééminence est en quelque sorte généalogique, *nkuma* lorsqu'elle se fonde sur la richesse, *Zoé* (de *Zu* dire) lorsqu'elle se justifie par l'éloquence et l'habileté à commander » (BALANDIER op. cit. p.137).

Comme on peut le constater, au regard de cette dernière citation, la société pahouine n'est ni anarchiste, ni très organisée, les sources de pouvoir dans cette société sont de trois ordres : la séniorité, l'habileté et la richesse. Il est par ailleurs important de noter le caractère parfois très instable, momentanée et même occasionnelle du pouvoir et de l'autorité dans la zone Fang-Beti (Tolra, 1981, p. 204, Balandier, 1981, p. 139).

1.2.4 Les sources de pouvoir dans le pays des "MVOG"

Chez les Fang, la prééminence «basée sur la filiation», selon l'expression de CUREAU, se maintient sans trop de difficultés – étant durable alors que le pouvoir né des événements reste occasionnel- et c'est la séniorité qui détermine cette prééminence (BALANDIER op. cit. p.138). La préséance aux dires de Tolra, est reconnue à l'aïnesse (*Ntol*) (Tolra, op. cit. p.204). Mais s'il est vrai que la séniorité crée l'autorité d'une manière automatique, comme l'écrit Balandier, selon le même auteur, cette dernière est limitée, souvent menacée par le principe qui veut que «le plus capable» soit le plus influent (Balandier, op. cit. p.139). Et aussi souvent, l'autorité dont bénéficie l'aîné paraît soumise à un contrôle efficace (Balandier, op. cit. p.139). Bien plus, si la prééminence de l'aîné est affirmée, celle du lignage aîné (...) ne se maintient guère ; bien au contraire, (...) il existe une tension quasi constante entre ce lignage et les lignages «cadets». Ainsi, ce n'est que lorsque son équité et l'efficacité de son pouvoir d'exécution étaient reconnues que le *Nyàmoro* (*l'ainé*) devenait chef dans sa zone d'influence (Balandier, op. cit. p.136). Au cas où le pouvoir n'est pas basé sur la séniorité, ou alors si l'aîné est incapable de gouverner, sur quoi s'appuie-on pour connaître les caractères de leader dans la société Fang à tendance égalitaire ?

• D'abord pour s'imposer comme Chef, le physique était nécessaire par le passé, mais celui-ci n'était toutefois pas obligatoire et suffisant (Tolra, op. cit. p.359) ;

- Ensuite le don de la parole (Tolra, op. cit. p. 361) et l'éloquence (Balandier, op. cit. p. 139) sont d'autres qualités que doit réunir un individu pour prétendre au leadership en pays Fang. L'art de «gouverner» écrit M. Noah (1973, p.19) «est pour l'essentiel maniement de langage», le don oratoire permet sans aucun doute de posséder son auditoire (Noah cité par Tolra, op. cit. p. p. 365).

- A ces premières caractéristiques du pouvoir vont s'ajouter deux autres importantes à savoir : le courage (*ayog*) et la générosité (*akàb*) (Tolra, op. cit, p.359). Le caractère généreux du chef de lignage chez les Beti-Fang apparaît sans aucun doute le plus important.

Le chef était, écrit Balandier, «celui dont la communauté attendait les plus éminents services» (Balandier, op. cit. p.138). Selon le même auteur, «plusieurs anciens ont mentionné les risques encourus à manifester une opulence non partagée ou une prospérité non commune» (Balandier, op. cit p.140). Dans la même brisée, le chef chez les Beti comme l'écrit Tolra «doit se montrer *akàb* ; mot à mot « Partageur » de (*Kàb* : partager), qualité souvent associée au mot *mgba* ; (sociable, affable). La richesse qu'il a acquise, il doit la redistribuer, et d'abord à ses descendants ; mais aussi, bien qu'il ne soit lié là par aucune obligation définie, on s'attend à ce qu'il fasse profiter ses pères , ses frères, ses voisins, voire l'étranger de passage à qui il donnera une large hospitalité, il est le premier du pays, celui dont on est sûr de trouver toujours à manger, et vont profiter à plus forte raison de sa richesse ceux envers qui il a des devoirs précis : beaux-parents et neveux par exemple» (Tolra, op. cit. p.360).

Le chef chez les Fang-Beti qu'il soit aîné ou non doit être agréé par tous «en raison de sa bravoure de son éloquence et de sa richesse » (Tolra, op. cit. p.139). Ainsi, «le rôle de prestige personnel apparaît précisément à l'étude du vocabulaire. Ce dernier offre des mots ou expressions s'appliquant à «l'homme important» ou honoré : *eguma* (de *gum* : honorer), *muramo* (t) et *fâm ndêre* (de *mura* et *ndên*, grand, considérable), *nkurödi* (« homme très important »), *mfum* (homme connu, « qui a beaucoup de relation ») *nkuma* (déjà cité, homme influent par sa richesse)» (Balandier, op.cit. p.104).

Dans ces circonstances, la société Fang ne peut que valoriser à l'extrême l'homme capable de réunir en lui toutes ces diverses qualités et d'influencer suffisamment les innombrables chefs indépendants pour les orienter vers les objectifs communs, autrement dit, cette société où seule comptait (compte) la valeur personnelle était mûre pour le culte de la personnalité (Tolra, op. cit. p. 362). Le pouvoir chez les Beti-Fang est donc d'abord personnalisé. Le chef dans cette société doit être un «*mfan mot*, «vrai homme», un *ntomba* « homme distingué », et un *nkukuma* « homme vraiment riche » » (Claude Atangana cité par Tolra p.361).

Que retenir donc en définitive de la notion d'autorité et de pouvoir chez les Beti-Fang ?

- Que le chef est un régulateur et un intermédiaire auprès des groupements étrangers, ce que signifie très précisément le mot *ntol* (Balandier, op. cit. p.139). Ainsi lorsque dans une réunion quelconque de nos jours, l'aîné incontesté de tous se trouve présent, on commence toujours par une délibération formelle pour s'assurer que c'est bien à lui qu'il convient de conférer la parole et la présidence (Tolra p.361). «chaque lignage « *mvog* » ; selon B. Delpech, est placé sous la tutelle de l'*anyu-nda-bot*, sa « bouche », son porte parole, assisté des doyens de chaque segment de lignage... au delà, on ne peut plus parler de pouvoir mais de prééminence individuelle ».

- Que, aux dires de Balandier, « la société Fang, par ce jeu de force plus ou moins antagoniste, variable en intensité selon les conjonctures, est préservée à l'encontre de toute concentration excessive de pouvoir ; cela explique qu'elle n'ait pas permis, malgré son caractère de société militaire conquérante, l'apparition d'une féodalité au moins rudimentaire. Le pouvoir,

rigoureusement contrôlé ne s'est organisé qu'au niveau des unités réduites –village ou groupes de villages parents ou voisins» (Balandier, op. cit. p.141).

- Que la qualité de chef est reconnue à celui qui est brave, riche, éloquent. On devient chef «lorsque l'équité et l'efficacité de son pouvoir d'exécution sont reconnues dans sa zone d'influence» (Balandier, op. cit. p.138). Et lorsque la puissance, la richesse sont mises au service de tous les membres du groupement (Balandier, ibid., p.140).

Au regard des éléments ci-dessus présentés, on peut dire que le leadership dans le contexte Beti-Fang peut s'accommoder du modèle paternaliste du "**père protecteur**" où le pouvoir est au service de ceux sur qui il s'exerce : pouvoir altéro-centré et où il y a recherche d'un échange équilibré (Hernandez, 2000, p. 101)

1.3 L'ethos économique chez les "Mvog"

S'agissant de l'ethos économique chez les Pahouins nous allons présenter ici certains aspects :

- La considération de la richesse : la richesse en pays BËTI n'est pas considérée comme un but mais comme un moyen d'exprimer son pouvoir⁴ ;
- l'ignorance de la notion de marché⁵ ;
- la nature sociale des échanges⁶ ;
- le souci de l'apparence⁷ ;
- les relations d'échange personnalisées⁸.

La zone occupée par les Pahouins correspond à celle décrite par Binet comme zone d'économie autarcique, surtout avant l'introduction de la culture cacaoyère. En effet, écrit-il, "*cette zone d'économie autarcique est bien nette dans la forêt équatoriale du Gabon, du Cameroun, du Congo et jusqu'aux abords de l'Oubangui.*"(Binet, 1970, p. 18). C'est ainsi que de l'avis de cet auteur, "*dans la zone cacaoyère du Cameroun, qui participe maintenant à l'économie mondiale, les esprits restent marqués par une méconnaissance des échanges et du commerce*" (op. cit. p. 19).

⁴ «Jusqu'à nos jours, me semble-t-il, écrit Laburthe-Tolra, la richesse en pays Bëti n'est jamais considérée comme un but, mais uniquement comme un moyen d'établir et d'exprimer un pouvoir direct ou indirect (prestige) sur les hommes» (op. cit. p. 372)

⁵ A cet effet Laburthe-Tolra note que «Ce qui est remarquable en tout cas est l'ignorance complète des marchés, institution par ailleurs si répandue en Afrique. Les mots bëti qui en sont des équivalents signifient «visite ostentatoire», «échange», etc. et le plus courant est le pidgin mâkit (market).» (op. cit. p. 373)

⁶ «Il paraît donc exact, écrit Laburthe-Tolra, de considérer avec Wirz (1972, p. 102) que les échanges dans cette société dépendent des lois «anéconomiques» («nicht-ökonomischen Gesetzmäßigkeiten») de nature purement sociale, - et plus exactement politique, en relation avec l'acquisition et la conservation du pouvoir. La richesse qui fait le chef n'est pas pour lui, mais pour le groupe» (op. cit. p. 374).

⁷ Toujours selon Laburthe-Tolra, «La présence du «grand riche» exprime donc la réussite totale du groupe qu'il incarne, et qui se reconnaît en lui, dans une «économie de parade» dont les spectateurs se satisfont par participation, comme on voit ailleurs les plus pauvres en aventures sentimentales se repaître par participation des amours vedettes (cf. Poirier, 1968, p.15)» (op. cit., p. 374).

⁸ «De toute façon écrit Laburthe-Tolra, la relation d'échange reste toujours profondément «personnalisée» en pays bëti et «pahouin» en général, d'où la difficulté qu'a étudiée M. Binet (1968, p. 38) d'y instaurer une vie économique selon le libéralisme moderne : «En effet», écrit-il, «les choses économiques sont fortement liées à la personne (...) ; un échec est donc une mise en question de tout l'être. Préférer les légumes vendus ici à ceux qui sont vendus là, c'est préférer cette vendeuse-ci à celle-là ; c'est porter sur celle-là un jugement péjoratif, manquer de confiance en elle (...) peut-être la soupçonner d'avoir ensorcelé ses produits... Il n'y a pas de relation simplement économique, pas plus qu'il n'y a de relations simplement familiales ou religieuses : toutes les relations sont totales... »(op.cit. p. 375).

Peut-on retrouver les caractéristiques ci-dessus présentés chez les jeunes populations de l'univers pahouin interrogés dans le cadre de notre enquête cross-culturelle sur les valeurs culturelles au Cameroun ?

2. Les Aires culturelles pahouines dans l'univers des dimensions Culturelles

C'est par le biais des résultats d'une enquête cross-culturelle menée auprès de plus 1200 étudiants camerounais issus de toutes les régions du Cameroun que nous avons calculé les indices des aires culturelles sur différentes dimensions culturelles. Dans cette enquête, nous avons distingué trois groupes de Pahouins :

- Eton, Manguissa, Batchenga et assimilés (**BP1**)
- Ewondo, Mvelé, et assimilés (**BP2**),
- Bulu et Fang et assimilés (**BP3**).

Les indices de ces aires culturelles ont été calculés sur les dimensions culturelles de Hofstede et sur les dimensions culturelles africaines issues des travaux de l'IRIC (Nooderhaven et Tidjani, 2001). Les travaux de Hofstede jusqu'à ce jour permettent de caractériser chaque univers culturel par cinq dimensions : Distance hiérarchique (**PDI**), Contrôle de l'incertitude (**UAI**), Individualisme/Collectivisme (**IDV**), Masculinité/Féminité(**MAS**) et orientation à long terme/orientation à court terme (**LTO**) (La description des dimensions de Hofstede et les caractéristiques des aires culturelles pahouines dans l'univers des dimensions de Hofstede sont présentées dans le tableau 3 en annexe). L'univers culturel africain selon les travaux de l'IRIC est caractérisé par huit dimensions : la dimension "**Bonté humaine**" ("**Human goodness**") (HG), la dimension "**Règles et hiérarchie**" ("**Rules and hierarchy**") (RH), la dimension "**Importance de la religion**" ("**Importance of religion**") (IR), la dimension "**Sagesse ancestrale**" ("**Traditional wisdom**") (TW), la dimension "**Partage**" ("**Sharing**") (SH), la dimension "**Jalousie**" ("**Jealousy**") (JE), la dimension "**Collectivisme**" ("**Collectivism**") (CO) la dimension "**Responsabilité sociale**" ("**Societal responsibility**"). Voici par ailleurs une description des ces huit dimensions :

a) La dimension "**Bonté Humaine**" ("**Human Goodness**")

Des cinq variables considérées pour cette dimension, les deux premières seront considérées comme constituant le cœur ou le noyau de celle-ci : "***Dans ma société, tout le monde fait de son mieux pour bien travailler***" et "***Dans l'administration, il est important de toujours respecter l'opinion des employés***". Cette dimension est donc considérée comme reflétant une vue positive des individus. Un score élevé sur cette dimension indique une vision optimiste de la nature humaine et la conviction que cette vision doit prédominer sur les principes d'organisation.

b) Règles et Hiérarchie ("**Rules and Hierarchy**")

Les trois items très représentatifs de cette dimension sont relatifs aux règles, aux procédures, et aux supérieurs : "***lorsqu'un employé doit prendre des décisions, il ferait mieux de vérifier ce qui a été décidé dans le passé***", "***avant de prendre une décision, mieux vaut en parler d'abord à ses supérieurs***" et "***un bon règlement d'ordres intérieur renferme toutes les situations possibles***". Ces trois items sont considérés comme constituant les éléments fondamentaux de cette dimension. Un score élevé sur cette dimension indique que la réglementation (les règles) est importante et que les subordonnés doivent se référer à leurs supérieurs pour prendre position. Un score faible indique que les règles et la hiérarchie sont moins importantes. Cette dimension est fortement corrélée et de façon significative aux dimensions "distance hiérarchique" et "collectivisme - individualisme" de Hofstede.

c) Importance de la religion ("Importance of Religion")

Des cinq items fondamentaux pour cette dimension, deux ont trait à la religion : "*Tout le monde a besoin d'une religion*" et "*Les gens qui pratiquent la religion sont des meilleurs citoyens*". Deux autres items, aussi importants, pour cette dimension reflètent les points de vue hédonistes: "*Les gens devraient prendre du temps pour profiter de tous les aspects de la vie, même si le travail n'est pas fait à temps*" et "*Il vaut mieux vivre au jour le jour que de se faire du souci dans l'avenir*". Un score élevé sur cette dimension indique une plus grande importance accordée aux valeurs religieuses et non aux valeurs hédonistes, un score faible traduit le contraire.

d) La sagesse traditionnelle ("Traditional Wisdom")

Font partie de cette dimension, les items ci-après "*Il est important de faire preuve d'hospitalité envers les étrangers*" (item fortement corrélé à cette dimension), "*la sagesse est plus importante que le savoir*", "*la sagesse est acquise par l'expérience et le temps, et non par l'instruction*" et "*au lieu d'imposer une décision, il vaut mieux en discuter, même si la majorité est d'accord*". Un score élevé sur cette dimension indique que les répondants acceptent les points de vue traditionnels de la sagesse et de ses sources ainsi que les deux autres expressions relatives à la sagesse et au bon comportement envers les étrangers.

e) Le partage ("Sharing")

Quatre sur les plus dix items fortement corrélés à cette dimension traduisent l'idée de partage des richesses : "*la seule vraie richesse est celle qu'on partage avec les autres*", "*les gens ont tendance à penser d'abord à eux-mêmes avant de penser aux autres*", "*la richesse est une chose commune qui devrait être bien répartie*" et "*ceux qui ont du succès dans la vie devaient aider ceux qui en ont moins*". Ces quatre items constituent ainsi le noyau de la dimension "**Sharing**". Un score élevé sur cette dimension traduit la forte tendance pour les individus au partage des richesses.

f) Jalousie ("Jealousy")

Les items fortement corrélés à cette dimension expriment une vision négative du comportement humain : jalousie, ambition, peur d'être ridiculisé, tromperie. Ces aspects sont relevés par les items ci-après : "*Si vous vous montrez intelligent, cela pourrait avoir un effet négatif sur vos collègues*", "*celui qui fait de l'escroquerie sans être attrapé est malin*". D'autres items plus subtils que les précédentes traduisent aussi cette vision négative du comportement humain : "*c'est naturel pour un homme d'atteindre le sommet, même au prix de ses amis et de sa famille*" (cet item fortement et négativement corrélé à cette dimension reflète une attitude qui n'encourage pas le succès personnel), et "*Les chefs d'entreprise n'aiment pas prendre des risques, car ils craignent une perte de prestige lorsque leurs affaires tournent mal*". Deux items relatifs aux femmes sont aussi corrélés à cette dimension "jealousy" : "*il n'y a rien de mal avec la polygamie*" et "*les femmes ont plus facilement recours à la magie que les hommes*". Ces deux items pourraient bien avoir des relations avec le facteur "jealousy" quoique difficilement interprétable. Un autre item corrélé à cette dimension traduit aussi un regard négatif sur la nature du comportement humain "*il est très important d'avoir des lois et des règles bien strictes dans une société*". Un score élevé sur cette dimension indique une forte perception de la jalousie ou la peur d'être rejeté comme force importante de la société.

g) Collectivisme ("Collectivism")

Ce facteur apparaît difficilement interprétable. Certains items relatifs à cette dimension suggèrent l'idée de collectivisme ou d'esprit communautaire. On peut relever les items ci-

après : "*On devrait donner des jours de congé aux employés pour accomplir leurs obligations sociales*", "*je ne me sens pas bien si je ne vis pas en harmonie avec les gens qui m'entourent*". Toutefois, ce facteur ne présente aucune corrélation avec la dimension individualisme - collectivisme de Hofstede ou encore avec d'autres dimensions comme celles de Schwartz allant dans ce sens. Pour cette dimension, on relève aussi certains aspects relatifs au fatalisme. Pour ce facteur, on a adopté provisoirement l'appellation "Collectivism".

h) Responsabilité "Sociétale" " Societal Responsibility"

Les deux items fortement corrélés à cette dimension traduisent la responsabilité sociale des individus face à la société : "*les citoyens devraient se sentir responsables pour la construction de leur société*" et "*les gens d'origine ethnique différentes devraient pouvoir collaborer pour le bien être de leur société*". On doit aussi noter que qu'aucune tendance forte ne s'est dégagée pour cette dimension.

Le tableau ci - après donne les scores des aires culturelles pahouines sur les dimensions culturelles africaines et celles de Hofstede.

Tableau 1 : Indices des aires culturelles pahouines sur les dimensions culturelles africaines et celles de Hofstede

	H G	R H	IR	T W	SH	JE	CO	S R	PDI	UAI	MAS	IDV	LTO
BP1	09	82	81	86	85	78	78	68	47	89	50	21	51
BP2	08	78	87	93	97	75	78	61	49	86	28	18	54
BP3	04	81	89	93	80	78	78	61	48	79	24	12	51

On peut ainsi relever sur les dimensions culturelles africaines, les groupes pahouins ont une vision pessimiste de la nature humaine, accordent une très grande importance au respect des règles, ont une forte tendance pour le partage des richesses, ont une forte perception de la jalousie, attachent une très grande importance à la sagesse ancienne ainsi qu'à la religion, présentent un esprit plus collectif et ont une bonne perception des responsabilités sociales, autant d'aspects déjà relevés dans la présentation de l'univers pahouin.

Ces éléments permettent de caractériser l'univers pahouin dans les dimensions de l'orientation culturelle. En effet, Les six dimensions dont on se sert pour décrire l'orientation culturelle d'une société montrent la direction culturelle de cette dernière : les qualités individuelles de ses membres, leur relation avec la nature et avec le monde ; leur relation avec les autres membres ; leur activité principale ; leur orientation spatiale ; et, leur orientation temporelle. Ces six dimensions répondent aux questions suivantes : Qui suis-je ? Quelle vision ai-je du monde ? Quelles sont mes relations avec les autres ? Qu'est-ce que je fais ? Comment est-ce que j'utilise l'espace ? Comment est-ce que j'utilise le temps ? Chaque orientation reflète une valeur particulière, qui détermine certains comportements et certaines attitudes (Adler, 1994 , pp. 22-23).

Dans le tableau 2 en annexe, nous avons présenté les six dimensions de l'orientation culturelle telles que décrites par Adler et donner l'orientation culturelle du Pahouin.

3- Valeurs culturelles des pahouins du Cameroun et gestion des organisations

L'analyse des organisations en Afrique est un champ émergent et veut surtout s'inscrire dans une approche interculturelle (Kamdem, 2000). L'analyse interculturelle se propose ainsi de dégager et d'expliquer le rapport entre une organisation, sa société de référence et les autres sociétés (op. cit. p. 110). En situant notre travail dans cette perspective et en se penchant dans un premier temps sur l'univers pahouin, nous essayons de voir comment peuvent être envisagés les

rappports ou les interrelations entre valeurs culturelles de ce peuple et management des organisations. En optant pour une approche interculturelle, nous nous inscrivons indubitablement dans la logique de la relativité des pratiques de gestions. En effet, l'exportation des pratiques et théories de management sans tenir compte du contexte culturel dans lequel elles ont été développées ainsi que de celui dans lequel elles doivent s'appliquer présente, dans le contexte actuel de mondialisation, où les différences culturelles ne doivent plus être considérées comme une donnée subalterne (Troompenaars, 1998), un danger réel. Il est bien évident que nous ne saurions exclure toute importation des modèles de gestion étrangers, initiative d'ailleurs à encourager. Il est plutôt question de faire preuve de prudence et de jugement en matière de transfert des modèles de gestion.

Les dimensions culturelles telles que décrites par Hofstede (1980, 2001) ou encore par l'étude sur les dimensions culturelles africaines (Noorderhaven et Tidjani, 2001) démontrent qu'il existe des différences fondamentales entre mentalité des peuples et que ces différences influencent la manière dont les uns et les autres conçoivent l'organisation et sa gestion. Nous allons essayer de voir dans le présent travail comment peuvent être envisagés, au regard des éléments socioculturels des peuples pahouins déjà présentés, les rapports possibles entre valeurs culturelles des Pahouins et fonctionnement, gouvernance, motivation et leadership dans les organisations.

3.1- Quel modèle d'organisation implicite pour les peuples pahouins ?

De l'avis de Hofstede (1991), celui qui met sur pied une organisation doit répondre à deux questions :

- Qui a le pouvoir de décider ?
- Quelles règles et procédures va-t-on employer pour parvenir aux buts visés ?

La dimension "distance hiérarchique" peut répondre à la question "qui décide de quoi" (degré de centralisation) et la dimension "contrôle de l'incertitude" à celle de savoir "comment s'assurer que ce qui doit être fait est fait" (degré de formalisation).

Partant ainsi de la combinaison des dimensions "distance hiérarchique" et "contrôle de l'incertitude", des typologies des modèles de structuration des organisations déjà dégagées par Pugh et Hickson dans le cadre des travaux du Aston Group et des expériences de Stevens ; Hofstede va indiquer quatre modèles de structure pour le fonctionnement des organisations :

- La pyramide humaine (grande distance hiérarchique et fort contrôle de l'incertitude) : dans ce type de structure, il est admis une concentration de l'autorité avec structuration des activités.
- La machine huilée (faible distance hiérarchique et fort contrôle de l'incertitude) : dans ce type de structure, on préconise la structuration des activités sans concentration de l'autorité.
- La place de marché (faible distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude). Ici, il n'est envisagé ni concentration de pouvoir, ni structuration des activités.
- La famille (grande distance hiérarchique et faible contrôle de l'incertitude) : dans ce type de structure, on encourage la concentration de l'autorité sans structuration des activités.

Pour situer le monde pahouin dans cette galaxie des structures de fonctionnement des organisations, il y a lieu de revenir sur ses grands traits caractéristiques. Au regard de la position des peuples pahouins sur les différentes dimensions culturelles, on peut relever que ces peuples présentent une distance hiérarchique moyenne et un fort contrôle de l'incertitude. Ces peuples enregistrent aussi un score élevé sur la dimension "Règles et hiérarchie". On peut donc considérer que les peuples pahouins accordent une grande importance au respect des règles

(tendance vers la structuration) et acceptent moins l'inégalité dans la répartition des pouvoirs. Toutefois, comme il a par ailleurs été mentionné, si le chef parvient à s'imposer en raison des valeurs attribuées à la qualité de chef (bravoure, éloquence, partage des richesses, habileté), il ne pourra qu'être valorisé à l'extrême (culte de la personnalité). Par conséquent, on pourra s'attendre à une organisation centralisée par le chef. Ainsi, la structure organisationnelle du monde pahouin se rapprocherait du modèle de la pyramide humaine.

Cependant, si on considère les quatre cultures d'entreprise telles que développées par Trompenaars à savoir : le Missile guidé, la Tour Eiffel, la Couveuse et la Famille, quatre appellations métaphoriques qui illustrent les rapports des salariés avec leur organisation, telle qu'ils la conçoivent (1994, p. 235) ; la structure organisationnelle chez les Pahouins pourrait se rapprocher du modèle de la famille. En effet, pour élaborer sa typologie des cultures d'entreprise, Trompenaars retient deux axes : la distance hiérarchique et l'orientation soit vers la tâche, soit vers l'individu. C'est ainsi que, la grande distance hiérarchique et une orientation vers l'individu engendrent une organisation appelée famille dont la culture est orientée vers le pouvoir. S'agissant de ce modèle familial, Trompenaars écrit ce qui suit : *"j'utilise cette image pour un type de culture qui est à la fois **personnalisée**, avec des relations individuelles très fortes, et **hiérarchique**, en ce sens que le "père" de famille dispose d'une expérience et d'une autorité dépassant largement celle de ses "enfants", surtout lorsqu'ils sont jeunes. cette culture d'entreprise est **axée sur le pouvoir**. Le patron est considéré comme un père qui prend soin de son personnel. il sait mieux que lui ce qui doit être fait et ce qui lui convient. Au lieu d'avoir recours à la menace, ce pouvoir est très familier et, espérons-le, bienveillant. Dans ce type de culture d'entreprise, on mène son travail un peu comme chez soi"* (op. cit. p. 236).

Si on se réfère aux indices des aires culturelles pahouines sur les dimensions culturelles africaines, on se rend compte que ces aires présentent un score élevé à la fois sur les dimensions "partage" et "collectivisme" (forte chaleur humaine et esprit de partage). Qui plus est, l'homme pahouin est en quête permanente du "Mvöe", c'est à dire, du bon ordre dans sa plénitude. D'après Tolra, *le mot Mvöe est d'ordinaire rendu en français «par «bonne santé » s'il concerne l'individu physique, «tranquillité» si l'on vise le point de vue psychologique, « paix » si l'on se place du point de vue social. En réalité, Mvöe est le bon ordre dans sa plénitude, le but suprême de l'individu comme pour la société. On pourrait presque dire «le bonheur» si ce mot n'avait pas pris un sens si subjectif dans notre civilisation occidentale. Ici le bonheur n'est conçu que comme la conformité à un ordre naturel et social objectif, à une harmonie des choses ut sic, inséparables». Aussi peut-on conclure que chez les Pahouins, la santé physique et sociale est une préoccupation constante et apparaît comme leur dieu pratique, ou comme pour reprendre le mot d'E. de Rosny à propos des guérisseurs Douala, «l'ordre est une religion »». Les caractéristiques culturelles des peuples pahouins ici relevées nous amènent donc à préconiser un modèle d'organisation qui obéit à une structure familiale avec cependant un accent mis dans le souci de l'ordre et des procédures. Examinions dès à présent le leadership dans le contexte pahouin.*

3.2- Quel modèle de leadership pour le monde pahouin ?

S'agissant du leadership, on dira :

- qu'il y a acte de leadership dès lors qu'il est question d'obtenir des résultats avec et par l'intermédiaire des autres (Mouton, 1980 p.246)
- que tout acte de leadership est une tentative d'influencer le comportement d'une personne ou d'un groupe en vue d'atteindre les résultats ;
- que le leadership se réfère à des situations où on travaille avec les autres ;

- et enfin que le style de leadership se définit à partir de la façon dont le leader apparaît aux yeux des ses subordonnés.

C'est ainsi que leadership et lien de subordination vont de pair. Aussi, les relations verticales dans une entreprise sont-elles le reflet d'une vision commune tant de la part des leaders que de celle des subordonnés (Hofstede, 2001, p.388). On peut donc comprendre pourquoi à travers les cultures, les visions des leaders sont différentes. S'agissant du groupe des pahouins et se référant : aux sources de pouvoir chez ces peuples, aux caractéristiques que les membres du groupe pahouin attribuent aux leaders, à la position de ces peuples sur les dimensions "masculinité/féminité" et "distance hiérarchique" de Hofstede et "partage", "collectivisme" et "jalousie" des travaux sur les valeurs culturelles africaines, et surtout à la quête permanente du "Mvoë" ; il y a lieu de considérer que le modèle de leadership adapté ou adaptable au monde pahouin est celui du **paternalisme**. Ici, le modèle paternaliste ne sera pas celui du "**père abusif**", mais celui du "**père protecteur**". En effet, les caractéristiques du modèle paternaliste du père protecteur telles que présentées par Renaud de Maricourt (1994) et reprises par Hernandez (2000, p. 101) sont les suivantes :

- Le pouvoir est au service de ceux sur qui il s'exerce : pouvoir altéro-centré.
- Recherche d'un échange équilibré.
- Acceptation du modèle par la majorité qui en perçoit les bénéfices.
- Paix sociale, efficacité économique.
- Négociation interne visant au consensus. etc.

On peut donc apercevoir ici que les caractéristiques culturelles des peuples pahouins sont en phase avec les principes du modèle de leadership de type "**père protecteur**". Il convient aussi de mentionner que le leadership chez les Pahouins doit être un leadership interpellable. En effet, on a noté chez les pahouins que la remise en cause du pouvoir et donc des leaders est de règle. Le dirigeant doit donc s'accommoder d'un mode de leadership interpellable. S'agissant de ce mode d'exercice de pouvoir, Morgan(1989) nous donne ici une illustration "*le pouvoir ne consiste pas à se placer à l'avant- scène : il est souvent possible de jouer un rôle d'arrière-plan, en influençant le cours des actions les plus importantes et l'orientation générale que les événement doivent prendre, tout en laissant le choix des détails à ceux qui sont responsables de leur mise en œuvre*". Examinons dès à présent les éléments pouvant concourir à une meilleure motivation de l'élément pahouin.

3.3- Quel modèle de motivation pour l'ensemble pahouin ?

« Par delà l'adaptation du leadership à chaque culture, quels sont les autres facteurs qui concourent à améliorer la productivité des employés et leur satisfaction au travail ? Qu'est-ce qui suscite chez eux tel ou tel comportement ? Comment l'entreprise soutient-elle chez eux des comportements propices ? Quelles forces chez l'employé et dans son milieu, soutiennent ses efforts ou, au contraire les découragent. » Toutes ces questions posées par Sirota et al (1971) sont relatives à la motivation.

Nombreuses sont les théories qui prétendent fournir au gestionnaire les instruments dont il a besoin pour motiver les travailleurs (voir les théories de l'école des relations humaines et celles mises en place dans le cadre du comportement organisationnel (C.O)). Toutefois, peut-on le noter, ces théories sont loin d'être universelles. C'est ainsi les modèles de motivation souvent proposés ne sont rien d'autre que le reflet des cultures dont sont issues leurs auteurs.

Si on aborde l'étude de la motivation en s'inscrivant dans logique de la relativité des principes de gestion, on peut une fois de plus se référer aux typologies de Hofstede. Pour étudier les types de motivation, Hofstede estime qu'on peut non seulement avoir recours à la

dimension individualisme/collectivisme mais aussi à la combinaison de l'indice de masculinité avec celui du contrôle de l'incertitude.

S'agissant des rapports entre la dimension individualisme/collectivisme et les facteurs de motivation, Hofstede note que dans les sociétés individualistes comme les États-Unis, «*On admet que la motivation la plus forte naît de la nécessité pour chacun d'accomplir les obligations qu'il a envers lui-même. Nous trouvons des termes tels que «self-actualisation» et «respect de soi-même» en tête des agents motivants»*(Hofstede, 1987, p. 19). Par contre selon le même auteur, «*dans une société de caractère plus collectiviste, on s'efforce avant tout de remplir ses obligations envers son groupe. Ce groupe peut être soit la famille soit une unité plus vaste : l'entreprise ou le pays. On ne recherche pas alors la self-actualisation ou le respect de soi-même mais, dans ses relations avec les autres membres du groupe, on cherche avant tout à sauver la face. L'importance de cet élément comme agent motivant n'apparaît absolument pas dans la littérature américaine relative à la motivation»*. (Hofstede, 1987, pp. 19-20).

La typologie des motivations qui ressort de la combinaison de l'axe du contrôle de l'incertitude (opposition motivation par les performances et motivation par la sécurité) et de l'axe de la masculinité/féminité (besoin de se distinguer et besoin de se faire valoir aux besoins de socialisation dans des relations chaleureuses) met en évidence quatre modèles de motivation. Le modèle qui associe un fort contrôle de l'incertitude avec une orientation vers le pôle féminin de la dimension masculinité/féminité correspond mieux aux caractéristiques du monde pahouin compte tenu des scores des peuples pahouins sur les dimensions contrôle de l'incertitude (fort contrôle de l'incertitude) et masculinité/féminité (orientation vers le pôle féminin). C'est ainsi que pour le groupe pahouin, les motivations à mettre en pratique sont des **motivations de sécurité et d'appartenance**. La solidarité de groupe est encore importante, même par rapport au bien-être individuel.

Les types de modèle de gestion adaptables au monde pahouin tels que ci-dessus présentés le sont à titre indicatif. En effet, il y a lieu ici de prendre en compte certaines considérations. D'abord au niveau des indices culturels, on doit comprendre qu'il s'agit des valeurs moyennes. Par conséquent, il ne s'agit pas de comparer les individus mais les groupes. On aurait du mal à trouver une personne qui réponde à chaque question exactement comme la moyenne de son groupe : le citoyen moyen n'existe pas. Mais il existe, par contre, une tendance moyenne qui se dégage des réponses du groupe (Hofstede, 1994, p. 323). Ensuite, la population étudiée est essentiellement jeune et très scolarisée, elle peut donc être considérée comme relevant de la classe moyenne de la société, c'est-à-dire celle qui oriente le changement. Enfin cette population vit à l'ère de la mondialisation et par conséquent est beaucoup plus exposée aux idées nouvelles surtout en matière de bonne gouvernance. Ces différents aspects ont donc eu un impact sur le calcul des indices des peuples pahouins sur les différentes dimensions culturelles, dimensions sur lesquelles nous sommes appuyées pour décrire les différents modèles de management adaptable au contexte pahouin. Toutefois, faut-il aussi le relever, les résultats ici présentés conservent une certaine pertinence. D'une part, nous avons relevé le peu d'écart existant entre les valeurs culturelles du monde pahouin telles que présentées dans les études anthropologiques et sociologiques et celles contenues dans les différentes dimensions culturelles dont on s'est servi pour caractériser les peuples pahouins. D'autre part, le questionnaire utilisé est basé sur les items relatifs aux valeurs, or, selon Hofstede (1994, p. 25) *"les valeurs font partie des choses que les enfants apprennent dès leur jeune âge, de façon souvent inconsciente. Les psychologues du développement pensent que, dès dix ans, la plupart des enfants ont un système de valeurs solidement acquis et qu'il devient très difficile de le modifier au-delà de cet âge"*. A titre d'illustration, on doit se rappeler que l'équipe de recherche de McClelland a analysé le contenu des contes enseignés aux enfants datant de 1925 (pour 25 pays) puis de

1950 (pour 41 pays) afin de déterminer les scores des différents pays relatifs : aux besoins de réalisation ("Need for achievement"), aux besoins d'affiliation ("Need for affiliation") et aux besoins de pouvoir (Need for power"). Les résultats des travaux de McClelland on le sait ont fondamentalement influencé de nombreuses études en psychologie et dans le domaine de la motivation. Le travail que nous avons ainsi entamé apparaît dès lors nécessaire, car dans un contexte de gestion multi-ethnique ou multiculturel, il faut bien comprendre les différences entre peuples en matière de gestion pour mieux s'intégrer dans le processus de mondialisation qui va exiger des performances tant de la part des dirigeants d'entreprises que de celle des employés.

Conclusion

«D'une culture à l'autre, la façon de gérer les choses varie largement. Dans quelques pays ou dans quelque culture qu'il se trouve le gestionnaire a certes pour rôle de diriger l'entreprise, de motiver le personnel et de prendre des décisions. Mais la façon dont il aborde ces rôles dépend en partie de ses origines culturelles et de celles de ses subornées » (Adler, 1994 p.188). Ainsi, dans un contexte pluriethnique comme celui de l'Afrique Centrale et dans le cadre de la mondialisation, compte tenu de nombreux enjeux, convient-il de comprendre la situation culturelle de chaque peuple, afin de pouvoir bénéficier des avantages qu'offrent sa culture. C'est pourquoi il nous a paru nécessaire, sur la base d'une enquête cross-culturelle, d'établir de manière objective les facteurs culturels pahouins qui influencent les modèles de leadership de structure d'organisation et de motivation (même si cette objectivité peut être discutable).

Ce travail peut aussi permettre de mettre en évidence les différences culturelles entre le groupe pahouin et le groupe Bamiléké par exemple. Les conceptions sont différentes dans le domaine des affaires. Si d'un côté on privilégie le «Mvoë», de l'autre, l'austérité, le bénéfice et l'épargne sont les facteurs les plus importants en affaires (Un entrepreneur est comme un notable ; c'est une tirelire vitale, qui retient l'argent, les épouses, la progéniture, les maisons, les terres. Il ne dilapide rien (Warnier1993)). L'ethos des affaires sera ainsi différente selon qu'on est Pahouin ou Bamiléké, l'entrepreneur Pahouin ne saurait avoir le même comportement en affaires que l'entrepreneur Bamiléké. Si chez Les Pahouins on est contre les personnes qui cherchent à réaliser les profits par la ruse et on considère le commerçant « mbo makit » comme un voleur (Essama1970) ; chez le Bamileké sont encouragés les mécanismes favorisant l'accumulation. Sur des nombreux autres facteurs culturels (propriété foncière, conception de la richesse, rapports créancier débiteurs), on peut donc envisager de nombreuses comparaisons sur le plan des affaires entre les différents groupes ethniques du Cameroun. Ainsi à notre avis, une fois déterminée les facteurs qui influencent tant l'entrepreneurship que les modèles de gestion des organisations, on peut mettre en œuvre les stratégies différentes de fonctionnement des entreprises tant sur le plan local que sur le plan international.

Les études sur les rapports entre cultures et gestion sont donc nécessaires au moment où l'ère planétaire n'est plus une utopie. On a essayé de le démontrer, il est maintenant question pour nous d'aller plus en avant dans le cadre de nos recherches futures et surtout de chercher à les valider dans le cadre des études qualitatives.

Tableau 2 : Dimensions de l'orientation culturelle chez le Pahouin.

Dimensions culturelles	Description de l'orientation culturelle	Orientation culturelle du Pahouin
Nature de l'être humain	Bon, bon et mauvais, mauvais	Prudence et réserve devant un inconnu (facteur d'insécurité). Individu bon s'il appartient au clan
Relation de l'individu avec la nature	Domination, harmonisation, soumission	Harmonisation avec la nature. Fidélité à la tradition et aux coutumes ⁹ .
Relation de l'individu avec les autres	Individus, groupe étendu horizontalement, groupe structuré horizontalement	Société grégaire. La société pahouine privilégie la cohésion et la solidarité sociale ¹⁰ .
principal mode d'activité	Agir, faire, se maîtriser, être	Pahouin homme de parole
Conception du temps	L'avenir, le présent, le passé	La société pahouine est une société nostalgique, par conséquent tournée vers le passé. Temps extérieur à l'homme et événementiel, temps polychrone.
Conception de l'espace	Privé, privé ou public, public	L'espace chez les pahouins en raison de l'importance de la chaleur humaine doit être considéré comme public.

⁹ Les proverbes ou «minkana » permettent d'exprimer l'attitude d'un retour aux sources chez les « Beti ». en voici quelques exemples :

- Elog n'ya tsid a di, ndzo fe mon akare di : Le petit animal ne broute que ce qu'il a vu la mère brouter ;
- Môn kulu angadzo Môn Zee na : otsogo ényin betara : le petit de la tortue a dit au petit de la panthère : souviens toi de la vie de nos ancêtres. (P. R. Essama op.cit. p.217)

¹⁰ « Une telle solidarité peut être fondé sur la consanguinité ou sur le sentiment d'appartenance à une humanité commune. En effet, le Beti cite le proverbe suivant pour exprimer cette idée : « Manyan mod ane mimbiig mi mvus » : « un frère d'homme est semblable aux muscles du grand dorsal » ou encore : « manyan mod ane meki m'oyem, otui mevog, omini mvog » : « un frère d'homme est comme le sang de la langue, on en crache et on en avale. » (voir Akoa Mgarga, « Le Beti et le sacrement du pardon », Mémoire p. 11, Yaoundé, 1971)

Tableau 3 : Dimensions de Hofstede et univers culturel pahouin.

Dimensions culturelles	Description de l'orientation culturelle	Orientation culturelle du Pahouin
L'écart hiérarchique	Le degré d'inégalité accepté comme normal dans un pays donné, depuis l'égalité relative jusqu'à l'extrême inégalité	Société à grande tendance égalitaire mais où doit régner le plus grand respect de la loi (L'homme pahouin vit dans une triple fidélité : fidélité à l'ordre, fidélité à la tradition, fidélité au groupe d'appartenance. (Essama, 1970, p.215).
L'individualisme	La propension des membres d'une société donnée à agir et à réagir en tant qu'individus plutôt qu'en tant que membre d'un collectif (opposition entre individualisme et collectivisme).	A la base de l'organisation familiale, classique et sociale, se trouve l'esprit grégaire, les sens collectif et communautaire. La solidarité des membres de la communauté (famille, clan, tribu) est essentielle dans la vie des Pahouins. La cohésion doit régner entre les divers membres. La famille est un corps dont les personnes jouent le rôle de membre
La masculinité	Le degré de prééminence des valeurs « masculines » (agressivité, rendement, compétitivité, réussite) sur les valeurs « féminines » (qualité de la vie, relation humaine, dévouement, solidarité)	Chez le Pahouin le pardon est la chose la plus importante. Le pahouin vit du Pardon. Le Pahouin recherche le « mvoë ». Le Pahouin privilégie donc certaines valeurs féminines, mais ils recherchent aussi l'autorité «ndzoé» (agressivité)
Le refus de l'insécurité	Correspond aux situations plus ou moins rigides (structurées) ou ouvertes, et va d'une relative souplesse à une très grande rigidité en matière d'adaptation à l'imprévu	Grande adaptation aux situations imprévues, le Pahouin Homme de lois. Transgresser la loi est interdite. Chez les Pahouins, il existe une espèce de code social ¹¹ . l'entretien de la cohésion entraîne les interdits les lois et les préceptes.
Orientation à long	Les valeurs positives : austérité, et ténacité sont opposées aux valeurs négatives (le respect de la tradition et le conformisme)	La société pahouine est une société nostalgique, par conséquent tournée vers le passé. Recherche de la sécurité, de la stabilité et de la continuité

¹¹ Pour le Beti par exemple, aux dires de Akoa Mbarga, les ancêtres tenaient la plupart des lois de Dieu. Le fondement de la était les neuf fardeaux : « ZAMBA ANGA KAK MINBEGE EBUL » (Dieu a noué neuf fardeaux). Que celui qui enfreint une seule de ces lois commet une faute grave.

Eléments de Bibliographie

- 1) Adler I. Nancy, **Comportement organisationnel, une approche multiculturelle**, Nouveaux Horizons, Paris, 1994.
- 2) Akoa Mbarga, **Le Beti et Sacrement du Pardon**, Mémoire, Grand Séminaire de l'Immaculée Conception, Mars 1981.
- 3) Balandier Georges, **Sociologie Actuelle de l'Afrique Noire**, 4^e Edition, Paris, PUF, 1982.
- 4) Binet Jacques, **Psychologie Economique Africaine**, Paris, Payot, 1970
- 5) Bollinger et Hofstede, **Les différences culturelles dans le management**, Paris, Les Editions d'Organisation, 1987.
- 6) Bourgoin Henry, **L'Afrique malade du management**, Paris, Editions Jean Picollec, 1984
- 7) Essama P. Roger, **Structure parentale et développement économique au Cameroun**, Thèse de Doctorat, Paris, 1970.
- 8) Fouda O. Maurice, **La Dimension Culturelle du Management dans les Organisations Camerounaises**, Thèse de doctorat, Yaoundé, 2003.
- 9) Gauthey Frank et al, **Leaders sans frontières, le défi des différences**, Paris, Mc Graw-Hill, 1988.
- 10) Hernandez Emile-Michel, *Afrique : l'actualité du modèle paternaliste*, **Revue Française de Gestion**, Mars - avril - mai 2000, pp. 98-106.
- 11) Hernandez Emile-Michel, **Le management des entreprises africaines**, Paris, L'Harmattan, 1997
- 12) Hofstede Geert, **Culture's Consequences**, Second Edition, London, Sage Publication, 2001.
- 13) Hofstede Geert, **Vivre dans un monde multiculturel**, Paris, Les Editions d'organisation, 1994.
- 14) Hofstede Geert, **Culture and organization, software of the mind**, Harper Collins Publishers, 1991.
- 15) Hofstede Geert, *Relativité des pratiques de gestion et théories de l'organisation*, **Revue Française de Gestion**, Septembre-Octobre, 1987.
- 16) Iribarne (d') Philippe et al, **Cultures et mondialisation**, Paris, Editions du Seuil, 1998
- 17) Kamdem Emmanuel, **Management et interculturalité en Afrique**, Paris/Laval, Les Presses de l'Université de Laval/l'Harmattan, 2002
- 18) Kamdem Emmanuel, *L'analyse des organisations en Afrique : un champ émergent*, **Revue Africaine de sociologie**, vol.4, n°2, 2000, pp. 92-132
- 19) Laburthe Tolra, **Les Seigneurs de la forêt**, Paris, Publications de la Sorbonne, 1981
- 20) Laburthe Tolra, **Les mystères de la nuit, essai sur la religion traditionnelle des Beti**, Paris, Paris, Karthala, 1984.
- 21) Morgan G., **Images de l'organisation**, Laval, Les P.3000 presses de l'Université de Laval, 1989.

- 22) Mveng Engelbert, **Histoire du Cameroun**, Tome 1, Yaoundé, CEPER, 1984
- 23) Néba S. A., **Géographie moderne de la République du Cameroun**, Editions NEBA, 1991.
- 24) Ngoa Henry, "*Tentative de reconstruction de l'histoire des Ewondo*" in **Contribution de la recherche ethnologique à l'histoire des civilisations du Cameroun**, volume 2, Paris, Editions du CNRS, 1981
- 25) Niels G. Noorderhaven et Bassirou Tidjani (2001) "*Culture, Governance, and Economic performance: An explorative study with a special focus on Africa*", **Journal of Cross-cultural management**, vol1, n°1, pp. 31-51
- 26) Niels G. Noorderhaven et al, *African values and management. A research agenda*, **Ife PsychologiA**, 1996, pp. 133-147.
- 27) Ombolo Jean pierre, **Essais sur l'Histoire, les clans et le regroupement clanique des Etons du Cameroun**, Yaoundé, [S.n], 1986
- 28) Obenga Théophile, **Les Bantu, Langues, Peuples, et Civilisations**, Paris, Présence Africaine, 1985.
- 29) Trompenaars F., **L'entreprise multiculturelle**, Paris, maxima, 1994
- 30) Usinier Jean Claude et Biguma Napoléon, "*Gestion culturelle du temps : le cas bantou*", in **Management interculturel : modes et modèles**, sous la direction de Franck Gauthey et Dominique Xardel, Paris , Economica, 1991
- 31) Warnier J.P., **L'esprit d'entreprise au Cameroun**, Paris, Karthala, 1993.

La gestion des ressources humaines dans la sphère publique française : un leurre ou une nécessité ?

« Face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 2000, la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de succès essentiel »¹.

Ce qui est vrai pour l'entreprise privée l'est tout autant, depuis essentiellement le début des années 1990, pour les collectivités publiques, et plus spécifiquement les collectivités locales.

1°) La sphère publique évoquée

La sphère publique, concernée par la gestion des ressources humaines, touche tant l'Etat français et ses établissements publics que les diverses collectivités locales (communes, départements, régions et collectivités locales à statut particulier) et leurs propres établissements publics.

Ces personnes publiques gèrent, en effet, un personnel considérable, aujourd'hui grandement soumis au Code de la fonction publique, puisque l'Etat a 3,1 millions d'agents à son service (la fonction publique d'Etat), les collectivités locales 1,7 million² (la fonction publique territoriale) et les établissements publics hospitaliers un peu plus de 800 000 (la fonction publique hospitalière). La spécificité de cette dernière nous amènera à concentrer essentiellement nos propos sur les deux premières fonctions publiques.

¹ Peretti (J.-M.), Ressources humaines, Vuibert, Collection « Gestion », 7^e éd., 2002, p. 3.

² Sachant qu'en application de la loi du 13 août 2004 relatives aux libertés et responsabilités locales, les collectivités locales vont « récupérer » à peu près 700 000 agents de l'Etat.

La politique de gestion des ressources humaines, dans la sphère publique étatique et locale donc, est souvent jugée comme peu innovante et pas dynamique ; et ce, alors même que nombreux sont les experts qui affirment que la réforme de l'Etat et la qualité du service public passent par la mise en place d'une gestion des ressources humaines stimulante, efficace et motivante pour les agents publics.

D'ailleurs, même dans le milieu local où cette gestion est bien plus développée qu'au sein de l'administration d'Etat, il est affirmé que « *la décentralisation n'est pas concevable sans une importante modernisation du statut de la fonction publique territoriale* »³ ; ce qui sous-entend aussi la promotion d'une gestion moderne des ressources humaines territoriales.

Mais, encore faut-il s'entendre, au préalable, sur ce qu'est une politique de gestion des ressources humaines.

2°) La gestion des ressources humaines dans la sphère publique

La gestion des ressources humaines est une fonction essentielle, dans l'organisation d'une institution publique ou privée, dont le rôle est de pourvoir aux besoins de l'institution en main d'œuvre, ou plus exactement, en compétences, tant au niveau de l'embauche que durant le déroulement de la carrière.

Mais, c'est aussi une fonction de gestion puisqu'il faut suivre, accompagner voire guider les « agents » dans leur carrière tant, de manière basique, en assurant leur rémunération (ce qui s'avère plus complexe dans le

³ Némery (J.-C.), *Prospective de la fonction publique territoriale : l'articulation statut-formation*, in GRALE, *Annuaire 2002 des collectivités locales*, CNRS éditions, 2002, p. 59.

privé que dans le public du fait de l'évolution des traitements à l'ancienneté et en application de la grille indiciaire) que, de manière plus réfléchie, en organisant par exemple, les mutations de postes ou les plans de formation collectifs ou individuels.

Dans la sphère publique, la gestion des ressources humaines vise, plus spécifiquement, 4 objectifs majeurs ⁴ : la planification ou gestion prévisionnelle (ce qui suppose une meilleure connaissance de l'emploi public), la valorisation (perfectionner les méthodes de recrutement, consolider la formation, encourager la mobilité et la flexibilité des agents publics), l'évaluation, et enfin, la mobilisation (renforcer l'implication des agents dans le service ; améliorer la formation des cadres en matière de gestion des ressources humaines).

3°) L'annonce de plan

Le chemin a été long pour voir émerger en France, dans le secteur privé, une prise de conscience de la nécessité de mettre en place une véritable gestion des personnels puis des ressources humaines ; cela risque d'être toutefois plus long pour la faire admettre dans la sphère publique.

En effet, non seulement, il existe des raisons sérieuses à une telle résistance (I) mais aussi des causes inhérentes à la structure même de la fonction publique et à son droit pour y faire échec (II).

Toutefois, quels que soient les obstacles, il convient de se demander ce que doit être, demain, une bonne gestion publique des ressources humaines

⁴ Chevallier (J.), Science administrative, PUF, Collection « Thémis Science politique », 3^e éd., 2002, spécialement p. 418-421.

(III) ? Ou, plus exactement, sur lesquels de ses aspects, cette gestion doit être améliorée ?

I - Les raisons de la difficile émergence d'une véritable politique publique des ressources humaines

Il y a quatre sortes de raisons.

A) Une raison socio-psychologique

Cette raison fait référence aux obstacles tenant aux mentalités pour ne pas dire aux mauvaises habitudes de service.

Partout, la même rengaine : il faut réformer en ne touchant pas aux méthodes et à l'organisation de travail, soit une réforme éventuellement des moyens matériels (il en faut toujours plus sans se demander à quoi cela sert et si c'est vraiment toujours utile), mais jamais des moyens humains. En effet, ces derniers ont toujours à cœur le service public, sont toujours au cœur du dévouement, et par suite, ce n'est pas eux, ni leur façon de travailler ou d'être organisés qui est la cause de la mal-administration mais c'est l'Administration. Sauf que l'Administration est un concept théorique, que l'Administration n'est responsable de rien, que l'Administration n'agit pas concrètement et que, quoi que l'on dise, ce sont bien les agents qui font cette administration-là ! La faute n'est pas pour autant exclusivement celle des agents, elle est aussi celle de l'organisation. Par suite, la réforme de la gestion des moyens humains doit passer par une réforme de l'organisation, des structures donc collective, mais aussi, par une réforme plus individualisée visant, par exemple, à oser se poser la question de la bonne formation, et par là même, la bonne adéquation des compétences des agents publics aux tâches à accomplir.

A cet égard, le drame de la canicule a mis en exergue à quel point une mauvaise organisation administrative pouvait générer des drames humains, particulièrement dans le domaine hospitalier. « *Il ressort des évènements de l'été 2003 que la solution du problème des effectifs n'est pas uniquement d'ordre quantitatif. Bien souvent, une meilleure répartition des personnels en fonction des besoins serait de nature à résoudre certaines tensions* »⁵. Et ce, d'autant plus que « (...) *la RTT (la réduction du temps de travail dans le cadre de la réforme des 35 heures) actuelle a été conduite en fonction essentiellement d'une logique sociale, permettant d'accorder aux agents davantage de temps libre, en ne mettant pas toujours au premier plan une logique professionnelle, qui aurait cherché à améliorer les conditions de travail, ni une logique organisationnelle de fonctionnement de l'hôpital* »⁶.

En somme, et pour résumé, le premier obstacle à la mise en place d'une véritable politique de gestion des ressources humaines dans la sphère publique tient au refus des agents d'accepter le fait que si, juridiquement, ils peuvent, pour les seuls titulaires, être considérés comme « détenteurs » de leur grade, ils ne le sont pas de leurs emplois ; par suite, ils doivent accepter la flexibilité et la mobilité dans leur carrière. Les agents publics ne sont pas, en principe « propriétaires » de leurs emplois ! Et, de plus, ils doivent accepter de se remettre en cause, par exemple, en suivant des formations professionnelles pour s'adapter aux besoins des services : la lenteur avec laquelle l'informatisation des services s'est déroulée et se déroule encore, au vu ne serait-ce que de la rapidité de frappe de certains agents, illustre à quel point certains agents publics sont rétifs au progrès !

⁵ *Le drame de la canicule : une gestion déficiente révélatrice d'une crise structurelle*, Rapport, AN, n°1455, mars 2004, p. 128.

⁶ *Op. cit.*, Rapport, AN, n°1455, mars 2004, p. 127.

Finalement, le paradoxe du fameux « sens du service public », c'est qu'il a de plus en plus tendance, au nom des pseudo « droits acquis » (alors même que l'adaptabilité est une des lois fondamentales du service public) et du corporatisme, de ne fonctionner que dans un seul sens : l'intérêt des agents publics. La querelle de la mise en place du service minimum en matière de transports ferroviaires le prouve avec force.

Naturellement, il y a des agents publics, et heureusement d'ailleurs, dévoués et compétents, mais si on les remarque de plus en plus, c'est aussi parce qu'ils sont, sinon plus rares, du moins, plus aussi nombreux ; et il ne faut pas oublier qu'autant un usager ne se souviendra pas ou moins d'un agent public diligent et sérieux (n'est-ce pas le propre d'un agent public de faire correctement le travail pour lequel il est rémunéré ?) que de l'agent désagréable au guichet (de la SNCF, par exemple !), laxiste voire « je m'en fottiste » ! C'est la raison pour laquelle les français supportent de moins en moins les grèves à répétition des agents de la SNCF parce qu'elles ne sont pas contrebalancées par un sérieux à toute épreuve dans l'exercice de leurs tâches.

B) Une raison juridique

Le droit de la fonction publique, quelle qu'elle soit, est construit autour du statut protecteur, en général, de l'agent public, en vue de permettre à une collectivité publique de conserver ce dernier du fait de ses compétences, et par là même, de s'assurer de sa fidélité. Par suite, et surtout, le droit de la fonction publique n'a jamais pris en compte, dans l'histoire de sa construction, l'emploi, la fonction. La preuve en est qu'il n'est pas rare que des agents publics ayant réussi un concours administratif général (ENA, IRA, administrateur territorial ou attaché d'administration territoriale) ne soient pas obligatoirement, affectés à,

ou, pourvus d'un, emploi correspondant à leurs compétences ; c'est toutefois atténué dans la fonction publique territoriale du fait de la spécificité du mode de recrutement et de la logique des métiers d'une telle fonction publique.

C'est ainsi que, dans la fonction publique territoriale, et ce depuis 1993, il existe une nomenclature de 250 métiers. L'agent, exerçant un métier, peut donc évoluer en grade et en rémunération, mais l'essentiel c'est qu'il soit adapté, formé, et évolue, en même temps que son emploi change ! L'important, c'est, en effet, l'adéquation des compétences humaines aux besoins publics et non, comme dans la fonction publique d'Etat, la gestion non d'agents mais de statuts sans avoir à s'interroger sur les compétences détenues par les agents publics au regard des tâches qui leur sont confiées, et ce, même dans des domaines de haute technicité.

Il n'est donc pas rare qu'un irarque soit, de par son choix d'affectation, destiné à un emploi à dominante juridique tout en étant historien de formation ; en effet, l'administration d'Etat à laquelle on « attribue » des irarques a des besoins en postes alors que l'objet d'un concours administratif est, pour le candidat l'ayant réussi, l'occasion d'accéder à un grade. Un ancien directeur des études d'un IRA m'a expliqué qu'il a occupé un grand nombre de postes au gré des concours administratifs qu'il a passé durant toute sa carrière (parti de catégorie C, il est ainsi arrivé en catégorie A à force de travail et de ténacité), mais qu'à aucun moment de sa carrière, s'est véritablement posée la question de l'adéquation de ses compétences au poste qu'on lui proposait. Réussir un concours administratif ne signifie pourtant pas hélas être apte à occuper tout poste - et surtout, à exercer tout métier -, auquel le grade obtenu donne accès.

D'ailleurs, et malgré l'atténuation préalable, même si les fonctionnaires territoriaux font l'objet d'un recrutement en deux étapes (réussite à un concours,

puis, embauche par un employeur territorial), il convient de souligner avec force qu'un grand nombre d'élus locaux, employeurs potentiels d'un « reçu-collé », ne sont pas toujours au fait du profil exact du poste à pourvoir. Ils pensent donc souvent qu'une personne, administrateur territorial ou attaché d'administration territoriale, est apte à occuper le poste, et hélas, assez souvent, c'est plus le « feeling » qui entrera en ligne de compte au moment du recrutement effectif.

Jusqu'à une période récente, et encore aujourd'hui dans certaines collectivités territoriales, on n'établit pas un profil de poste, on n'identifie pas le profil professionnel idéal du poste à pourvoir au regard des technicités et des compétences que ce dernier exige.

C'est encore plus vrai, dans la fonction publique d'Etat, dans la mesure où la détention d'un grade ouvre droit à l'occupation d'une pluralité d'emplois, sans se soucier des compétences détenues par le titulaire du grade permettant d'accéder à ce type de postes. Ainsi, un fonctionnaire peut être nommé à un emploi pour lequel il est, dès sa nomination, incompetent ; il devra alors, s'il le désire, apprendre sur le tard et sur le tas.

C) Une raison politique

Si les collectivités locales ont le plus besoin de compétences adaptées aux postes locaux à exercer ; elles ont aussi fort besoin de technicités actualisées parce que le champ de leurs compétences ne cessent d'évoluer et de s'étendre. La loi du 13 août 2004 sur les libertés et responsabilités locales ne fait d'ailleurs qu'accentuer la réalité de cette dernière remarque.

Mais, elles sont avant tout un lieu de décision politique ; par suite, le recrutement des agents publics n'est jamais innocent dans une collectivité

locale. Au-delà des compétences et des personnalités, des dimensions politiques entrent naturellement en ligne de compte dans le recrutement des candidats ayant réussi un concours de la fonction publique territoriale. A compétences égales – encore faut-il l’espérer ! – la connivence politique peut faire la différence dans le recrutement. Ainsi, certains postes importants d’agents territoriaux (en général exclusivement de catégorie A) font l’objet d’une publicité, afin de respecter l’obligation légale, alors qu’ils sont déjà officieusement pourvus au moment de sa parution. Cela peut sembler logique sauf que cela peut aussi s’avérer dangereux pour la carrière du fonctionnaire territorial ; il risque, à partir de là, d’être « marqué » politiquement, et par suite, professionnellement lié à la victoire ou à la défaite d’un « camp politique ».

Au-delà de la politisation des cadres de la fonction publique, c’est le risque de politisation de la décision administrative qui est aussi en cause. Ne nous leurrions pas le phénomène risque d’aller en s’aggravant au fur et à mesure de l’approfondissement de la décentralisation, et ce, parce que les élus locaux, plus que les politiques nationaux, sont soumis à un contrôle démocratique très proche, celui de la rue qu’ils habitent parfois ou qu’ils empruntent régulièrement ! Un « agent public » local idéal se doit donc d’être vigilant, prudent et mesuré, mais aussi et surtout, adaptable. Enfin, mais à titre de plus en plus historique, il convient de relever que les premières générations de « hauts fonctionnaires territoriaux » étaient avant tout des politiques. A tel point que les premiers administrateurs territoriaux étaient souvent, à l’origine, des élus.

D) Une raison syndicale

Si les syndicats ne sont plus hostiles, pour certains, au changement, particulièrement en matière de gestion des ressources humaines, l’évolution est

toutefois lente mais réelle. Il faut que les politiques leur apportent des garanties pour les agents publics.

Dès lors, se pose la question suivante : à quelles conditions peut-il y avoir participation des syndicats à une gestion moderne des ressources humaines dans la sphère publique ?

Tout d'abord, il n'y a pas de syndicalisme partenaire sans manager à la hauteur : il faut que les syndicats rencontrent une force cohérente de propositions, quelqu'un qui sait s'y prendre, quelqu'un qui sait être attentif aux autres et aux mots. Le processus de discussion est aussi important que l'objet de la négociation.

Dans le changement, ce n'est pas tant le but qui est important que le cheminement pour l'atteindre.

Ensuite, une philosophie du dialogue social doit être approfondie : il faut de la négociation mais avant tout du dialogue et cela dépend du responsable des ressources humaines au sein de chaque collectivité publique voire des élus. Il faut qu'il entende bien, qu'il observe, qu'il communique, qu'il sache traiter les hommes comme il se doit : il doit être pédagogue. Ce qui, au demeurant, pose la question de la formation des cadres administratifs à la gestion des ressources humaines !

Enfin, il faut ouvrir le service public à l'extérieur ; cela passe aussi par l'évolution des mentalités au regard de « l'usagier » (contraction de client et d'utilisateur) ; il y a une véritable nécessité de s'interroger sur le service public, son rôle actuel, sa qualité, son efficacité, prendre en considération l'autre.

Finalement, au cœur des rapports que les agents publics entretiennent avec la problématique de la « gestion des ressources humaines », se trouve le responsable des ressources humaines, qui doit être un gestionnaire de projet, un promoteur de changement. C'est le responsable du déclic : le changement ne se décrète pas, il s'organise et s'accompagne.

Si des raisons multiples éclairent les difficultés à mettre en œuvre, au sein de la sphère publique, une véritable politique de gestion des ressources humaines, des causes non moins nombreuses, liées à la structure de la fonction publique et au droit y afférent, les expliquent tout autant.

II – Les causes de la difficile émergence d'une véritable politique publique des ressources humaines

Dans la fonction publique, la gestion des ressources humaines a connu un revirement, pour ne pas dire un développement, considérable depuis les années 1990⁷; en effet, les prémises, dans certaines administrations – rares au demeurant – d'une gestion du personnel date seulement des années 1950.

La gestion, héritée de la fin du XXe siècle, des personnels publics s'avère chaque jour plus archaïque.

Cette inadaptation résulte de 4 causes particulières à la sphère publique. Elle aboutit à la nécessité d'une véritable mutation de la gestion des ressources humaines qui prendra du temps, même si l'évocation de ces causes démontre que la fonction publique territoriale a plus d'atouts que la fonction publique d'Etat pour remonter son handicap !

Ces 4 causes sont les suivantes.

⁷ Voir, par exemple, la définition étoffée de la « nouvelle direction des ressources humaines » de l'administration centrale du ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation : article 6 du décret n°2004-81 du 26 janvier 2004, JORF, 27-01-2004, n°22, p. 1888 (www.legifrance.gouv.fr).

A) Les notions de statut et de grade

Ces notions sont, de fait, au cœur du droit de la fonction publique mais sont aussi aujourd'hui des freins inadaptés à une gestion moderne de cette dernière, et surtout aux besoins d'une administration efficace. En effet, la gestion des ressources humaines repose sur une logique de métier, et plus précisément, de compétences, de technicités. A cet égard, et sans reprendre ce qui a déjà été dit sur ce dernier point, il convient de souligner que la fonction publique territoriale est mieux préparée que la fonction publique d'Etat à cette évolution ; la fonction publique territoriale est, de fait, déjà divisée en huit filières très professionnalisées (technique, administrative, médico-sociale, sapeurs-pompiers professionnels, policiers municipaux et gardes-champêtres, animation, sportive et culturelle et artistique) et 60 cadres d'emploi eux-mêmes très professionnalisés ⁸.

De plus, la gestion des grades au détriment des emplois et des Hommes ne facilite pas l'adaptation des besoins humains aux tâches administratives, ni l'adaptation des premiers aux évolutions des secondes. La gestion actuelle des départs en retraite l'illustre avec force !

En effet, aucune politique globale d'anticipation voire de gestion de ce phénomène n'a véritablement été prévue. Alors que cet évènement devrait être l'occasion d'une véritable réflexion sur l'évolution des effectifs, l'adaptation des besoins humains à l'ampleur des diverses tâches administratives, et par là même, sur l'avenir de la répartition des agents entre les fonctions publiques. Au lieu de cela, le départ massif des agents publics s'apparente à une aubaine économique en vue de ne pas remplacer un grand nombre de partants, et ce, sans grande

⁸ Aubin (E.), Droit de la fonction publique territoriale, Fac Universités, Collection « Mémentos », 2003, p. 35-53.

cohérence au regard des administrations affectées par une politique de gestion un tant soit peu « à l'aveugle » !

Si remplacer un agent public parti en retraite n'est certes pas une fin en soi, ne pas (systématiquement) remplacer certains départs pour des raisons exclusivement financières est une stupidité politico-administrative. Le non-remplacement d'un agent peut être, en effet, une économie médiate, mais peut aussi coûter fort cher à moyen terme (mise en cause de la qualité, de la rapidité et de l'efficacité du service public) et encore plus cher à long terme (recrutement massif et précipité suite à un mouvement social d'ampleur, quelques années plus tard, et qui plus est, au prix éventuellement de la qualité des agents).

De plus, le non-remplacement nous renvoie à l'ambiguïté « grade-emploi » : ne pas remplacer un agent consiste à ne pas recruter un nouveau titulaire d'un grade sans se soucier de l'emploi quitté par le partant sans remplaçant !

Par suite, rien ne dit que recruter moins signifie à coup sûr recruter mieux en l'absence d'une politique d'évaluation des besoins visant à affecter aux seuls tâches administratives victimes de sous-administration les nouveaux agents recrutés. En effet, on peut recruter moins et affecter les nouveaux agents aux seuls services déjà trop pourvus en moyens humains, on ne fait alors qu'augmenter le malaise administratif dans les services mal pourvus.

Il convient d'ajouter que le statut de la fonction publique s'accompagne de la hiérarchisation des grades et des emplois ; ce qui ne facilite pas le travail en équipe, ni l'échange de compétences. En effet, la mobilisation et le partage entre agents publics de grades différents est assez rare alors même qu'il est l'apanage dans le secteur privé, de manière voulue ou contrainte. Les jeunes

cadres administratifs y sont d'ailleurs plus acquis que les plus anciens ; mais la prudence est de rigueur, le plus souvent d'ailleurs chez les subalternes, qui se méfient d'un cadre leur proposant un partage des tâches et une mise en commun des technicités alors que pour eux un chef, même jeune, doit décider ; c'est finalement si confortable de ne pas être responsabilisé dans l'exercice de sa tâche, quitte à laisser le chef cumulé le stress du service !

B) Les trois autres causes

a) La **compétence** est bien une des faiblesses de la fonction publique : l'appartenance au corps ou cadre d'emplois prédomine pour l'occupation d'un emploi. L'évolution ne consistera pas obligatoirement à supprimer la protection liée au statut de fonctionnaire mais il faudrait combiner celle-ci avec la question de la compétence.

En résumé, il conviendrait qu'un poste administratif soit affecté à un agent public du grade donnant droit à un tel emploi mais à la condition supplémentaire qu'il soit compétent pour l'occuper. Là encore, la gestion territoriale tend de plus en plus à se rapprocher de la technique du profil de poste ; la fonction publique d'Etat est, quant à elle, très en retard de ce point de vue là !

b) **L'emploi offert est souvent qualifié et limité en son champ d'application.** En effet, beaucoup d'emplois administratifs sont avant tout des postes budgétaires pour lesquels le souci du profil de poste est secondaire.

Par suite, la formulation du poste et sa présentation sont souvent obsolètes et déconnectées par rapport à la réalité de l'emploi. Alors que la gestion des

ressources humaines doit être aux prises avec une définition claire, précise et pointue des fonctions inhérentes au poste.

Il est difficile pour un gestionnaire de ressources humaines de trouver la personne compétente pour un poste mal identifié ! Là encore, il semblerait que la fonction publique territoriale ait une longueur d'avance sur celle de l'Etat.

c) Enfin, la **gestion des statuts est trop impersonnelle**, et par là même, peut apparaître à bien des égards comme trop théorique. En effet, dans la fonction publique, on gère des corps ou cadres d'emploi (A, B ou C), des grades, des avancements à l'ancienneté, alors qu'en principe, on devrait gérer de manière personnalisée les agents au regard de leurs efforts, de leurs investissements, de leurs expériences, etc

En somme, la fonction publique gère ses agents sur des modèles archaïques parce qu'égalitaristes et quantitatifs dans une société où, de plus en plus, la reconnaissance individuelle et le mérite retrouvent droit de cité ; la gestion publique des ressources humaines doit devenir au grand dam des syndicats de la fonction publique « qualitative et individualisée ».

Cela sera long et difficile à réaliser dans la mesure où la fonction publique défend l'uniformité dans la gestion des personnels, symbole d'une pseudo-égalité, qui permet parfois aux moins actifs de se reposer sur les plus dynamiques !

C'est ainsi qu'en matière de rémunération, par exemple, la grille indiciaire de la fonction publique fait obstacle au dévouement et au mérite ⁹ parce qu'en

⁹ Voir : Georgeault (V.), *Le nouveau régime indemnitaire : un outil pour moderniser la gestion des ressources humaines ?*, Revue « Diriger », éditions Weka, nov./déc. 2003, n°1, p. 26-27.

l'état actuel des choses, qu'ils soient ou non diligents et compétents, les agents publics, à ancienneté égale, ont trop souvent le même traitement financier !

C'est pourquoi, après avoir établi un constat particulièrement pessimiste des raisons et des causes bridant l'émergence d'une véritable gestion des ressources humaines dans la sphère publique, il convient de s'entendre sur ce que doit être une telle gestion, une fois les obstacles surmontés, au regard des éléments à corriger.

III – Les modifications à opérer en vue de voir émerger une véritable politique publique des ressources humaines

Les modifications à réaliser doivent concerner quatre domaines.

A) La formation à développer

La réalisation de plan de formation est obligatoire dans les collectivités locales depuis plus de 10 ans. D'ailleurs, l'histoire de la fonction publique territoriale est liée à la promotion d'une politique de formation de ses agents depuis les années 70. Par suite, ce qui est devenu une évidence en matière locale, peut tout aussi bien en être une aussi pour la fonction publique d'Etat.

Au-delà d'un droit, la formation aujourd'hui est vue comme un outil de management à double titre. En effet, et d'une part, elle permet l'évolution promotionnelle (par la voie de la préparation des concours) et professionnelle (par la voie de la formation à des techniques et des savoirs et par le partage d'une culture territoriale). D'autre part, elle est le lieu de la rencontre des besoins de la hiérarchie et des besoins de l'agent ; elle doit non seulement être prédéfinie dans des projets collectifs annuels ou pluriannuels des services et de

la collectivité, mais elle doit aussi être discutée, préparée lors des entretiens individuels d'évolution.

La formation dans le cadre de la gestion prévisionnelle est l'outil collectif le plus approprié pour organiser la montée en compétence des agents territoriaux : elle concerne aussi bien les jeunes arrivés qui suivent des FIA (formations initiales d'application) que les agents en postes dont il est possible d'orienter les projets professionnels en fonction des besoins en compétence de la collectivité.

B) L'évaluation à effectuer

Contrairement aux entreprises, les administrations ont tardé à mettre en place des politiques d'évaluation des personnes : traditionnellement les agents sont notés (et les critères et processus de notation sont précisément définis) et la culture de la fonction publique s'oppose à la différenciation des agents.

Aujourd'hui, le système de notation trouve ses limites. Aucun système de péréquation (et il en existe de très complexes) ne permet de comparer les notes attribuées par un cadre et par un autre. Par ailleurs nombreux sont ceux qui - avec l'accumulation de pression de plus en plus forte sur les cadres et les agents - ne se satisfont plus de l'égalitarisme et demandent que leur responsabilité, leur valeur professionnelle et leur engagement soient reconnus.

L'entretien d'évaluation est donc aujourd'hui un outil de management incontournable. Il permet d'organiser un entretien au moins une fois par an sur le sujet spécifique des missions et des objectifs de chaque personne, de chaque service et même sur les projets généraux de la collectivité.

Il permet également de faire le point sur un certain nombre d'aspect de gestion des ressources humaines : la définition de poste de l'agent, l'évolution de son portefeuille de compétences, voire son projet de formation et ceux de son service.

Demain, les entretiens d'évaluation et leur exploitation serviront sans doute de fondement à la mise en œuvre des politiques de rémunération différenciées que permettent de mettre en place les récents textes de janvier 2002 sur les régimes indemnitaires dans la fonction publique territoriale.

Toutefois, l'entretien annuel d'évaluation entre les agents publics et les cadres est aujourd'hui encore trop souvent un échec, même dans la fonction publique territoriale, par manque de temps des chefs de service ou du fait de leur inexpérience à mener de tels entretiens. En effet, ils manquent souvent de formation en management ; de plus, un tel échange suppose une évaluation individuelle de l'agent qui expose tout autant ce dernier que le chef de service, qui, parfois, pense, à tort ou à raison, qu'il perd de son prestige et de son autorité à l'occasion d'un tel dialogue !

Dans la fonction publique d'Etat, l'évaluation commence, fort timidement au demeurant, à être prise en compte. C'est ainsi qu'en matière de recherche scientifique, *« elle doit être améliorée par l'ouverture à des personnalités extérieures, notamment à des experts scientifiques étrangers et il faut pour tous de véritables instances d'évaluation »*¹⁰.

C) La mobilité à promouvoir

¹⁰ Trégouët (R.), *Les déficiences de la gestion des personnels des établissements publics à caractère scientifique et technique*, Rapport, Sénat, n°385, 29 juin 2004, p. 27.

Les administrations nationales, donc la fonction publique d'Etat, ont une certaine culture de la mobilité liée à la promotion : pour évoluer en carrière un haut fonctionnaire de l'Etat doit souvent accepter une mobilité géographique.

Les collectivités territoriales ont un fonctionnement qui freine la mobilité puisqu'elles n'ont pas de système de mutation automatique. Seuls les administrateurs territoriaux sont soumis à une obligation de mobilité pour accéder à leur grade de fin de carrière (administrateur hors classe).

Par ailleurs, à l'intérieur des services, la tradition est plutôt de tenter de conserver ses bons éléments et de laisser partir les plus mauvais. De ce fait, la mobilité même à l'intérieur d'une collectivité publique est perçue comme une sanction.

Les politiques de gestion des ressources humaines (et les réglementations récentes), en matière territoriale, s'efforcent d'organiser des mobilités et de les valoriser : en construisant des bourses de l'emploi interne, en publiant toutes les vacances de postes, en répondant à l'obligation de publicité de tous les postes au centre de gestion ou au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

D) Une rémunération à mériter

La rémunération comprend, d'une part, un traitement (il dépend de la grille indiciaire et peut évoluer en fonction de l'ancienneté (l'avancement d'échelon ou de classe) ou la promotion de grade ou le changement de cadre d'emploi (promotion interne ; réussite de concours)), et d'autre part, d'un régime indemnitaire (il comporte des avantages en nature et des primes (pas prises en compte pour la retraite)).

a) Le traitement

Dans la fonction publique, tout corps ou cadre d'emploi est découpé en grades et en échelons.

L'avancement d'échelons se fait à l'ancienneté : pour cela, chaque échelon est assorti d'une durée minimale d'exercice des fonctions et une durée maximale. Cela laisse une marge de manœuvre non négligeable pour assurer l'avancement accéléré interne de certains agents. Beaucoup de collectivités publiques laissent toutefois passer leurs agents en fonction de la durée minimale !

Cette marge de manœuvre n'est pas un enjeu juridique mais un enjeu social ; encore faut-il avoir la volonté politique de la faire jouer sachant qu'il y a aussi une contrainte budgétaire ; il convient de souligner que le coût des agents correspond, selon chaque collectivité publique, à 40 à 65% des dépenses de fonctionnement.

L'argent servant à assurer la reconnaissance des bons agents publics est minime et pourtant essentiel (5% de la somme consacrée aux agents) alors que si on rémunère sans mener une politique motivante de récompense, les agents savent très bien qu'ils n'ont rien à attendre de leurs efforts !

C'est donc une erreur de faire des économies sur la politique de motivation des agents publics.

Mais, les différences d'échelons ne sont pas toujours très motivants pour les bas salaires. De plus, il faut avouer que toutes les collectivités publiques

n'ont pas les marges de manœuvre financières nécessaires pour assurer une telle politique.

De plus, pour les changements de grade, le rôle des commissions administratives paritaires (organismes paritaires de gestion dans la fonction publique, où l'influence des représentants syndicaux est loin d'être négligeable) est important mais les contraintes personnelles des agents sont prises en compte : c'est la collectivité locale qui fixe le *quota* et établit le tableau d'avancement.

Si elle a une véritable volonté politique d'en faire un levier puissant de motivation des agents, elle peut ainsi récompenser des agents performants.

Pour les changements de cadre d'emploi, c'est la promotion interne, avec réussite d'un concours, qui y pourvoit mais les *quotas* sont très serrés.

Le changement de grade ou de grade d'emploi peut être ainsi le symbole d'une véritable volonté politique de motivation.

b) Le régime indemnitaire

Il peut correspondre à un tiers maximal du traitement des agents territoriaux. Il est parfois plus modeste au sein de la fonction publique d'Etat, mais aussi parfois fort important comme pour les fonctionnaires relevant de l'administration de l'économie et des finances

La collectivité locale a, quant à elle, une totale liberté en fonction de critères objectifs (notation, postes, contraintes horaires et métier, par exemple). Les fonctionnaires territoriaux ont souvent, en effet, un régime indemnitaire bien

plus favorable, globalement, que les fonctionnaires d'Etat. Ce qui explique peut être, aujourd'hui, qu'un grand nombre de ces derniers essaient d'intégrer la fonction publique territoriale, même parmi les énarques !

Les avantages en nature concernent le logement ou le véhicule.

Pour les primes, c'est difficile de les évaluer en fonction des responsabilités inhérentes à chaque poste, parce qu'il est impossible de les déterminer de manière complètement individuelle. Par suite, si une est accordée à tous ceux qui sont chargés de mission, il en auront tous une, même si ils n'exercent pas dans le cadre de leur fonction beaucoup de responsabilités. C'est là où la dimension objective contrarie la dimension individuelle de la motivation.

Finalement, la gestion des ressources humaines, en matière salariale, aboutit à une politique de choix. Mais, cette politique est contrariée par le fait qu'il y a trop d'agents dans certaines collectivités publiques, d'une part et d'autre part, il y a beaucoup trop d'agents surpayés parce qu'ils exercent des fonctions bien modestes au regard de leur niveau hiérarchique élevé.

Reconnaître et valoriser la performance individuelle, dans un cadre collectif, cela est une action globale fort utile pour l'intérêt général, mais c'est aussi en soi un paradoxe d'autant plus qu'aujourd'hui, le travail en équipe est prôné.

Conclusion

L'administration est longtemps restée ignorante des méthodes de management des ressources humaines : depuis plusieurs années cependant les réflexions d'organisation, et la nécessité de moderniser le fonctionnement et les résultats des services l'ont amenée à expérimenter un certain nombre de techniques venues du secteur privé « le budget base zéro », le management par objectif, les projets de service.

Toutes ces démarches, qui comportent toutes des progrès et des limites, ont infléchi le fonctionnement et la responsabilité des services : aujourd'hui derrière le slogan « tous DRH », les services de l'administration comme ceux des entreprises partagent les préoccupations de management des personnes, de suivi de leur carrière et de leurs projets.

Des politiques spécifiques en direction de populations sensibles (nouveaux arrivants, jeunes cadres...) sont mises en œuvre et partagées à l'intérieur de certaines collectivités publiques et des actions particulières et marquantes sont organisées (séminaires des cadres, fêtes de la musique) pour mettre en commun réalisation ou des projets.

In fine, il convient de ne pas oublier que « *Dire les choses, c'est aussi du management, alors que, trop souvent, encore aujourd'hui, dans l'administration, la règle est le silence* ». A quand donc une vraie « communication publique » ... en interne, dans les administrations, et ce, pour le plus grand bien de la gestion publique des ressources humaines !

LA METHODE DES CAS EN GESTION ADAPTEE AUX DIFFERENTS
ENVIRONNEMENTS SOCIOCULTURELS

J. HERMANT

Colloque CIDEGEF

Le Management face à l'environnement socioculturel

Université Joseph Beyrouth

28 – 29 octobre 2004

Introduction

La méthode des cas, d'origine anglo saxonne est destinée à recréer en salle de classe une situation : in vivo : vécue par les décideurs d'une entreprise à un instant donné et apprendre une décision managériale.

La construction d'un cas se fait par un rédacteur animateur de cas à partir du schéma suivant :

Recherche d'une entreprise

Recherche documentaire

Recherche de contacts entreprise

Entretiens

Rédaction

Dans le cadre de la formation délivrée aux étudiants d'école de management, les méthodes d'enseignement sont celles de toute institution d'enseignement supérieur et une méthode d'optimisation de ces méthodes a été mise en place.

La méthode des cas n'est pas bien sûr la solution à tous les problèmes d'enseignement. Toutefois, pour montrer son intérêt et son intégration rapide il est nécessaire de la replacer par rapport aux autres méthodes et ensuite de montrer son fonctionnement.

I - Les méthodes pédagogiques, panorama général

Plusieurs méthodes sont généralement utilisées dans l'enseignement supérieur, dont :

- le cours magistral, traditionnel dans lequel l'enseignant détient le savoir et le transmet unilatéralement à un groupe d'étudiants ;
- le cours magistral avec TD, identique au précédent mais dans lequel des applications pratiques, de savoir faire sont développées par l'enseignant ou des tuteurs ou assistant ;
- les exercices d'applications, donnés par l'enseignant qui permettent à l'étudiant de travailler d'une manière autonome sur des "routines" d'apprentissage ;
- le mémoire ou le rapport dans lequel l'étudiant est guidé, tutoré par l'enseignement mais augmente sensiblement par son autonomie des qualités d'analyse et de synthèse ;

- l'exposé oral, choisi par l'enseignant ou l(es) étudiant(s) permettant de développer l'analyse, la synthèse, éventuellement la stratégie de groupe et les qualités de communication ;
- le jeu de rôle qui permet à l'étudiant de développer des qualités d'argumentation et d'exposé en se calquant sur un rôle désigné par l'enseignant.
- la simulation informatique dans laquelle l'étudiant doit seul ou en groupe réagir en fonction de variétés spécifiques, avec une information limitée à une série de paramètres changeants ;
- le stage enfin et immersion dans le réel qui selon l'état d'avancement des études sera de découverte, d'application de certains cours ou de professionnalisation. Le suivi est fait par l'institution d'enseignement et la structure d'accueil avec un enseignant et un tuteur d'entreprise ou de lieu de soins.

L'ensemble de ces méthodes peuvent être synthétisés sous le tableau suivant :

	Rôle de l'enseignant	Contenu pédagogique	Participation étudiant	Lieu d'application
Cours magistral	Expert	Savoir	Faible	Interne
Cours magistral + TD	Expert	Savoir	Faible	Interne
Exemple application	Expert	Savoir faire	Forte	Interne
Mémoire rapport	Tuteur	Savoir Savoir faire	Forte	Interne Externe
L'exposé oral	Tuteur	Savoir Savoir faire	Faible/Forte	Interne Externe
Jeu de rôle	Tuteur	Savoir faire Savoir être	Forte	Interne
Simulation	Tuteur	Savoir Savoir faire	Forte	Interne
Le stage	Co tuteur	Savoir faire Savoir être	Forte	Externe

II - Problématique d'apprentissage

Les méthodes citées précédemment ont toutes leurs qualités. Le terme cas concret correspondant à une situation réelle dans laquelle sont mis en œuvre des savoirs, des savoir faire, des savoir être, ou l'implication de l'étudiant doit être forte. Ceci correspondait bien à la définition traditionnelle de la méthode des cas, selon B. COVA :

"Un cas est l'exposé d'un problème dans le domaine des affaires, tel que des dirigeants ont dû réellement l'affronter, complété des faits, opinions et préjugés de l'environnement, dont les décisions des dirigeants devaient dépendre".

"En général, un cas est un document d'une douzaine de pages plus les annexes. Il est structuré autour de parties qui vont du plus général au plus spécifique. Il commence par un paragraphe introductif qui évoque la nature du problème à résoudre, parfois les alternatives possibles et souvent la pression qui pèse sur la décision ..."

III - La méthode des cas, définitions et dimensions

Dans le cadre de la méthode pédagogique dans l'enseignement des sciences de gestion, la méthode des cas tient une place particulière. "Inventée" aux USA au début de ce siècle, elle a été largement développée par la Harvard Business School.

Comment décrire la construction d'un cas ? Il s'agit tout d'abord et initialement d'un document écrit. Ensuite, c'est une histoire d'entreprise racontée par un spectateur extérieur ou intérieur du lieu de soins. Enfin, cette observation met en valeur tous les composants liés à une interrogation sur une méthodologie ayant eu lieu. De ce fait, il existe, il existe une méthodologie générale de construction de cas qui est la suivante :

1- Définir le cadre du cas, c'est à dire :

- une problématique
- des informations entreprise
- des informations secteur économique

Dans le cadre du cas, le décideur doit apparaître assez rapidement, avec des informations sur son emplacement dans la structure. De la même manière, en ce qui concerne l'entreprise les informations doivent être suffisamment réelles pour qu'un lecteur non spécialiste du secteur comprenne rapidement le problème et soit capable de mettre en œuvre une série d'actions.

2- Comment définir la problématique ?

Le rédacteur du cas doit avoir clairement en tête la section du cours où la problématique est analysée ainsi que la progression des concepts dans ce cours. Un cas est donc un outil d'apprentissage spécifique qui doit s'intégrer dans un cursus déterminé. De ce fait, il peut être modifié, enrichi ou réduit selon les besoins spécifiques de tel ou tel utilisateur du cas. Il peut en particulier être utilisé en apprentissage (dans le cadre d'un cours) ou d'une évaluation.

3- Dans le cas d'un contact service dans l'entreprise (un bon rédacteur doit toujours avoir un portefeuille de contacts utiles potentiels), l'interlocuteur privilégié du rédacteur lui indiquera si la problématique recherchée est l'une des problématiques actuelles et courantes du service.

4- Collecte des données

- sur l'entreprise
- sur le secteur
- entretiens (enregistrés ou non)
- publications institutionnelles

Il est à noter que toute information communiquée doit être considérée a priori comme confidentielle jusqu'à la rédaction d'une "décharge écrite" du service pour publication

Envoi du document à l'entreprise pour altération, déguisement, ne modifiant pas la problématique finale.

IV - Formes de cas

La rédaction de cas "standard" étant terminée, une interrogation subsiste "est-ce que tous les cas sont semblables ?" La réponse est ambiguë car si sur le fond, la méthode reste constante, sur la forme de nombreuses formes de cas sont visibles, en particulier, nous proposons à partir des cas existants les définitions suivantes :

- le cas "académique" le plus courant ; c'est un document de 6 à 7 pages décrivant plusieurs problèmes permettant l'acquisition de connaissances ou la vérification de celles-ci. Il est composé de sources diverses (entretiens, tableaux, annexes + appareil documentaire).
- le cas "panier" dans lequel la rédaction "romanesque" est faible mais l'assemblage de documents importants, pas ou peu commentés, est crucial. Les documents apparaissent comme s'ils étaient empilés dans un "panier à courrier".
- le cas "panier examen" largement utilisé dans les examens d'Etat où après deux ou trois pages de problématique, apparaît un jeu de documents nécessitant analyse pour bien répondre à des questions formellement rédigées dans l'introduction et la conclusion.
- Le cas chronologique où une histoire se déroule dans le temps avec une série de problématiques emboîtées l'une dans l'autre. Un avantage de ces cas du

style des séries télévisées réside dans la connaissance des différents acteurs de l'entreprise et de leur comportement.

- Le cas "incident" qui est un type de cas utilisé dans les cours de préparation professionnelle ou de psycho-sociologie. La problématique posée est, elle, du domaine social : problème d'intégration, de socialisation, de rites, de conflit, de reconnaissance etc ... Techniquement, ces cas sont courts dans leur exposé mais très complexes dans leur note pédagogique. Ils analysent les phénomènes d'éthique, d'autonomie, de dépendance, etc ...
- Le cas "composite" : c'est un cas qui rassemble sous un même nom factice différents problèmes rencontrés par des entreprises sur un même thème. Toutefois la multiplicité des situations potentielles doit être vérifiée.
- Le cas bibliothèque : entièrement rédigé à partir de sources externes publiées et décrivant une situation complexe. Des commentaires informels du service, si il est connu sont toutefois les bienvenus.
- Les cas "étudiant" : ils laissent l'autorité de la rédaction à un étudiant en mission dans un service. Il pourrait être situé dans un contexte d'entretien de restitution.
- Le cas comparatif où deux, trois ou quatre entreprises sont analysées à partir d'une même thématique.

Intérêt pédagogique des différents types de cas

Dans la typologie des cas plusieurs formats ont été présentés :

Le cas dit "académique" est très lié au monde des sciences de gestion, dans son format et sa présentation, donc peu exploitable dans les soins infirmiers. Le cas "sectoriel" découverte du monde de l'entreprise sera certainement beaucoup mieux mis en valeur pour un cours magistral ou un cours accompagné de travaux dirigés.

Les formats restants intéressants pour la construction des cas :

- le cas "chronologique", en effet toute crise en entreprise suit une évolution dans le temps avec différents éléments de prise en charge généralement donnant des informations concrètes quant au déroulement des propositions. Il

s'agit donc d'un format de cas à privilégier pour l'acquisition des savoirs et des savoirs-faire.

- Le cas incident, cas très court mettant en valeur des situations de motivation, de consommation, d'information, perception, va être très utile dans l'acquisition des savoirs être, ou des comportements professionnels.
- Le cas panier, le plus aisé à construire puisqu'il ne s'agit que de l'assemblage d'informations brutes, assemblées comme dans un "panier" recueillera des suffrages du fait de sa simplicité mais nécessitera un choix rigoureux des informations et une rédaction précise de la note pédagogique.

Sur le plan des recommandations, voilà ce qui peut être suggéré aux futurs rédacteurs et animateurs de la méthode des cas.

Il serait possible de trouver d'autres variantes. Toutefois ces familles de cas représentent ceux rencontrés le plus souvent en animation. Récemment lors d'un débat sur la méthode des cas à Harvard, le professeur Schlesinger a ainsi défini le cas : le cas classique académique avec recherche est une des possibilités des cas. Toutefois, certains cas font une part importante à la vidéo, d'autres sont composés d'audio, enfin certains sont composés d'un jeu d'articles de magazines. Nous ne définissons plus le cas d'une manière normative mais essentiellement comme un outil pédagogique interactif dans le cadre d'une classe.

V- La note pédagogique

Historiquement, la note pédagogique est un document d'identification de technique pédagogique. Elle permet de situer le cas par public (formation initiale, formation continue) ; et dans ce public, le niveau d'expertise (initiation, développement, spécialisation) et enfin la signalétique de l'entreprise (taille, secteur, service, etc ...).

Mais la note pédagogique est aussi plus éducative quant aux publics. Elle indiquera en particulier si le cas doit être utilisé en début ou en fin de séquence, si un cours magistral est nécessaire a priori, si le cas peut être utilisé en apprentissage ou en évaluation.

On y trouve aussi le temps de traitement ou d'animation minimal et maximal. La note mettra en valeur les points d'"accrochage" éventuels du public et comment y remédier ("lecturette", polycopié, témoignage externe, ...).

Enfin la note pédagogique doit aussi transmettre un savoir (savoir méthodologique), les corrigés (dans le cadre de cas d'application, et elle peut inclure d'autres supports audios ou vidéos). Il y a une dizaine d'années ces documents étaient très souvent absents. Par exemple, les enseignants lorsqu'ils créaient un cas et le déposaient à leur centrale des cas, déposaient une note pédagogique technique et gardaient par devers eux les dossiers d'animation, les commentaires d'étudiants, de manière à ne les fournir qu'à leurs assistants.

De nos jours, la véritable note devrait bénéficier à n'importe quel enseignant qu'il soit proche ou éloigné du rédacteur et qu'il appartienne ou non à la même organisation que le créateur.

D'ailleurs, pour favoriser cet échange la création d'une centrale de cas de soins infirmiers serait certainement un outil pédagogique fédérateur important.

La méthode des cas confrontée à des environnements étrangers

A- Lors d'animation de cas à l'étranger plusieurs difficultés d'organisation peuvent apparaître

- 1- La société est complètement inconnue dans le contexte étranger : par exemple le cas Mouchoirs de Cholet a un sens en France et n'évoque rien ailleurs, d'où une certaine difficulté pour les apprenants de l'appréhender.
- 2- La société est connue d'une manière négative. Il serait difficile actuellement de traiter un cas sur le foie gras et le gavage des oies dans les pays ayant une forte sensibilité pro-animaux comme l'Angleterre ou les pays scandinaves.
- 3- La société met en valeur une défaillance liée à la fierté nationale Renault Nissan au Japon par exemple.

Donc le choix du nom, de l'activité devra être soigneusement pensé.

B- L'histoire management de l'entreprise

- 1- Lorsque le dirigeant est connu pour des prises de position fortes et dérogatoires le cas peut soulever des difficultés. Par exemple Gomez de Thomson sur la concurrence déloyale asiatique ou M. Lelay sur le rôle de TF1 par rapport à Coca-Cola ou bien M. Desmaret sur les pollutions pétrolières. Même si le plus souvent il s'agit de « gaffes » elles peuvent gêner la discussion.
- 2- Sur l'ambiguïté des dirigeants ou du monde politique. Le premier ministre M. Jospin défendra l'emploi en France « Cas Renault » et ne le défendra pas en Belgique cas « Renault Vilvorde ».
- 3- Sur la personnalité même du dirigeant ex Vivendi Universal et J.M. Messier.

C- Les origines de l'entreprise

On évitera lors d'animations écrites tout commentaire sur les valeurs religieuses et culturelles de l'entreprise ou des dirigeants car cela peut altérer sensiblement le message managérial.

2- Sur le plan professionnel, le niveau technologique du pays d'accueil. Un enseignant avait un jour animé en Afrique un cas sur les terminaux points de vente électroniques dans un pays où cette technologie n'existant pas le public était un peu désarmé.

3- Tenir compte de l'appréhension intellectuelle possible des étudiants. Comment en effet parler de sources d'information accessibles dans un pays où elles n'existent pas ou sont tronquées. Le raisonnement d'animation sur la facilité d'informer se heurte à l'incrédulité.

D- Les supports

1 – Photo : lors de certaines animations en pays musulmans deux bons cas de stratégie Dim et Wonderbra ne sont pas ou peu utilisés car ils sont illustrés de photos ou d'images susceptibles de choquer.

2 – Vidéo : les problèmes y sont nombreux mais en dehors de l'élémentaire droit du copyright, certaines vidéos sont d'un standard inutilisable (NTSC pour Secam) ou non pertinents dans les codes couleurs, linguistiques, d'habillement ou de représentation.

3- Images : Les représentations symboliques, nationales, mascotes, clowns, animaux ou certains acteurs ou artistes peuvent être extrêmement populaires dans un pays et parfaitement méconnus dans un autre (Cadet Roussel, Cambronne, Bison Futé ...)

E- La méthode d'animation

La méthode de cas suppose l'interactivité donc un échange entre l'enseignant et les élèves, mais de nombreuses exceptions existent.

1- fait de « l'adresse »

Lorsque les étudiants interviennent ils peuvent le faire en levant la main (en France) ou en prenant la parole (US). Ils peuvent commencer par une politesse « Monsieur le Professeur Docteur (en article) ou poser une question directe (en France). Ils ne peuvent intervenir que si on les questionne (Japon); ils peuvent aussi demander des règles précises d'intervention (Pays Scandinaves). De ce fait, il faut s'adapter aux comportements habituels de l'étudiant dans son milieu.

Enfin à la fin des cours ils peuvent partir sans un mot, demander des questions supplémentaires à titre individuel à la fin du cours, ou ... applaudir.

2- Des attentes des étudiants

Souvent les étudiants sont heureux et en attente de professeurs étrangers pour une animation qu'ils supposent différentes de celles habituellement mais ils peuvent aussi venir pour d'autres raisons comme :

- rechercher des contacts avec les entreprises françaises
- capter le plus possible de matériel pédagogique
- rechercher des chemins de valeur pour un diplôme étranger
- valider des demandes de bourses etc ...

Donc s'attendre en milieu à des demandes qui iront bien au-delà de la simple transmission de savoir.

3- Enfin, les attentes de l'institution, qui elles aussi seront trésorielles en termes d'évaluation, de suivi étudiant, de prise en charge de projets ...

Conclusion

La méthode des cas universellement reconnue, d'origine anglo-saxonne a montré de nombreuses réussites en un milieu des affaires qui normalise les apprentissages. Toutefois, en milieux multi ou interculturel les « précautions » pédagogiques citées devront être prises en compte.

Méthode des cas et Pédagogie

- O. AKTOUF, "La méthode des cas en gestion face au modèle et à l'expérimentation en science : apprentissage ou cercle vicieux ?" Document CCMP (1988)
- Philippe ALBERT, "Comment construire un bon cas ?", Enseignement et Gestion, n°15 (automne 1980)
- Jean-Pierre ASTOLFI, "L'école pour apprendre", ESF Editeur (1992)
- Guy AVANZINI, "La pédagogie aujourd'hui", DUNOD-Savoir enseigner (1996)
- Dominique BEAU, "La pédagogie des adultes en 100 fiches à l'usage des formateurs et des enseignants", Editions d'Organisation (1996)
- M. BEDARD, P. DELL'ANIELLO, D. DESBIENS, La Méthode des Cas : guide d'analyse, d'enseignement et de rédaction, Gaëtan Morin Editeur (1991)
- Michelle BERGADAA, "Gestion et pédagogie : une approche nouvelle illustrée par la Méthode des Cas", McGraw-Hill Paris (1990)
- Ariane CHABROL,
 - "Un bon cas : comment en juger ?", in Enseignement et Gestion n°3 (automne 1987)
 - "La discussion d'un cas", in Enseignement et Gestion n°8 (hiver 1978)
 - "Quelques thèmes de réflexion à partir d'expériences d'utilisation de cas", in Enseignement et Gestion n°18 (été 1981)
 - "Utiliser des études de cas en formation initiales" in Actes-Journée de rencontres pédagogiques, CCMP (3 mars 1978)
- C. Roland CHRISTENSEN with Abby J. ANSEN & James F. MOORE, "Teaching and the case method instructor's guide", HBS (1990)
- Bernard COVA et Charles de LA BAUME, "Cas et Méthode des Cas : fondements, concepts et universalité", Gestion 2000 n°3 (1991)
- Charles CROUE, "Introduction à la Méthode des Cas : de la rédaction à l'animation", Gaëtan Morin Editeur Europe (1997)
- Louise GUILBERT, Lise OUELLET, "Etude de cas : apprentissage par problèmes", Presses de l'Université du Québec (1997)
- John HEATH, "Teaching & Writing Case Studies : a practical guide", ECCH (1998)

- Jacques HERMANT, "La note pédagogique, un outil de stratégie éducative", Enseignement et Gestion, n°15 (automne 80)
- Hans E. KLEIN, "Interactive Teaching & Learning : Case Method & other Techniques", WACRA Publications (1997)
- "Manuel de rédaction de cas", HBS - traduit par J. HERMANT (1980)
- Philippe MEIRIEU, "La pédagogie entre le dire et le faire", ESF Editeur-Collection pédagogies (1995)
- Philippe MEIRIEU, "L'école : mode d'emploi", ESF Editeur-Collection pédagogies (1995)
- John I. REYNOLDS, "Méthode des cas et formation au management", BIT, série Formation à la gestion n°17 (1985)
- Michel SAUBOIN, "La méthode des cas : comment améliorer son efficacité", Gestion 2000 n°3 (1987)

Multimédia

- Actes du Colloque du 17 mars 1992, "la formation à l'audiovisuel aujourd'hui face à l'informatisation des médias", Cahier de la Section des Sciences de l'Education n°97, Université de Genève (décembre 1992)
- CFCE-Direction des Industries et Services, "Le multimédia en Californie", Editions du CFCE-dossiers et documents
- Renaud de LA BAUME, Jean-Jérôme BERTOLUS, "Les nouveaux maîtres du monde", Edition Belfond (1995)
- Ariane MALLENDER, "Ecrire pour le Multimédia", DUNOD (1999)
- "Multi-medias made in USA", Institut Multi-médias (1995)
- Bruno RAMBAUD, Bernard COVA, "L'utilisation de moyens multimédias : une nouvelle approche de l'animation et de création de cas", document CCMP (février 1989)

**CONTRIBUTION AU COLLOQUE DU RESEAU DE RECHERCHE
EN SCIENCES DE GESTION DE L'AGENCE UNIVERSITAIRE FRANCOPHONE
BEYROUTH, 28 et 29 OCTOBRE 2004**

THEME DU COLLOQUE :

**LE MANAGEMENT FACE A L'ENVIRONNEMENT
SOCIOCULTUREL**

**THEME DE LA CONTRIBUTION : FAITS ET MÉFAITS DE L'ETHNICITÉ DANS
LES PRATIQUES MANAGÉRIALES AU CAMEROUN**

Par :

Emmanuel Kamdem, Professeur ESSEC, Université Douala

Maurice FOUDA ONGODO, Assistant associé, ESSEC, Université de Douala

Résumé de la contribution :

Les conflits ethnonationalistes et identitaires constituent un des faits marquants de la transformation des sociétés actuelles. Les organisations considérées comme coalition d'individus ayant des buts et des objectifs différents, constituent des lieux de conflits d'intérêts divergents par excellence. L'analyse du fonctionnement des organisations africaines demeure tributaire du paradigme ethnique et celles-ci sont souvent présentées comme des lieux de confrontations ethniques. Pour les théoriciens et les praticiens du management, il est donc important de s'interroger sur le lien qui peut exister entre l'ethnicité et les pratiques managériales. Cette question est intéressante dans le cas d'un pays comme le Cameroun (très souvent présenté comme «Afrique en miniature») où cohabitent de multiples groupes ethniques (plus de 240 ethnies recensées). Il s'agit de voir dans quelles mesures le thème de l'ethnicité est présent dans les visions et les pratiques managériales, et comment cette présence est susceptible d'avoir un impact positif ou négatif sur le fonctionnement des organisations camerounaises. Cette démarche consiste à procéder à une relecture de la question ethnique dans la perspective de la construction d'un management interculturel et créatif des organisations africaines.

INTRODUCTION

"Dans l'élaboration du concept de l'Etat, les théoriciens occidentaux ont évacué le moment ethnique" soutient Sindjoun Pokam (1994). Or, de l'avis de cet auteur, Cheikh Anta Diop, critiquant l'œuvre de Marx, va montrer que la lutte des classes n'est pas le seul moteur de l'histoire et que les luttes ethniques sont constitutives elles aussi de l'histoire et à ce titre doivent être objet de pensée (p. 28). Dans la même veine C. Lentz déclare : *"In the years to come, ethnicity, in whatever concrete form and in whatever name, will be so important a political recourse and an idiom for creating community that today's social scientists and anthropologists have no choice but to confront "*. L'ethnicité, ainsi considérée comme catégorie fondamentale et enjeu essentiel des stratégies politique, économique et culturelle, dans le contexte d'un monde en mutation, sera de plus en plus sollicitée dans l'explication et la compréhension des phénomènes socioculturels. Dans cette perspective, comme le note Mbonda (2002). *"On se tromperait sûrement si l'on affirmait que la thématique de l'ethnicité constitue aujourd'hui le parent pauvre des recherches en sociologie, sciences politiques et philosophiques"*

Dès lors, les conflits inter-ethniques en Afrique, le génocide rwandais, la lutte pour le pouvoir en Côte d'Ivoire, le problème de la protection des minorités au Cameroun ou dans d'autres pays africains, l'état de déliquescence des économies africaines, nous rappellent que la gouvernance des organisations tant au niveau macro, c'est-à-dire de l'Etat, qu'au niveau micro (les autres types d'organisation et les entreprises) appelle, d'une part, à la réouverture du débat sur l'ethnicité en Afrique et, d'autre part, interpelle les chercheurs en sciences sociales dans la recherche des solutions. En effet, ici, les paradigmes sont remis en cause et les capacités de recherche et d'analyse désormais très sollicitées (Ella, 1998).

Les chercheurs en sciences sociales sont ainsi appelés à apporter leurs contributions pour expliquer, comprendre et interpréter les interrelations entre l'ethnie, l'ethnicité et les problèmes posés par la mondialisation de l'économie. Dans ce nouveau contexte bien évidemment, de nombreux débats dont peut dépendre l'avenir de l'Afrique appellent des réflexions en profondeur : la réforme des institutions apparue au niveau des institutions internationales comme nécessité impérieuse pour la relance économique en Afrique peut-elle réussir en ignorant la contrainte de l'environnement socioculturel ? Dans le contexte de mondialisation, où le néolibéralisme considère l'Etat comme ennemi, comment celui-ci peut-il recouvrer sa légitimité tant il est vrai que sa non légitimité renforce le lien entre l'individu et son ethnie ? Le processus démocratique qui doit accompagner la réforme des institutions désormais engagées dans le processus de croissance est-il compatible avec les sociétés à pluralité ethnique ? Comment articuler citoyenneté et ethnicité lorsqu'on sait que la démocratie formelle est loin d'aller de paire avec la citoyenneté sociale ? En effet, *«l'appropriation des ressources matérielles, l'utilisation des services et l'orientation des échanges, l'emprise sur les institutions, l'hégémonie idéologique sont des pratiques socialement construites qui placent les individus et les collectivités dans des positions différenciées face à l'accès à la citoyenneté»*(Voir le Défi de la Mondialisation)

Aussi, si dans le contexte de mondialisation, ethnicité et nationalité apparaissent comme les deux principaux pôles d'attraction de reconstruction dans la société camerounaise, tout comme ailleurs en Afrique ou dans le monde (Kamdem, 2004), si tout groupe ethnique est qualifié "d'unité porteuse de culture", il est donc important de s'interroger sur le lien qui pourrait exister entre l'ethnicité et les pratiques managériales. Cette question est intéressante dans un contexte comme celui du Cameroun (très souvent présenté comme «l'Afrique en miniature») où cohabitent de multiples groupes ethniques (plus de 240 ethnies recensées). Il s'agit de voir dans quelles mesures le thème de l'ethnicité est présent dans les visions et les pratiques managériales, et comment cette présence est susceptible d'avoir un impact positif ou négatif

sur le fonctionnement des organisations camerounaises. Cette démarche consiste à procéder à une relecture de la question ethnique dans la perspective de la construction d'un management interculturel et créatif des organisations africaines. Dans la première partie de ce travail nous allons présenter l'ethnicité dans l'environnement africain. La seconde partie sera consacrée aux rapports entre ethnicité et pratiques de gestion en Afrique.

1- ETHNICITÉ ET ENVIRONNEMENT AFRICAIN

La mondialisation, encore désignée par certains de «**nouvel ordre impérial**» appelle en Afrique un certain nombre d'interrogations allant du champ politique au champ philosophique en passant par les champs économique, socioculturel et symbolique (Akindes, 1998). Avec J-M Ella (1998), il est constaté, dans le contexte africain, qu'à l'heure du recyclage des concepts et des théories, le vieux dogme évolutionniste d'infériorité des africains est remplacé aujourd'hui, entre autres, par : la corruption, les conflits ethniques, les massacres et les génocides, la faible capacité politique de l'Etat en Afrique, le «fétichisme ethnique» à partir duquel tout s'explique.

Dans ces circonstances, La résurgence du débat sur l'ethnicité en Afrique va ainsi trouver une explication ou une justification au regard des effets de la mondialisation sur ce continent. Toutefois, le concept d'ethnicité étant complexe et difficilement cernable, il convient, avant d'entamer les débats s'y rapportant d'apporter quelques précisions.

Une fois ces précisions faites, nous allons expliquer pourquoi, dans un contexte de mondialisation, le débat sur l'ethnicité reste d'actualité en Afrique. Ensuite il sera question de présenter les rapports entre ethnicité et management en Afrique. Nous allons enfin dans cette première partie présenter et justifier la méthodologie adoptée dans le cadre de ce travail.

1.1- QUELQUES PRÉCISIONS SUR LES NOTIONS D'ETHNICITÉ ET D'ETHNIE

Lorsqu'on aborde le thème de l'ethnicité ou du fait ethnique, il est toujours important de faire une clarification et une distinction entre les termes clan, tribu, nationalité et nation. Néanmoins, sans nier l'importance et la nécessité de préciser les rapports entre ces différents concepts, nous ne voulons pas dans le cadre de ce travail, au risque de nous enliser, évoquer tous les grands débats sémantiques et idéologiques qui ont toujours préoccupé les chercheurs en sciences sociales lorsqu'il s'agit d'aborder la problématique de l'ethnicité ou encore de l'ethnie comme catégorie sociologique. Nous n'allons pas non plus insister sur les différentes définitions dont ont fait l'objet les concepts d'ethnie et d'ethnicité étant entendu qu'il s'agit là des concepts complexes et donc difficilement cernables¹

L'ethnicité, thème d'un grand intérêt chez les anglo-saxons, considérée comme réalité sociale dans les milieux des chercheurs européens et surtout français seulement dès le début des années quatre vingt, apparaît en Afrique à la faveur de l'intensification du débat politique sur la démocratie des années quatre- vingt- dix. Le débat sur l'ethnicité a longtemps opposé d'une part, les tenants de la conception "primordialistes" et d'autres part, ceux privilégiant la conception "constructiviste". Par ailleurs, l'ethnicité est analysée à travers différents paradigmes qui renvoient à des formes diverses de structuration et de fonctions du lien social (voir Kamdem, pp. 252-255). Les lois des rapports ethniques dans l'histoire sont abordées par Cheikh Anta Diop (voir Cheikh Anta Diop, chap 7). C. Lentz (1994, pp. 303-324) dans son article «*Tribalism and ethnicity in Africa*» fait un recensement et une analyse de la littérature anglo-saxonne concernant l'ethnicité et le tribalisme. De même, Les concepts d'unité ethnique et de frontières ethnique sont repris par Landa (pp. 198-199) dans son article intitulé «*Esprit*

¹ Pour mieux comprendre la complexité de ces concepts, on peut examiner la présentation des différentes définitions telle que faite par Kamdem (2002), pp. 249-252.

d'entreprise, cultures et sociétés». De toute cette littérature sur l'ethnie et l'ethnicité, on peut retenir que :

- les notions d'identité, d'appartenance, à fortiori d'ethnicité, exigent d'être appréhendées avec des critériologies plures et croisées (M. Martenelli, 1995, p.365)
- pour rendre compte de la complexité de la différenciation sociale dans plusieurs pays ou encore expliquer le jeu social dans les pays multi-ethniques, le concept d'ethnie parce que beaucoup plus large et beaucoup plus intégrateur apparaît très appropriée contrairement à celui de tribu (Kamdem, 2002). Raison pour laquelle sur le plan scientifique, les concepts de tribu et de clan qui rappellent davantage une vision "européocentrique" ont été supplantés par celui d'ethnie.
- La nécessité d'inscrire les études relatives à l'ethnicité dans la perspective du bon usage de ce concept.

S'agissant du Cameroun, on va retenir avec Kamdem (2002, pp. 255-256) que «*l'analyse du phénomène ethnique s'avère un peu complexe dans la mesure où elle met en jeu une multiplicité de paramètres concurrents*». Interviennent ici : la région d'origine de l'individu ou de ses parents ; la répartition spatiale de la population, phénomène qui se traduit aujourd'hui par un transfert et une implantation ethniques bien marqués de la population sur l'ensemble du territoire ; la langue (qu'elle soit officielle : le français et l'anglais, ou encore nationale et dialectale) ; la religion (principalement le christianisme, l'islam ou encore les groupes religieux émergents communément appelés sectes). Par ailleurs le débat ethnique dans le contexte camerounais épouse trois orientations : La première est une critique parfois virulente des formes d'expression ethnique (H. Mono Ndjana, 1987, Elenga Mbuyinga, 1989). La seconde est une critique beaucoup plus nuancée de l'identité ethnique et de ses manifestations qui peuvent renforcer la tentation ethnocentrique (P.E.A. Elungu, 1987, D. Etounga Manguélé, 1989). La troisième s'inscrit dans la démarche visant à considérer la réalité ethnique comme un des éléments régulateur de la société africaine. De ce fait, de l'avis de Kamdem, cette réalité doit être mieux connue et mieux comprise, car elle peut être un ressort déterminant de l'intégration sociale et du changement (S. Abou, 1981, A. Schwarz, 1984, G. Clarence-Smith, 1989, Nkoth Bisseck, 1994 ; etc.). Qui plus est, cette dernière orientation est pertinente, dans la mesure où elle intègre une dimension centrale des sociétés africaines contemporaines. La préoccupation de notre étude sur les faits et les méfaits de l'ethnicité dans le management des organisations s'inscrit donc dans la perspective de la dernière orientation du débat sur l'ethnicité qui vise à promouvoir le «**bon usage de l'ethnicité**»

Le néolibéralisme économique encouragé par les institutions internationales dans le cadre de la mondialisation de l'économie a réintroduit l'importance de débat sur l'ethnicité en Afrique.

1.2- DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, RÉFORMES INSTITUTIONNELLE ET ETHNICITÉ EN AFRIQUE

«*A l'aube du XXI^e siècle, soutient S. Ibi Ajayi, la pauvreté demeure le problème le plus pressant de l'Afrique et la croissance économique est la condition sine qua non de son éradication*» (2001, p. 6). Cependant, de l'avis des experts de la Banque Mondiale et des autres institutions financières internationales, croissance économique et intégration économique vont de paire (il existe une corrélation entre croissance économique et intégration économique). On conçoit ainsi que, l'Afrique ne peut atteindre l'objectif d'un taux de croissance supérieur à 7% par an, taux indispensable pour aligner son niveau de vie sur celui des autres pays en développement, qu'en s'intégrant à l'économie mondiale (M. Daouas, 2001, p. 4). Par ailleurs, il est à noter que «*la marginalisation économique de l'Afrique – résultat de politiques relativement isolationniste et du manque d'ouverture sur l'extérieur –*

explique pourquoi la majeure partie du continent ne connaît pas la prospérité économique» (S. Ibi Ajayi, p. 7).

Toutefois, l'intégration de l'Afrique dans l'économie mondiale et la nécessité de repenser les plans de réforme issus du "Consensus de Washington" appellent non seulement à reconnaître le rôle crucial des institutions dans le bon fonctionnement de l'économie, le degré de développement institutionnel étant la seule variable qui permet de prévoir de manière fiable le niveau de développement d'un pays (J. Williamson, 2003), mais aussi à développer les institutions qui soient en phase avec le contexte socioculturel. En effet, comme le souligne G. Ortiz (2003, p. 16), *"les vingt dernières années nous ont enseigné que le changement structurel ne consiste pas uniquement à adopter des politiques viables, mais aussi à appuyer cette mutation par la mise en place d'institutions adaptées au contexte local et capable d'aider à relever les nouveaux défis"*.

Si d'aventure le rôle des institutions est devenu aussi primordial dans le processus de la croissance économique, on peut comprendre que la thèse de la mondialisation économique et technologique défendue par les maîtres de la finance internationale et de l'innovation technologique (Kamdem, 2004) ne peut faire fi des facteurs ethniques et de l'environnement socio-culturel ; les institutions étant d'abord des constructions sociales. Dès lors, et s'agissant de l'Afrique, le débat sur la croissance économique ne peut éluder la question centrale débattue qui est celle du rapport entre l'environnement socio-culturelle et le fonctionnement des organisations ou des institutions (Kamdem, 2003). En outre avec le paradoxe de la mondialisation, où on note d'une part, le développement des replis identitaires, et d'autre part, où on assiste au brassage sans précédent des économies, des idées et des populations, il y a lieu d'insister pour le développement d'un management interculturel dans le cadre de la gestion des institutions.

L'ethnicité dans le contexte africain va d'abord apparaître comme facteur explicatif du sous-développement et ensuite comme variable devant concourir à la mise en place des réformes institutionnelles.

1.2.1- L'ETHNICITÉ COMME FACTEUR EXPLICATIF DU SOUS DÉVELOPPEMENT DU CONTINENT

Si on considère l'indice de fractionnalisation ethno-linguistique ("ethno-linguistic fractionalization" ("ETHNIC")), indice développé par les chercheurs soviétiques, très utilisé en sciences sociales et qui mesure la probabilité que deux individus vivant dans un même pays ne parlent pas la même langue ; on peut noter que parmi les 15 pays les plus hétérogènes sur le plan linguistique, 14 sont issus du continent africain. Qui plus est, l'Afrique apparaît comme le continent où on trouve le plus ce qu'il est convenu d'appeler "les minorités à risque" ("minority at risk"). Il s'agit des groupes subissant à la fois la discrimination politique et économique et qui entreprennent des actions politiques pour défendre leurs intérêts. La situation de fractionnalisation ethnique que vit l'Afrique date de la Conférence de Berlin (1884-84). Le partage de l'Afrique lors de cette conférence a respecté non pas les entités traditionnelles et les liens ethniques existants, mais davantage l'équilibre des pouvoirs coloniaux et les alliances respectives en Europe. Le système colonial a donc ainsi renforcé l'atomisation de la société. Dans ce processus d'atomisation, certaines ethnies vont se retrouver séparées. Dans certains contextes, des tribus disparates et parfois antagonistes seront rassemblés à la hâte, d'où de nombreuses situations d'inadéquations linguistiques et culturelles (Dia, 1994, p. 193). Ainsi, selon la typologie des degrés du multiculturalisme de Mazrui (1994, p. 146), un grand nombre de pays africains rentrent dans le groupe des pays hétérogènes (aucun groupe culturel ne rassemble plus de 50% de la population). Dans ces circonstances, la grande situation de fractionnalisation ne va donc pas favoriser le développement économique de l'Afrique. L'ethnicité va donc expliquer le sous-

développement économique de continent noir. C'est ainsi que dans sa typologie des pays sous-développés, Galbraith va distinguer le modèle africain du Sud du Sahara des autres modèles (Latino-américain et d'Asie du Sud-est). Les pays du groupe africain en dehors du fait que l'obstacle à leur développement réside dans la faiblesse de la "base culturelle" de la société, sont menacés par la résurgence du tribalisme, l'anarchie, ou encore la prise de pouvoir par les hommes ou les groupes qui ne poursuivent que les intérêts personnel et particuliers (Rocher, 1967, p. 215). De même, Hugon (1993), s'agissant de l'Afrique note que "*dans les sociétés où l'Etat-Nation demeure en voie de constitution et où les réseaux personnels et les solidarités ethniques l'emportent sur l'institutionnalisation de l'Etat, la crise économique a renforcé la décomposition de l'Etat*". Dans la même logique, et sur la base d'une étude économétrique, W. Easterly et R. Levin (1997), dans leur article "***Africa's Growth Tragedy : Policies and ethnic divisions***", montrent l'influence de la diversité ethnique sur les facteurs de croissance à long terme. De l'avis de ces auteurs, le degré très élevé de la diversité ethnique en Afrique contribue à comprendre la tragédie de la croissance dans les Etats africains. En effet, sur la base des données statistiques utilisées ces auteurs vont mettre en évidence la corrélation forte et significative qui existerait entre la diversité ethnique mesurée par l'indice «ETHNIC» et les variables telles que : le faible taux de scolarisation, l'instabilité politique, le pauvre développement du système financier, la corruption, l'existence des marchés noirs, les nombreux déficits budgétaires, l'inadéquation des infrastructures etc. Avec ces auteurs, on peut noter que ce qui suit : *«Africa's poor growth – and resulting poor income – is associated with low schooling, political instability, underdeveloped financial systems, distorted foreign exchange markets, high government deficits and insufficient infrastructure. High ethnic diversity is closely associated with low schooling, underdeveloped financial systems, distorted foreign exchange market, and insufficient infrastructure»*

Toutefois, si l'ethnicité apparaît comme l'un des facteurs explicatifs du sous développement et du faible taux de croissance des économies africaines, elle continue à jouer, trente ans après les indépendances, un rôle grandissant dans la formulation des décisions économiques au niveau des individus et des instances gouvernementales (Dia, 1994, p.) notamment dans la réforme des institutions.

1.2.2- LA RÉFORME INSTITUTIONNELLE ET LA NÉCESSITÉ DE LA PRISE EN COMPTE DE LA VARIABLE ETHNIQUE

Suite au CONSENSUS DE WASHINGTON² qui consacre le volet économique de la mondialisation de la "MANIFEST OF DESTINY"³, l'Afrique soumise à la perfusion et aux thérapies des institutions financières internationales (Banque Mondiale, FMI) sera identifiée comme "le continent de l'ajustement". Toutefois, il va apparaître que :

- les plans de réforme induisent de fait et de façon indirecte un ajustement culturel (Akindes, 1998). En effet, l'ensemble des réformes que recouvre l'expression "Consensus de Washington" a servi à axer la politique économique non seulement sur les privatisations mais aussi sur la discipline budgétaire avec pour concepts opératoires l'ajustement la stabilisation. Or, de l'avis de Akindes (1998), *«les PAS, à travers leurs concepts opératoires mettent alors face à face deux cultures et deux visions du monde. Les concepts et les programmes qu'ils*

² L'expression «Consensus de Washington» est due à l'économiste J. Williamson. Il s'agit d'un programme qui insiste sur la discipline macroéconomique notamment budgétaire, l'économie de marché et l'ouverture au monde, au moins aux investissements directs étrangers et sur le plan commercial (J. Clift, op. cit. p. 9). Ce programme devenu un modèle pour l'ensemble du monde va connaître des applications en Afrique.

³ «La Manifest of destiny» telle que définie par le journaliste John O'Sullivan est la marque du désir d'hégémonie des USA sur le monde sur les plans politico-militaire et économique (pour plus de détails, voir G. Achar, in **le Nouvel Ordre Impérial**, 2003).

suggèrent s'appuient sur des bases idéologiques qui trouvent leur origine dans l'histoire de la culture des inventeurs de la pensée économique». Par exemple, l'individu-sujet, s'oppose à l'individu membre du groupe, la régulation par le marché s'oppose à la régulation par la société etc. Ainsi, de l'avis d'Akendes, «la coopération avec l'Afrique s'organise et se poursuit sur de malentendus et des contradictions fondamentales qu'aucun partenaire n'ose questionner.»

• *le consensus présentait un défaut majeure* : il proposait un train de réforme permettant à la fois de stabiliser l'économie et de stimuler l'activité du secteur privé, mais n'aidait guère à résoudre les problèmes structurels et institutionnels qui brident la croissance. C'est ainsi que, face à l'échec de la plupart des approches traditionnelles sur le développement institutionnel et du secteur public en Afrique, il est apparu nécessaire de penser la performance institutionnelle en Afrique dans la perspective d'une meilleure adaptation des institutions au contexte socioculturel. C'est dans cette mouvance (ou logique) que sera initiée et menée l'étude de la Banque Mondiale sur la réforme institutionnelle en Afrique "AM90S". Dans ce programme, il est reconnu que la crise institutionnelle en Afrique est essentiellement due à une déconnexion tant structurelle que fonctionnelle entre les institutions traditionnelles qui puisent leurs méthodes et pratiques dans les valeurs culturelles locales et les institutions modernes dont la logique de fonctionnement et d'organisation obéit beaucoup plus aux valeurs culturelles occidentales héritées de la colonisation (Dia, 1994). C'est pourquoi y a-t-il nécessité de l'avis de Dia, de développer un paradigme de convergence pour résoudre la crise institutionnelle en Afrique. Dans cette perspective, le problème institutionnelle en Afrique se situe entre une adaptation du secteur formel aux réalités locales et l'innovation dans le secteur formel dont les pratiques sont enracinées dans les traditions locales. Autant le secteur formel doit s'enraciner dans les traditions locales, autant le secteur informel, pour les besoins de sa survie, doit s'adapter aux innovations. Aussi pour parler comme Senghor, «enracinement» et «ouverture» sont les deux principes qui doivent aider l'Afrique à évoluer vers le statut de continent développé. On note donc en définitive avec Dia que *«le succès ou l'échec économique des pays africains dépendra largement de leurs réponses aux défis suivant : créer un bon gouvernement et définir le rôle de l'Etat et de l'administration au sein des sociétés ethniques divisés ».*

Dans le cadre des réformes institutionnelles envisagées, il est question : de recentrer les fonctions de l'Etat sur sa mission essentielle, à savoir, fournir les services publics de base, d'encourager le développement d'un secteur privé dynamique qui opère dans un cadre libéral transparent, de renforcer le rôle de la société civile, qui est essentiel pour le changement social et économique. Il doit être ajouté aux aspects ci-dessus mentionnés, la nécessité de l'intégration économique régionale, un autre élément indispensable pour mesurer la participation de l'Afrique dans la mondialisation (S. N'diaye, 2001, pp. 20-21). Toutes ces dimensions de la réforme vont faire intervenir d'une manière ou d'une autre le facteur ethnique. C'est ainsi que :

• Si on est d'avis que l'Etat doit fournir les services publics de base, il doit aussi être compris que *« ces dernières années, et avec l'approfondissement de la crise économique, l'insécurité et les conflits autour de ressources de plus en plus rares, et le sens de l'appartenance ethnique s'intensifient. Les ressources de l'Etat deviennent ainsi l'enjeu d'une rivalité inter-ethnique menée par différentes élites au pouvoir qui cherchent à asseoir leur propre base de soutien et de légitimité par le bais du patronage, des pots-de-vin, etc.»* (Dia, 1994, p. 201). De façon général dans le contexte actuel de l'Afrique, compte tenu de la prédominance du groupe sur le sujet, l'intérêt des communautés ethniques locales est premier devant ce que le gouvernement déclare comme objectifs nationaux (Dia, 1994, p. 200).

- Si le développement d'un secteur privé est primordial, il faut souligner que l'identité ethnique continue de jouer un rôle grandissant dans la formulation des décisions économiques au niveau des individus et des instances gouvernementales (Dia, 1994, p. 196). On note aussi avec Kamdem (1996) que la culture ethno-tribale est une dimension importante dans la gestion des entreprises et semble même constituer un des fondements de la logique du manager africain. On peut ainsi noter qu'en Afrique plus qu'ailleurs, la loyauté vis-à-vis de la tribu et de la famille élargie influence encore la plupart des décisions concernant le personnel (Dia, 1994, p. 210).

- Si la société civile doit jouer un rôle important tant dans le processus de libéralisation de la vie économique que dans celui de la vie politique, force est de souligner avec Mazrui que les *«Africains ont montré qu'ils réagissaient mieux aux idéologies socio-culturelles qu'aux idéologies socio-économiques. Les idéologies socioculturelles regroupent l'identité ethnique, la religion, le nationalisme, la conscience de la race. Telles sont les véritables réponses africaines dans le processus politique. Les idéologies socio-économiques regroupent le socialisme, le mouvement ouvriers, la solidarité des classes, les mouvements paysans, les syndicats, l'activisme. Elles sont relativement faibles en Afrique»*. Il faut donc prendre en compte, tant dans le développement politique qu'économique, les idéologies socioculturelles. L'Africain, électeur ou travailleur, dans système concurrentiel libéral (politique ou économique) est d'abord membre d'un groupe ethnique avant d'être celui d'une classe sociale (travailleurs ou bourgeois). Dans ce contexte comme le mentionne Dia, *«l'intérêt national et le civisme restent des concepts abstraits et vides auxquels on ne se réfère que comme slogans de discours et de relations publiques»*

- Enfin, si on est d'avis que l'intégration régionale est indispensable, il est aussi à noter que le problème des ethnies et de la taille des Etats-nations exigent de réconcilier le besoin d'identité nationale et culturelle au besoin d'une vaste unité avec les pays voisins. Il y a donc lieu de plaider pour une démarche qui s'appuierait sur les complémentarités ethniques et économiques existantes (Dia, 1994, p. 208)

A travers ces différents développements, on peut voir comment le processus de réforme des institutions et de façon générale l'analyse des organisations en Afrique est tributaire du paradigme ethnique. Certes, on peut être d'avis avec Bayart (1989) que la référence à l'ethnicité ne constitue pas le seul facteur régulateur des comportements en Afrique ; mais on est tout aussi frappé, de l'avis de Kamdem, par la prééminence de cette catégorie dans l'imaginaire collectif des populations. Dès lors, on ne peut que s'interroger sur la perception du problème par les acteurs de la vie de l'entreprise. On est donc rendu au stade où la question de tenir compte ou non de l'ethnicité dans la gestion des organisations est désormais rendue caduque. Il y a donc lieu d'une part de tenir compte de l'impératif d'une gestion des institutions en phase avec la variable ethnique, et d'autre part, de la nécessité d'inscrire les travaux de recherche en organisation en Afrique dans une perspective interculturelle tant il est vrai que toute ethnie est porteuse d'une culture.

1.3- MONDIALISATION, DÉMOCRATIE, ETAT ET ETHNICITÉ

Le néo-libéralisme imposé par les institutions de Bretton Woods dans le cadre des PAS dicte la réduction de l'intervention de l'Etat dans l'économie – l'Etat étant l'ennemi du néo-libéralisme. Dans les Etats africains où tous les problèmes de «mauvaise gestion» semblent être ramenés à la dictature imposée par les élites au pouvoir, la libéralisation de la vie économique devrait s'accompagner de l'application des règles de bonne gouvernance, de plus de démocratie et du respect des droits de l'homme – l'aide au développement étant désormais liée à la libéralisation de la vie politique (identification système démocratique et économie libérale).

Avec l'importance désormais accordée au marché dans le cadre de l'économie néolibérale, on va noter que *«la mondialisation contemporaine de l'économie a pour effet de réduire l'efficacité des Etats-Nations»*. D'abord, ceux-ci, dans le cadre des programmes, sont exclus du processus de prise de décision. Ensuite, les différentes réformes engagées dans ces programmes les dépouillent de certaines fonctions et leur retirent leurs moyens d'intervention par le biais des privatisations, des dérégulations, ou des Programmes d'Ajustements Structurels (PAS)»(Voir le Défi de la Mondialisation dans le Sud, p. 99)

Dans ces circonstances, où prévaut désormais la mise sous tutelle de l'Etat africain (Ela, 1994, p. 56), on va assister dans ce continent à l'accroissement et au renforcement des inégalités, à la marginalisation des groupes sociaux et à la dégradation des conditions de vie. Le rétrécissement du champ étatique (afin que triomphe le libre marché) entraîne donc d'énormes conséquences sur le plan social et humain. On assiste ici à des abandons scolaires pour cause d'ajustement structurel, à des baisses significatives des salaires à l'heure où ailleurs il est question de *«préserver les conquêtes sociales»*, ce qui conduit inexorablement à l'effondrement des budgets familiaux avec les mesures imposées par le PAS. Qui plus est, de nombreux services publics sont totalement désorganisés. Ainsi, *«mécontentement, grèves, humiliation marquent la vie de beaucoup d'agents du secteur public en état de délabrement»* (Ela, p. 49)

C'est ainsi que, comme va le relever DIA, *«le relâchement des liens entre l'individu et l'Etat a renforcé les liens entre l'individu, la famille et son ethnie»* (P. 196). La situation de précarité et de marginalisation à laquelle a conduit la désétatisation amène donc à constater que la crise des modèles proposés par les experts pour sortir l'Afrique du sous-développement est désormais un fait établi (Ela, p. 46). La primauté du social et de l'humain sur l'économique en Afrique doit donc amener à repenser le rôle assigné à l'Etat. S'il semble difficile de résister à l'emprise du marché, il doit aussi être compris que *«dans des périodes de transition, vers ce que l'on appelle la modernité, l'Etat est considéré comme jouant un rôle d'accélérateur»* (Voir le Défi de la Mondialisation dans le Sud, p. 10). Ainsi, si l'Afrique est invitée à apprendre de la stratégie de développement de l'Asie, les pays de ce continent ayant mieux épousé la philosophie et la doctrine néo-libérale (S. Ibi Ajayi, p. 6), il doit aussi être rappelé que, *«A part les tenants du libéralisme à tout prix, tels qu'on en rencontre encore parmi certains analystes de la Banque Mondiale, la plupart des auteurs attribuent à l'Etat un rôle clé dans la croissance des dragons asiatiques»* (Voir le Défi de la Mondialisation dans le Sud, p.102). On peut donc être d'avis avec Ela que *«si l'on veut bien admettre que la crise de confiance des régimes en place est au cœur des problèmes contemporains en Afrique, c'est au niveau de la gestion du pouvoir qu'il faut chercher l'issue aux impasses actuelles. Dans cette perspective, le concept d'un «Etat fort», mais d'un Etat de droit capable d'intervenir de manière continue en matière économique et sociale est un thème à débattre dans la mesure où le marché ne peut dégager, seul, les ressources nécessaires à la croissance à long terme»* (p. 211). L'Etat en lui-même faut-il le relever *«est une institution résultant de rapports sociaux c'est-à-dire de groupes humains en interaction mutuelle pour la poursuite d'objectifs collectifs dans les champs économiques et politiques»* Aussi, privatisation et régulations doivent être replacées, non dans le cadre théorique de la reproduction des rapports sociaux exigés par le modèle capitaliste d'accumulation, mais dans du contexte où sont produits ces rapports sociaux.

Par ailleurs, suite au désengagement trop prononcé de l'Etat dans la vie économique, le processus démocratique pourrait connaître un coup d'arrêt. En effet, *«comment prétendre appuyer le processus de démocratisation et défendre les libertés fondamentales dans les systèmes politiques africains quand les stratégies imposées de l'extérieur éliminent les services de base en matière d'éducation et de santé»* (Ela, p. 202).

Pour jouer pleinement son rôle, l'Etat doit donc recouvrer une certaine légitimité, car, d'une part, la légitimité de l'Etat se base sur sa capacité à répondre aux besoins collectifs, et, d'autre part, la crise relative de l'Etat-Nation suite à la mondialisation de l'économie est une source de perte de légitimité (Voir défi de la mondialisation, p. 107). Or, selon les théoriciens occidentaux (ou selon la théorie occidentale) la forme de légitimité viable est la démocratie. Toutefois, il a été constaté que *«la mondialisation et la démocratisation ont réveillé partout dans le monde les nationalités, les aspirations identitaires, les conflits ethniques, même si par ailleurs l'idée de citoyenneté trouve de nouveaux repères, à travers par exemple la «citoyenneté mondiale»»* (J.D. Boukongou, p. 11).

On note donc avec J.D Boukongou que *«la problématique de l'ethnicité et de l'identité dévore toutes les démocraties. Si en France, le modèle républicain d'intégration s'est construit sur une politique non ethnique, aux Etats-Unis et ailleurs la démocratie a pu intégrer les dimensions identitaires et ethniques des populations. La coexistence des groupes pluriels au sein des Etats africains qui vivent des processus difficiles de démocratisation pose avec acuité la problématique de la «différence» de «l'autre» et de la relation de l'individu à la société et l'Etat»*.

La question de la pluralité ethnique en rapport avec l'instauration de la démocratie et l'avènement de la citoyenneté est donc un sujet préoccupant dans les Etats africains. Pour certains, la pluralité ethnique serait incompatible avec l'avènement d'une démocratie réelle. *«On se voudra comme illustration de cette tradition intellectuelle que ce que disait -déjà - en 1862 J. Stuart Mill sur l'impossibilité d'établir des institutions libres dans un pays composé de nationalités différentes, chez un peuple où n'existe pas le lien sympathique surtout si ce peuple lit et parle des langues différentes»* (Voir Otayek).

Cette idée va trouver un champ d'application en Afrique. En effet, dans ce continent, au moment de l'ouverture démocratique des années 90, va resurgir le débat entre pluralité ethnique et développement ou instauration d'une démocratie pluraliste. Nombreux sont ceux qui estiment que le multipartisme est susceptible d'exacerber les clivages ethniques en Afrique. Ainsi est-il remis au goût du jour, de l'avis de Otayek les thèses de la transitologie ainsi que celle des théoriciens du modèle séquentiel *"qui articulent étroitement nation et démocratie, faisant de cette dernière l'aboutissement d'un processus historico-politique dont la réalisation de l'unité nationale constituerait le préalable absolu"*. Or peut-on souligner avec cet auteur, *"inférées de l'observation de la trajectoire occidentale du développement politique ainsi érigée en norme, ces thèses n'échappent pas à un certain ethnocentrisme d'autant plus critiquable qu'elles laissent entendre que la démocratie serait illusoire hors de la sphère occidentale, justement, l'Etat-nation est souvent à l'état de projet bien une utopie"*.

Pour d'autres, *«l'histoire immédiate de l'actualité montre à l'excès combien la démocratie sombre dans la folie si on méconnaît la variable ethnique»* (Merchoir, 1995, p.7). Dans cette perspective et s'agissant de l'Afrique Centrale, Boukongou note que les transitions démocratiques *«ont été marquées par les clivages ethno-identitaires»*. Des expériences récentes de démocratie en Afrique centrale, il ressort qu'il serait absurde de construire la démocratie sur les représentations ou quotas ethniques et que, les identités et l'ethnicité étant des construits, on ne saurait les ignorer dans l'œuvre de démocratisation en Afrique Centrale (Boukongou, p.7)

De la même manière se pose aussi le problème de l'incompatibilité entre ethnicité et citoyenneté. Ici, on conçoit aussi que *«la citoyenneté démocratique n'est pensable que dans le contexte où les appartenances ethniques sont reléguées dans la sphère de l'existence privée des individus. L'espace public démocratique est celui où on ne reconnaît que des citoyens dans leur singularité, dépouillés de tous les paramètres d'identification à l'ethnie ou à tout autre groupe»* (Mbonda, p. 20). Il s'agit là, faut-il le relever d'un «mode de pensée s'intégrant parfaitement dans la conception classique de la citoyenneté démocratique héritée

des modernes. Cette conception moderne privilégie l'individu comme objet de droit». Il s'agit de «donner des droits à chaque citoyen, ou n'en donner à personne». Or cette conception de la citoyenneté qui a présidé au fondement de toutes les constitutions moderne est désormais mise en mal car «les acteurs du droit ou de lutte pour les droits ne sont plus seulement des individus mais des groupes». Il se pose dès lors la question de savoir comment articuler l'ethnicité et la citoyenneté démocratique (Mbonda, p. 21). Pour répondre à cette interrogation Mbonda pense qu'il faut partir de l'hypothèse selon laquelle *«la conception libérale classique de la citoyenneté doit être amendée et que la prise en compte de l'ethnicité, dans la définition de l'identité démocratique est devenue non seulement pragmatico-politique, mais aussi une exigence juridique»*

A travers ces développements, on note l'emprise de l'ethnicité dans les problèmes posés par la croissance économique, la démocratie et la citoyenneté. Intéressons nous dès à présent aux rapports entre l'ethnicité et le management des organisations en Afrique.

2- ETHNICITÉ ET PRATIQUES MANAGÉRIALES EN AFRIQUE : VERS UNE PERSPECTIVE INTERCULTURELLE OU CROSS-CULTURELLE

La gestion des organisations en Afrique doit nécessairement s'inscrire dans une perspective interculturelle ou cross-culturelle. Les circonstances qui appellent à une telle orientation constituent désormais une contrainte forte pour tout gestionnaire des organisations le contexte africain.

Pour E. Kamdem (2002), l'option de qualifier le management en Afrique non de culturel mais d'interculturel *«ne relève pas d'une simple vue de l'esprit dans la mesure où beaucoup d'observations nous amènent à constater que la représentation et la pratique du management dans la plupart des sociétés postcoloniales (ce qui est le cas du Cameroun en particulier et de l'Afrique en général) subissent des interférences très nombreuses et très variées qui mettent en jeu des formes de représentation et d'action qu'il serait difficile de rattacher à un seul système culturel, aussi dominant soit-il»*. Le parti pris pour l'interculturel de l'avis de notre auteur correspond à une vision *«de l'Afrique de demain qui devra absolument s'ouvrir davantage, avec encore plus de succès. qu'auparavant, à des situations **culturellement** différentes à la faveur de l'internationalisation grandissante des échanges économiques»*. Aussi de l'avis de Kamdem, *«l'analyse interculturelle des organisations africaines est une voie particulièrement indiquée pour mieux les connaître et mieux les comprendre dans leur cheminement passé, présent et futur. Nous dirions poursuit notre auteur, pour reprendre Chanlat J-F (1990), «que gérer interculturellement permet de réhabiliter une pluralité de rationalités et de soucis, dans un contexte de différence, de relativité et de tolérance : le souci de soi, des autres, et l'institution et de la société»*.

C'est dans la même logique, cette fois dans une perspective cross-culture que se situe les travaux de Terence Jackson (2004). Pour cet auteur la réussite du management en Afrique passe par l'adoption d'une approche cross-culturelle. Voici par ailleurs ce qu'il déclare à ce sujet *«Good organizational management is essential for the well being of human kind. This is not least the situation in sub-Saharan Africa, which has long suffered from varying degrees of mis-management, poor management and inappropriate management. Effectively managing resources (Africa has a wealth of resources) would seem a logical way of alleviating human hardship and poverty, and ensuring the welfare and dignity of all people within the sub-continent, and creating wealth. This can only be driven by a firm understanding of the multicultural context of African countries, based on empirical research and a cross-cultural methodology, and a development of cross-cultural competences in conjunction with local and international stakeholders»*

Dans ses travaux menés dans le cadre du “**Management and Change in Africa : A Cross Cultural Perspective**”, travaux qui ont couvert plusieurs pays africains dont le Cameroun ; J. Terence va relever les points forts qui justifient une approche cross-culturelle du management des organisations en Afrique : la nécessité d’un management des différences dans un contexte multiculturel et en perpétuel changement ; l’intérêt de développer un paradigme de la réconciliation entre vie en entreprise et vie familiale dans les entreprises africaines ; l’urgence qu’il y a à prendre en compte les intérêts et comprendre les différents “stakeholders” qui participent désormais à la vie des organisations en Afrique ; la nécessité d’une meilleure gestion des différences culturelles au sein des organisations africaines, gestion qui n’est pas encore effective.

Les études menées au Cameroun tant dans la perspective interculturelle que cross culturelle essayent d’apporter des éléments pouvant aider à comprendre comment se pose le problème de l’ethnicité dans la gestion des organisations au Cameroun ou ailleurs en Afrique.

2.1- LA PRISE EN COMPTE DE L’ETHNICITÉ DANS LA LITTÉRATURE CONSACRÉE AU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS EN AFRIQUE ET AU CAMEROUN

La littérature sur les interrelations entre management et ethnicité en Afrique est aussi pauvre que celle relative aux rapports entre gestion et culture dans ce contexte de façon générale. Le thème des interactions entre ethnicité et management s’il n’a pas fait l’objet d’une attention particulière chez les chercheurs africains ou occidentaux intéressés par la question de la relativité des pratiques de gestion est tout de même évoqué ou présenté dans certains textes qui abordent la question de l’influence des facteurs culturels sur le management en Afrique. Nous allons évoquer ici quelques textes et voir comment la question de l’ethnicité est traitée.

• *L’impact mitigé du phénomène ethniques dans la gestion des organisations ivoiriennes*

Dans ses travaux relatifs au management des entreprises africaines, travaux menés dans les entreprises ivoiriennes, Hernandez va examiner l’influence des facteurs socioculturels, surtout ethniques, dans la gestion des ressources humaines. Au vu des réponses données par les travailleurs des entreprises ivoiriennes sur les variables relatives à la gestion du personnel (procédure de recrutement, augmentation, préférence d’un collègue, rapport avec le supérieur, favoriser un parent, rapport avec les subordonnés, rôles des facteurs ethniques et familiaux), Hernandez arrive à la conclusion selon laquelle «les facteurs ethniques et familiaux constituent une réalité au niveau des entreprises étudiées, et de leur gestion du personnel en particulier. Mais ils jouent un rôle qui doit être ramené à une juste mesure. Ils ne constituent pas une barrière infranchissable à une bonne gestion des entités économiques». Dans le même contexte d’étude, s’agissant cette fois de la gestion de la femme entrepreneur, Hernandez note qu’en l’état actuel des connaissances, il est impossible de se prononcer sur la question de savoir si celle-ci tend à reproduire à l’intérieur de son entreprise la structure d’autorité de son ethnie d’origine. Toutefois tient à préciser Hernandez, les cadres africains ont tendance «à vouloir donner de soi-même et de son entreprise une image moderne, minimisant l’impact des facteurs socioculturels. Pour un cadre africain, il est peu valorisant de reconnaître que l’on favorise systématiquement les employés de son ethnie, ou que l’on s’est servi de sa position de chef de personnel pour embaucher son petit cousin comme chauffeur.» Si les résultats auxquels parvient Hernandez peuvent apparaître comme intéressants et fiables, il doit être souligné que la taille réduite de son échantillon reste un handicap pour une étude qui porte sur les valeurs socioculturels, et qui plus est, parlant de l’ethnicité et des ethnies en Côte d’Ivoire, l’auteur n’a pas vu la nécessité de constituer des

échantillons équivalents en vue de mieux saisir l'impact de l'ethnie dans la gestion des organisations.

- ***Les méthodes de gestion étrangères à l'épreuve de la logique des groupes au Cameroun :***

Dans leurs travaux entamés dans le cadre des rapports entre cultures nationales et gestion des entreprises, les chercheurs du CNRS du groupe «Gestion et Sociétés» dirigé par d'Iribarne ont eu à étudier quelques problèmes rencontrés dans la gestion des entreprises camerounaises.

Le problème de la gestion des ponts roulants dans une usine camerounaise est d'abord celui qui a préoccupé d'Iribarne et son équipe dans le contexte camerounais. Les difficultés éprouvées dans cette usine pour maintenir en marche les équipements essentiels mettent en exergue un problème de coopération défectueuse entre deux services. En effet, les rapports entre le service principal de fabrication, utilisateur des ponts, et le service d'entretien mécanique chargé de la maintenance des équipements vont se nouer sur un mode de méfiance et d'hostilité. Cette situation de tension entre les deux services va donner lieu à certaines interprétations. Il va ainsi apparaître que :

- Dans cette usine, les possibilités de coopération entre individus situés dans une relation fonctionnelle donnée sont, plus radicalement qu'au sein d'autres cultures affectées par les types de liens autres que fonctionnels qu'ils entretiennent.

- L'importance du groupe d'appartenance a un sérieux impact sur la nature des relations entre les deux services. En effet, le fait que la société camerounaise tende à s'organiser en groupe, chaque individu se sentant près des membres du groupe et étranger vis à vis des autres a fortement contribué à cette situation conflictuelle. Il sera donc noté que cette opposition se fait pour une part sur la base de critères traditionnels de famille et d'ethnie et surtout qu'il y a une forte opposition entre membres du groupe et étrangers au groupe. Les groupes formés n'ont nécessairement pas une base familiale ou ethnique, ils peuvent aussi se constituer sur des bases modernes (écoles de formation par exemple). Toutefois, les relations entre membres des différents groupes, ainsi que celles entre membres du groupe et «étrangers» restent tout à fait analogues à celles qui se manifestent dans le cadre des groupes traditionnels. C'est ainsi qu'à l'intérieur du groupe, la solidarité est très forte, et les devoirs pratiquement sans borne, que le groupe ait son existence à l'intérieur ou hors de l'entreprise.

La situation conflictuelle née des rapports entre services entretien et utilisateur des ponts roulants proviendrait donc du fait que dans cette usine, il n'y a aucun niveau hiérarchique où la proximité des représentants des deux services aide à mettre de l'huile dans les rouages. En définitive comme le relève d'Iribarne, *«la coupure entre fabrication et entretien doit beaucoup au fait que la gestion de l'usine n'a pas tenu compte des relations entre groupes étrangers, dimensions pourtant importantes du problème»* (p.77)

Le second problème traité par les chercheurs du CNRS du groupe «Gestion et Sociétés» dans le cadre des entreprises camerounaises est relatif à la décentralisation. Ce problème est d'abord traité par d'Iribarne (1990), *«Face à l'impossible décentralisation de l'entreprise africaine»*, ensuite par A. Henry (1998) *«Les experts et la décentralisation, effets d'illusion au Cameroun»*. En effet, la Société Nationale d'Electricité du Cameroun (SONEL) souffre comme de nombreuses entreprises publiques africaines, d'une centralisation excessive. Face à cette situation, la direction décide de lancer un important mouvement de décentralisation désormais devenue inévitable. Toutefois, on va se rendre compte que, le processus de décentralisation tel que préconisé par les experts occidentaux est inadapté au contexte camerounais et ne peut produire des résultats escomptés. D'abord, les responsabilités sont loin d'être recherchées par les agents subalternes. Ensuite, entre les habitudes centralisatrices et les tendances centrifuges, l'équilibre paraît difficile à trouver (Henry, p.). Cette situation peut

trouver quelques explication au regard des réalité socioculturelles camerounaises. Parmi les obstacles qui entravent la mise en place d'une décentralisation «classique» on va noter «le caractère dramatique d'un exercice «normal» des rapports hiérarchiques». C'est ainsi que «celui qui cherche à «bien faire son travail» conformément aux conceptions classiques de bon fonctionnement d'une organisation, se sent mal protégé contre un ensemble de risques qui tendent à le paralyser» (Iribarne, p. 28). En outre, comme mode de gestion des différends, les acteurs camerounais privilégient celui qui évite les oppositions tranchées. Aussi, les acteurs étant ainsi exposés vont mettre en place des stratégies visant à se prémunir contre les ennemis soit en fuyant les responsabilités, soit en fuyant les contrôles. La logique qui préside aux rapports entre groupes et les facteurs ethniques ne sont pas absents dans l'adoption l'adoption d'un tel comportement par les acteurs et même du maintien d'une telle situation. A cet effet, Iribarne note que : "*La place des considérations "tribales", largement évoquées par nos interlocuteurs, dans toutes les questions de promotion, de sanctions, etc., n'est pas indépendante de cette difficulté à s'opposer ouvertement sans entrer dans une relation de vive hostilité. On tend alors à distinguer les "frères" - à qui il est très difficile de s'opposer - des "étrangers" à qui l'on est hostile. "On a constaté, relate un directeur, parlant des procédures d'évaluation, qu'il y en a qui sont complaisantes, suivant que l'agent intéressé vient de la région de la personne ou non." "* (op. cit. p. 36).

La logique des procédures, envisagée dans le cadre d'une décentralisation dans le contexte camerounais constitue donc, selon Henry (p. 216) «*un bon antidote aux abus stratégiques et aux calculs d'intention incessants. Il dissout les tensions et réalise symboliquement un état de bonne entente*».

S'agissant de l'œuvre de Iribarne et de son équipe, on peut reprendre la critique faite par J-P Dupuis. Cet auteur note en effet que si le matériel empirique utilisé par Iribarne est riche et intéressant, et permet d'apporter des éclairages nouveaux sur les cultures, sa construction théorique affiche de nombreuses incohérences et contradictions, par exemple l'usage de différents concepts pour décrire une même réalité empirique. Ce qui l'empêche de construire un corpus empirique cohérent permettant certaines généralisations sur les cultures.

- ***La gestion ethno-tribale dans les organisations camerounaises***

Kamdem (1996), dans son travail sur les entreprises camerounaises relève que l'observation attentive des pratiques du terrain révèle l'influence considérable du critère ethno-tribal, en particulier dans le recrutement et la promotion. D'après ses observations, E. Kamdem va identifier trois modes de "gestion ethno-tribale" portant principalement sur le recrutement du personnel :

a) Il y a d'abord le mode de gestion fondé sur le développement de la "***coalition ethno-tribale***". Il s'agit ici de chercher à reconstituer une sorte de "village ethnique" dans l'entreprise en donnant la priorité dans le recrutement aux personnes originaires de la même ethnie que le promoteur ou le dirigeant. Ce mode de gestion peut être soit, un facteur d'échec (Kamdem cite le cas de la compagnie FROMACAM) soit un facteur de réussite (Kamdem cite ici le cas de la PROLAL).

b) Ensuite, il y a le mode de gestion fondé sur la recherche "***des habiletés ethno-tribales***". Ce mode, nous dit E. Kamdem, "*consiste pour l'entrepreneur, à établir une certaine corrélation entre l'origine ethnique d'un employé et sa performance au poste de travail*"⁴.

⁴ Voici quelques propos d'un promoteur relevés à ce sujet par E.. Kamdem : " Je prends par exemple le cas des Bassa, ce sont des gars impulsifs et connaissant leur caractère impulsif, on peut bien les utiliser. Si on les met sur une chaîne, ils sont assez rapides quand même et cela est très utile pour la production. Mais il y a d'autres qui sont très passifs, qui viennent de certain coin.... Si donc j'ai besoin d'un caissier, il est plus intéressant pour moi de mettre quelqu'un de tel ou tel coin car je pourrai avoir moins de chance de me faire voler. Si par exemple, je mets une personne d'une certaine ethnie commerciale, ce serait ...parce qu'il y a des ethnies qui ont un caractère

c) Enfin, le mode de gestion fondé sur *"la réduction de la coalition ethno-tribale"*. Ce mode *"consiste, selon les termes de E. Kamdem, à faire abstraction, autant que possible, de l'origine ethnique de l'individu et de ne privilégier que sa capacité manifeste à répondre à la demande de l'entreprise. Le prototype du dirigeant ou de l'employé qui incarne ce mode est celui qui, tout en reconnaissant l'existence de la dynamique ethno-tribale dans les organisations, ne cherche pas du tout à s'en servir comme outil de gestion. C'est bien cela qui distingue ce dernier mode des deux précédents. ici, la tendance dominante n'est pas de favoriser un regroupement ethnique des individus par le biais du recrutement, mais bien au contraire de le limiter en privilégiant la compétence technique et l'expertise professionnelle"* (op. cit. p.268). Pour E. Kamdem, *"les différents cas cités présentent un intérêt indéniable pour la compréhension des formes de logique qui sous-tendent le comportement des dirigeants et du travailleur camerounais"*. Cet auteur admet que l'on puisse reprocher à son analyse une orientation culturaliste. Il s'en défend par ailleurs, mais il n'en demeure pas moins vrai que la dimension *ethno-tribale est une des réalités du terrain qu'on devrait chercher à mieux comprendre* (Kamdem, 1996, p.269).

- *Ethnicité et esprit d'entreprise*

De nombreux auteurs se sont intéressés aux rapports entre ethnicité et entrepreneuriat en Afrique. L'intérêt pour l'analyse des rapports entre ces deux catégories s'inscrit dans la logique de la promotion de l'entreprise privée africaine désormais prônée par les institutions internationales (voir rapport Banque Mondiale 1989). Dans le cadre de ces études et par exemple pour un auteur comme Warnier, il s'agit «d'administrer la preuve que, sous nos yeux, s'invente un ethos d'entreprise propre à l'Afrique, et donner à voir les retombées de cette invention».

Dans l'optique de comprendre comment les hommes et les femmes d'affaires grassfield⁵ du Cameroun s'inventent comme entrepreneur pour le meilleur et pour le pire, Warnier, en adoptant une approche sociologique et en s'inspirant de certains travaux antérieurs (Miaffo, Dongmo), va relever les éléments du répertoire culturel qui encouragent les comportements propices à l'émergence de la société des entrepreneurs chez les grassfield : l'esprit d'austérité, d'accumulation et d'investissement, l'ethos de la notabilité, la parade à l'encontre des mécanismes égalitaires (la parade nobilitaire, l'evergétisme, pratique de la solidarité au mérite, l'endiguement de la parentèle, la dissimulation de l'avoir), le phénomène des tontines, l'élection par le père et l'économie grassfield du désir. De l'avis de Kamdem (2002) qui s'appuie cette fois sur les travaux de Warnier et autres, on peut conclure que *«chez les entrepreneurs Bamiléké, l'ethos des affaires trouve ses racines dans une très forte synergie entre l'économique et le social (K. Polanyi, 1983), le matérialisme et le symbolisme (M. Sahlins, 1976, 1980), pour tout dire entre la rationalité productive marchande et d'autres formes de rationalités sociales comme la parenté, l'ascétisme traditionnel, la différenciation et la hiérarchisation sociale, la mobilité spatiale et sociale, etc. (M. Godelier, 1969b).»* On va aussi relever avec Warnier que les entrepreneurs camerounais en général et ceux des grass-field en particulier, poussés par la situation hautement concurrentielle dans laquelle ils se trouvent, inventent une pratique managériale sui generis fondée sur la gestion paternaliste du personnel et la référence à la personne du comptable (p. 219).

impulsif. Or dans le commercial, il faut amadouer le client, le caresser dans le sens du poil, être cool, plus calme. Donc, je ne peux pas prendre de risques de le faire". Il conclut en riant "dans tous les cas, je me sers un peu de cela pour attribuer telle ou telle responsabilité ..., J'ai des Béti, j'ai des Bassa et j'ai des gars de l'Ouest" (p.267)

⁵ De l'avis de Warnier on entend par là les hauts plateaux du Cameroun de l'ouest, d'où son originaires les Bamiléké (francophones) et les Bamenda anglophone.

Si le travail de Warnier a le mérite d'apporter autres éclairages qu'économiques dans les relations entre ethnie et entrepreneuriat en Afrique, on peut relever que ce travail, même on est d'avis avec son auteur qu'il permet de saisir les constances, s'appuie sur des échantillons non représentatifs issus de 3 sources différentes. Il y a donc lieu de se demander ici si les travaux d'enquête utilisés par Warnier obéissaient à une même méthodologie d'enquête de terrain. On doit aussi relever avec Kamdem que *«l'analyse su rapport entre l'ethnicité et l'entrepreneuriat apparaît de toute évidence comme une démarche à la fois passionnante et risquée. Passionnante parce qu'elle permet de découvrir les réalité méconnues, et pourtant présentes et essentielles pour la compréhension des formes de rationalité dans les entreprises. Risquée parce que pouvant facilement conduire à des conclusions hâtives teintées de préjugées et d'ethnocentrisme. Un tel risque ne peut cependant empêcher de porter un regard sur les problèmes quotidiens d'organisation, mettant en évidence la question de l'ethnicité»*

- ***La gestion des mélanges ethniques dans les organisations camerounaises***

Les études existantes dans le cadre de la gestion des ressources humaines (GRH) dans les entreprises africaines soulignent l'absence de pratiques susceptibles de faciliter la coopération sur les lieux de travail. Il se pose particulièrement dans le contexte africain le problème de la coopération entre groupes ethniques participant à l'œuvre de production dans les entreprises. Le constat généralement fait ici est celui des rapports conflictuels entre groupes ethniques travaillant au sein d'une même entreprise. Dès lors va donc se poser le problème de la construction d'un modèle organisationnel pouvant faciliter la coopération entre groupe ethnique sur le lieu du travail ce d'autant plus que les comportements des individus sont façonnés par les valeurs et codes de conduite des groupes d'appartenance. A ce sujet, Ahiauzu (1983, 1984, 1989) pense que le modèle organisationnel susceptible de favoriser la coopération dans un contexte de mélange ethnique des employés devrait prendre en compte les valeurs du groupe culturels dominant dans l'entreprise. Pour cet auteur, l'organisation du travail dans les entreprises localisées dans un groupe ethnique donné est la transposition de l'organisation sociale de ce groupe. Sur la base d'une série de monographies réalisées au Nigéria dans les régions Ibo et Haoussa, Ahiauzu relève que *«dans la région haoussa, il s'agit de l'organisation hiérarchique qui accorde une importance à la légitimation du pouvoir du chef. Les subordonnés font allégeance à leur supérieur originaire de la même ethnie et trouve normal que celui-ci leur donne les ordres. Ils se considèrent comme membre d'une famille – le patron étant le chef de famille – et coopèrent d'autant plus que l'action collective découle de l'identité au travail autour de l'ethnie à laquelle on appartient. Par contre les employés Ibo ont une autre conception des relations de travail : les conflits sont plus ouverts et l'on peut critiquer facilement ses supérieurs, sans que cela soit une offense à leur autorité, c'est le règne de l'effort individuel»* (Ahiauzu cité par Nkakleu, p.4).

Sur la base de ce qu'on convenir d'appeler le modèle d' Ahiauzu et d'une enquête menée auprès de 40 petites entreprises camerounaises évoluant dans la ville de Douala, Nkakleu arrive à la conclusion selon laquelle la tontine d'entreprise apparaît comme source de coopération. Celle-ci étant une pratique ancrée dans la mentalité des Bamiléké qui constituent nécessairement le groupe culturel dominant dans les entreprises étudiées. De l'avis de Nkakleu, *«les motivations qui sous-tendent la création de la tontine dépassent celles qui animent souvent les membres des associations rotatives de crédit et d'épargne. La tontine de l'entreprise permet de renforcer la solidarité et l'entraide des employés. La solidarité se manifeste par l'aide matérielle, financière ou morale lorsque surviennent dans la famille d'un membre de la tontine»* (p.14). En outre poursuit notre auteur, *«Cette solidarité agissante est encore plus présente sur le lieu de travail où les employés privilégient le bien être du groupe sur les intérêts personnels. Le travail de groupe semble plus important que la tâche que doit exécuter*

un employé. Dans le cadre de la tontine d'entreprise, le compagnonnage a permis aux employés de développer un système informel d'apprentissage et la dynamique de groupale»

Ces conclusions rappellent ce que soulignait déjà d'Iribarne et son équipe à savoir l'importance du groupe ou la logique de l'amitié dans la gestion des entreprises camerounaises. Ensuite, les valeurs de solidarité prônées par la pratique de la tontine d'entreprise, ne sont pas spécifiques au groupe Bamiléké dominant dans les entreprises étudiées, mais à différents groupes ethniques en Afrique quoique à des degrés divers. En orientant ainsi l'organisation du travail sur le modèle culturel des groupes ethniques dominant dans les entreprises, on ne recherche pas le développement de la synergie culturelle et on se prive d'exploiter ce qui est une bonne manière d'agir et de travailler dans d'autres contextes ethniques. On ignore aussi que l'acteur, peut développer certaines stratégies individuelles ou avec les autres membres des groupes minoritaires pour résister à une quelconque assimilation.

- ***Entrepreneuriat et réseaux ethniques***

Pour établir le rapport qui existe dans les pays en développement entre culture et activité entrepreneuriale des commerçants d'une même origine ethnique, J. Landa (1991) part du constat selon lequel *«tout au long de l'histoire, des groupes ethniquement homogènes de ce type ont joué un rôle important dans le commerce transculturel»*. Pour cet auteur, il est donc question de savoir ce qui explique la réussite et le maintien des groupes et si la culture y est pour quelque chose.

Pour répondre à cette préoccupation, T. Landa va d'abord présenter les critiques formulées par William Darity et Rhonda Williams à l'encontre de l'école de Vienne et de ce que ces deux auteurs ont convenu de désigner sous le nom de «nouvelle» variante culturelle de la théorie du capital humain qu'on retrouve chez les auteurs tels que : Thomas Sowell et Barry Chiswick. A titre d'exemple, Darity et Williams *«reprochent à la théorie économique contemporaine (celle des néoclassiques et de l'école de Vienne) d'avoir nié que les écarts de salaires ou, plus généralement les inégalités matérielles que l'on observe entre groupes ethniques opérant dans un marché concurrentiel puissent avoir pour origine une quelconque discrimination raciale.»*(p.196). S'agissant de la «nouvelle» variante culturelle de la théorie du capital humain qui propose une explication culturelle de l'inégalité des performances économiques enregistrées par différents groupes raciaux, Darity et Williams vont par exemple souligner que cette lecture culturelle rend insuffisamment compte de l'expérience des groupes ethniques particuliers. C'est ainsi que, Darity et Williams, dans leur recherche d'une explication convaincante, vont s'appuyer sur la notion de concurrence telle que conçue par les marxistes et qu'ils jugent compatible avec le concept de discrimination sur le marché comme source d'inégalité économique entre les groupes.

Pour Landa, et au delà de toute querelle entre explication marxiste et autrichienne dans la naissance et la persistance de certains groupes homogènes de commerçants tels que : les chinois dans le Sud-Est asiatique, les Indiens dans l'Afrique orientale et centrale ou les Libanais en Afrique occidentale, sans parler de juifs dans l'Europe médiévale ou ailleurs, il est question de *«présenter une théorie économique qui prenne en compte les rapports existants entre culture et réussite du commerçant ethnique et qui réponde en même temps à la critique qu'adressent Darity et Williams aux travaux de Sowell»* (p.197). La théorie que va développer Landa va s'appuyer sur un certain nombre d'éléments : le concept du coût de transactions développé dans le cadre de la New Institutional Economic, Le N-entrepreneurship ou la fonction de «combleur de vide» de l'entrepreneur, l'idée que les normes culturelles constituent un atout propre à un groupe donné et la notion de «compétition entre groupes» que livre la théorie moderne de l'évolution.

Sur la base de ces éléments, Landa note par exemple que «*dans les pays où l'infrastructure légale qui fait respecter les engagements commerciaux est peu développé, le commerçant doit en outre assumer la fonction de «combleur de vide» pour faire face à cette incertitude. Le groupe ethnique capable d'imposer à ses membres des normes strictes d'entraide et de coopération a toujours un avantage de groupe sur d'autres populations, car il est en mesure de créer des réseaux d'échange personnalisés fondés que la confiance réciproque et donc de s'approprier les rôles de commerçants et d'entrepreneur. Grâce à l'existence d'un actif ethniquement spécifique, sous forme de norme d'entraide, aucun membre du groupe n'a besoin d'engager lui-même des dépenses pour faire respecter ses contrats. Pour toutes ces raisons, le réseau ethnique constitue le mode d'organisation efficace dans le contexte des pays en développement, ainsi qu'une réponse au droit des obligations et à l'entreprise verticalement concentrée*»(p.215) (Reproches, théories occidentales pour expliquer des faits dans un autre contexte)

Dans le cas du Cameroun, les travaux qui s'inscrivent dans la perspective de l'étude de Landa sont l'œuvre d'un groupe d'auteurs (Brenner, Toulouse, Fouda, Lipep). Ces auteurs partent du constat selon lequel les études qui se focalisent sur les raisons qui poussent les membres des différents groupes ethniques à se lancer dans les affaires, qui expliquent la différence de propension à l'entrepreneuriat selon les groupes et qui indiquent l'importance du réseau ethnique ainsi que le recours au financement informel (par exemple les tontines) dans le processus de création d'entreprises n'ont pas fait l'objet d'importants développements ou de développements substantiels en Afrique. C'est donc dans l'optique d'éviter la réplique de ce type d'étude telle que faite ailleurs dans un environnement socioculturel différent de celui des pays en développement, de rechercher les caractéristiques qui peuvent aider les entrepreneurs à réussir dans un climat hostile et mettre en évidence le rôle positif que les groupes ethniques peuvent jouer dans l'aide aux entrepreneurs en Afrique que Toulouse et al vont entreprendre une série d'étude sur les entrepreneurs des différents groupes ethniques camerounais.

Dans ce cadre, on a pu relever jusqu'à ce jour trois contributions majeures : «**Les entrepreneurs de l'ouest du Cameroun, de Douala, et leurs entreprises**» (Toulouse, Brenner, Fouda, 1993), «**Les entrepreneurs originaires du Nord à Douala et Yaoundé**» (Toulouse, Brenner, Lipep, 1995) et «**Tontines et création de l'entreprise au Cameroun**» (G. A Brenner, H. Fouda, J.M. Toulouse, 1990). A travers ces études qui se sont appuyées sur un certain nombre d'enquêtes sur le terrain, on va noter la presque confirmation du rôle des tontines dans la création d'entreprise. Il va aussi apparaître que «*l'entrepreneur originaire du Nord, tout comme l'entrepreneur Bamiléké, raisonne par rapport aux besoins de son ethnie, l'entrepreneur du Nord raisonne également en fonction des besoins ethniques pour dénicher les créneaux porteurs où il peut exploiter ses avantages concurrentielles*». De même, à partir de ces études, il ressort «*un besoin d'intégrer la variable ethnique aux schémas du développement de l'entrepreneuriat si on veut que ceux-ci réussissent*»

Si ces travaux ont le mérite d'adopter une approche comparative, on note cependant que la taille faible des échantillons et le nombre restreint de groupe jusqu'ici étudié ne peuvent permettre de faire une généralisation des résultats dans le contexte camerounais.

De manière générale, tous les textes ici présentés n'insistent pas sur le développement des synergies culturelles dans le contexte africain.

2.2- Quelques éléments pour le développement des synergies culturelles dans les organisations camerounaises.

C'est sur la base d'une étude cross-culturelle dans le contexte camerounais que nous allons essayer de présenter quelques éléments caractéristiques des aires culturelles camerounaises et susceptibles d'aider au développement des synergies culturelle dans le contexte camerounais.

L'étude sur les dimensions culturelles au Cameroun s'est inspirée de la méthodologie utilisée par Hofstede pour étudier la composante nationale de la culture ainsi que de celles utilisées dans le cadre de la «CHINESE CONNECTION»(CVS) et de l'«AFRICAN VALUE SURVEY MODULE». L'enquête cross-culturelle menée dans le contexte camerounais a porté sur 1242 étudiants issus de 15 aires culturelles camerounaises. Ces étudiants de deux sexes issus des différentes régions du Cameroun et inscrits dans les grandes écoles de formation (privées ou publiques) et les universités (privées ou publiques) ont répondu à un questionnaire composé de 100 variables en dehors des variables sur la signalétique : 20 variables issues du VSM 94 de l'IRIC ; 59 variables issues de l'enquête "African Value Survey Module" ; 21 variables issues des travaux menés au Cameroun dans les domaines des interrelations entre cultures et management et autres études sociologiques et anthropologiques.

Ces variables posaient un certain nombre de problèmes auxquels sont confrontées les sociétés :

- d'abord les variables du VSM 94 révélaient non seulement les trois catégories de problèmes identifiés par Inkeles et Levinson mais aussi les valeurs culturelles chinoises issues des enseignements de Confucius ;
- ensuite, les variables africaines avaient pour objectif de corriger le biais oriental et occidental dans le cadre des études cross-culturelles en insistant particulièrement sur les valeurs censées refléter les valeurs culturelles propres à l'Afrique.
- Enfin, les variables camerounaises insistaient sur la prise en compte des facteurs ethniques dans les relations de travail.

Nous allons présenter ici deux dimensions importantes issues de cette études cross-culturelle ainsi les grands groupes dégagés et leurs caractéristiques après analyse hiérarchique.

2.2.1- La dimension intégration à la famille ou de la solidarité du groupe

Cette dimension traduit l'importance accordée à la famille ou au groupe d'appartenance. Un score faible sur cette dimension traduit un fort attachement au groupe d'appartenance ou à la famille et un score élevé des liens relâchés avec le groupe d'appartenance ou avec la famille. Ici, on mesure le degré de solidarité du groupe ou à la famille. Plus le score est faible, plus fort est le degré de solidarité du groupe et vice versa. Les scores les plus faibles sont ceux des aires de la zone anglophone [Groupe Tikar et Bamenda et Sawa Anglophone], fort degré de solidarité et les plus élevés ceux des aires culturelles pahouines [Bulu, Eton, Ewondo]. Cette dimension oppose aussi, d'une part, ceux qui considèrent que le pouvoir peut être acquis en considération du poids de l'âge ou de l'accumulation des richesses (scores faibles) et, d'autre part, ceux qui estiment que le pouvoir se mérite par l'habileté et les services rendus à la communauté (scores élevés).

Cette première dimension appelle quelques commentaires au regard des réalités politiques, sociologiques et anthropologiques du Cameroun et des aires culturelles objets de l'enquête. Cette dimension peut nous édifier sur certains faits :

- ***La tendance aux particularismes et au repli identitaire des minorités anglophones*** : «*La quête des particularismes est le lot des communautés minoritaires. La tendance aux particularismes chez les élites du Cameroun anglophone se manifeste sous forme d'un courant de pensée qui milite pour la survie, voire l'égalité culturelle et politique par rapport au Nigéria d'une part, et par rapport au Cameroun francophone, d'autre part*»(Ekomo, 1994, p. 66). La tendance au repli identitaire, aux modèles identificatoires et à la recherche de l'esprit de solidarité se traduit dans le processus même de socialisation des jeunes populations scolaires de la zone anglophone du Cameroun. Par exemple, comme le relève Ekomo, «*dans la philosophie éducative anglophone, le port du vêtement scolaire n'est pas seulement une*

mesure pratique destinée à identifier les élèves des non-scolaires ; il est aussi une exigence morale qui s'applique à l'école anglophone quelle qu'elle soit et où elle se trouve. Cette pratique a pour objectif d'identifier l'école anglophone de l'école non-anglophone, en toutes circonstances». On peut donc comprendre pourquoi les scores les plus faibles sur la dimension de la solidarité envers le groupe sont ceux des groupes des aires culturelles anglophones. Au Cameroun, les anglophones se sont toujours considérés comme une minorité marginalisée. A l'heure actuelle on n'a pas encore pu faire taire leurs revendications. D'où ce fort esprit de solidarité.

- **La résurgence de l'esprit solitaire et de lutte des Seigneurs de la forêt (Groupe Pahouin)** : les scores les plus élevés sur cette dimension sont ceux du groupe pahouin. En effet, Parlant des Beti, un des grands groupes pahouins, Laburthe-Tolra (1982, p. 11) note que la vie traditionnelle de ce peuple «est apparue comme une suite de luttes : luttes physiques pour survivre au sein d'une nature hostile, luttes sociales dans les processus de segmentation et d'alliance, au sein du mariage et de la polygynie, dans la compétition pour la richesse et l'autorité ; sourdes luttes intestines entre frères, entre fils et père, entre épouses et maris, entre co-épouses ; luttes ouvertes entre voisins pour la suprématie politique et économique». Selon le même auteur, l'ethos bëti «comporte une exigence (de justice) qui s'exprime dans la tendance à rechercher la parfaite égalité, ou l'égalisation au sein des nombreux échanges qui (par définition) constituent la vie sociale» (1981, op. cit. p. 377). Il apparaît donc entre autres tensions celle entre l'individu et la société. C'est ainsi qu'à côté du vœu de fusion⁶, on propose à chacun de se montrer aussi indépendant que possible⁷. «Ce «système D», ce principe d'autarcie que postule une société segmentaire, écrit Laburthe-Tolra, s'oppose déjà à l'interdépendance des membres du groupe ; celle-ci sera tout à fait reléguée au second plan par l'opinion conséquente qu'un homme digne de ce nom est un homme entier, intraitable, qui refuse ou méprise tout compromis, qui ne cède jamais ; s'il cédait, il ne serait pas assez «dur» pour être un chef, il ne prouverait pas sa «force» qui elle aussi, au même titre que la coutume ou la loi de solidarité, repose sur les puissances de l'invisible»(op. cit. p. 389)

- **La résurgence de l'exigence de la solidarité entre musulmans et des traits de la solidarité des Kirdis** : les scores les plus faibles sur cette dimension après ceux du groupe anglophone sont ceux des groupes culturels du Nord. Nous le savons, l'Islam prône un certain esprit de solidarité et les païens du nord-Cameroun, comme nous avons eu à le relever lors de la présentation de ce groupe, sont très solidaires.

- **la résurgence de la solidarité au mérite**: Ici, il apparaît un trait caractéristique des populations des Grass-field déjà relevé par l'historien Mveng et le Sociologue Warnier "**la solidarité au mérite**". Selon Warnier, la solidarité au mérite est une des parades à l'encontre des mécanismes égalisateurs dans les sociétés des "Grass-field" de l'ouest Cameroun. D'après Warnier, cette solidarité procède du principe suivant : "**ne participent aux réseaux de solidarité que les parents qui ont fourni les preuves de leurs mérites. Les parents se soutiennent mutuellement. Mais ceux qui, par leur faute, n'ont pas honoré l'aide reçue sont marginalisés**". De l'avis de Warnier, "**dans le paysage camerounais, ce parti pris moralisateur**

⁶ Selon Laburthe-Tolra «la solidarité du lignage est (...) prêchée dans les *minkàna* et la perméabilité de l'individu à autrui est autant que possible exigée dans les faits : on lui demande d'être sociable ouvert, c'est-à-dire de ne pas s'isoler, de parler, d'être accueillant, d'avoir un village et des maisons accessibles à tous les siens, de ne rien faire d'important sans informer et consulter les autres chefs de famille ». (op. cit. p. 388)

⁷ Voici à ce sujet un exemple de propos relevé par Laburthe-Tolra de la bouche d'un sage bëti : «Si dans votre groupe vous êtes cinq, débrouille-toi, place-toi seul, occupe la première place. Mon père avait comme *ndan* "Fabrique toi-même tes choses avec tes mains" et mon ami Ntsama Lëka un Etenga : "Fabrique toi-même tes choses et conserve les !"» (op. cit. p. 389)

est exptionnel. Il donne incontestablement un avantage décisif en affaires au Bamiléké par rapport au Beti, au Bafia ou à tout autre qui doivent partager avec leurs parents, sans qu'il soit fait grand cas des mérites de ceux-ci. (...) La société bamiléké a réussi le tour de force de mettre un fond au tonneau de Danaïde de la solidarité parentale" (op. cit. p. 75). C'est à notre avis, cette solidarité au mérite qui peut expliquer la position médiane du groupe BGF sur ce facteur de l'intégration à la familiale ou au groupe.

Les sociétés Bassa'a et Douala tout comme les sociétés du groupe pahouin qui sont aussi des sociétés égalitaires ne présentent pas des liens aussi renforcés avec le groupe. On note aussi ici l'esprit de concurrence et l'importance des mécanismes égalisateurs qui ont toujours caractérisé ces deux peuples.

2.2.2- Dimension degré "d'Ouverture aux autres" ou "recherche de l'intégration"

Cette dimension traduit la volonté de coopération entre membres de groupes ethniques différents et le souci de travailler à long terme avec les membres de son groupe ethnique. Un score élevé sur cette dimension traduit une tendance plus prononcée au désir de vivre ensemble avec les autres groupes et au souci d'œuvrer à long terme pour la bonne marche tant de la société que de l'entreprise. Un score moins élevé traduit aussi, certes l'ambition de vivre avec les autres et d'œuvrer pour la bonne marche de la société, mais aussi une forte propension à vouloir travailler à long terme avec les membres de son groupe. Le score le plus bas est celui de l'aire Kirdis. Les aires culturelles pahouines et assimilées enregistrent aussi les scores bas. Les scores les plus élevés sont ceux des aires culturelles Bamoun et Sawa francophone.

Les aires culturelles bantu et assimilés enregistrent aussi les scores bas. Or ces groupes sont apparus comme étant les moins solidaires. On peut dire qu'avec l'avènement de la démocratie, ces groupes éprouvent désormais le désir de se regrouper. On peut aussi remarquer que les scores les plus élevés sont ceux des groupes qui ont une forte cohésion interne. Ces résultats amènent donc à voir 2 considérations importantes :

- le développement constaté par Kamdem du mode de gestion fondé sur la réduction de la **"coalition ethno-tribale"**. Dans ce mode de gestion on essaye autant que faire se peut de faire abstraction de l'origine ethnique de l'individu et ne privilégier que sa capacité manifeste à répondre à la demande de l'entreprise.

- Le transfert de la solidarité de l'ethnie vers d'autres formes de solidarité (solidarité de service par exemple). On doit donc encore noter ici avec d'Iribarne que *"le groupe n'a pas nécessairement une base familiale ou ethnique. Ce qui paraît vraiment invariant dans la culture camerounaise, ce n'est pas le type de critères sur lesquels les groupes s'édifient ; c'est le fait que la société tende à s'organiser en groupes, chaque individu se sentant frère des membres du même groupe et étranger vis-à-vis des autres"* (op. cit p. 75). Cette tendance au nouveau type de regroupement se retrouve dans ces propos d'un chef d'entreprise rapporté par Emmanuel Kamdem *"Ma famille naturelle c'est un peu les personnes avec qui j'ai été à l'internat, avec qui j'ai été au collège, celles avec qui on était à l'école primaire ; et cette famille là n'avait pas de tribu. J'estime que mon frère c'est celui qui travaille bien, c'est celui qui fait ce qu'on lui demande de faire... Aujourd'hui ma famille c'est un peu mon entreprise "*.

L'un des traits marquant ici est que la vision positive de l'autre s'accompagne de la reconnaissance de son mérite. On peut donc dire que, dans le cas du Cameroun, même si la pression ethnique est encore forte, il y a une réelle volonté des camerounais à vivre ensemble en constituant des groupes sur la base d'autres critères en dehors des ethniques. Il est dès lors question de rechercher les synergies culturelles et non pas de se contenter simplement de cet autre mode de gestion identifié par Kamdem à savoir la gestion fondée sur la recherche des habiletés **"ethno-tribales"**.

A côté de la détermination des dimensions, nous avons aussi fait une classification hiérarchique de nos différents groupes culturels.

2.2.3- Les grandes typologies des aires culturelles camerounaises.

Au regard des résultats issus des différentes analyses hiérarchiques, nous avons considéré trois grands groupes ou familles culturelles.

- **L'aire sous l'influence peule**

Cette aire comprend tous les groupes du septentrion étudiés : aire peule, aire kirdis de l'Adamaoua et aire kirdis de l'Extrême-Nord. Ces groupes se caractérisent entre autres éléments par : un esprit de charité très poussé ; une faible propension au rejet des idées anciennes, un degré de solidarité élevé ; une grande importance accordée aux aspects relatifs à la qualité de la vie etc.

- **Le groupe des éléments bantu et semi-bantu :**

Ce groupe est caractérisé entre autres traits par : la trop grande importance accordée à l'habileté dans la considération et le mérite du pouvoir ; un esprit de solidarité faible pour les groupes bantu et assez élevé pour les groupes semi-bantu, la forte propension à rejeter les idées anciennes ; la grande importance accordée à la religion etc.

On peut trouver une justification de l'appartenance au même groupe des éléments Bantu et Semi-bantu. En effet, les groupes Semi-bantu interrogés résidaient principalement dans les villes de Douala et Yaoundé.

- **Le groupe des minorités anglophones.**

Les éléments ci-après peuvent aider à caractériser ce groupe : la très grande solidarité du groupe ; la très importance accordée à la réduction de la distance hiérarchique ; l'importance accordée à la richesse dans le mérite du pouvoir ; la forte propension à rejeter les idées anciennes; la très grande importance accordée aux facteurs religieux etc.

Les éléments ci-dessous présentés peuvent aider à notre avis à développer les synergies dans les entreprises camerounaises. En effet, L'une des voies pour atteindre les avantages offerts par la diversité culturelle est la création des synergies culturelles. De l'avis de Adler, *«la synergie culturelle constitue un moyen fécond de gérer les effets de la diversité. Elle amène les gestionnaires à fonder les politiques et les stratégies de leur entreprise, de même que ses structures et ses pratiques, sur les divers comportements culturels représentés au sein du personnel et de la clientèle, sans toutefois se limiter à ces considérations. La synergie culturelle suscite ainsi de nouvelles formes de gestion des organisations, qui transcendent les différentes cultures représentées au sein de l'entreprise. Entre cultures, elle reconnaît les similitudes aussi bien que les différences. Loin de nier la diversité culturelle ou de la rétrécir, elle nous la fait voir comme un atout de plus dans la conception et le développement de l'organisation»*

CONCLUSION : Gérer sans prise en compte de l'ethnicité dans un contexte à pluralité ethnique comme celui du Cameroun est désormais inconcevable et peut exposer à des conséquences néfastes sur le plan de la gestion des organisations. Comme constaté dans les différents développements et différents textes qui mettent en rapport en Afrique culture et gestion, la thématique de l'ethnicité imprègne différents aspects de la vie et de la gestion des organisations politiques, économiques et sociales en Afrique. Dans cette conjoncture, il devient donc impérieux d'œuvrer pour un management interculturel et créatif et surtout, sur la

base des études cross-culturelles, de développer les éléments pour aider à la création des synergies culturelles dans les organisations africaines.

ELÉMENTS DE BIBLIOGRAPHIE

- [], «Le défi de la mondialisation pour le Sud», Publication du CRESFED.
- Achar, G., (2003), «Le nouvel ordre impérial ou la mondialisation de l'empire Etats-unien », in «Le Nouvel Ordre Impérial», *Actuel Marx*, n°3, premier semestre.
- Akindes, F., (1998), «L'échec des sciences sociales dans l'accompagnement du rapport à la modernité. Une lecture à partir de l'expérience de l'Afrique subsaharienne», *Communication, Assemblée Générale du CODESRIA*, Dakar.
- Alain, H., (1998), «Les experts et la décentralisation ; effets d'illusion au Cameroun», in *Cultures et Mondialisation*, Paris, Edition du Seuil.
- Boukongou J.D., [2002], «Préface», in, «Ethnicité et Citoyenneté en Afrique Centrale», *Cahier Africain des Droits de l'homme*, Yaoundé, Presses de l'UCAC.
- Clift, J., «Au-delà du Consensus de Washington », *Finance et développement*, volume 4, n°3, Septembre.
- Brenner G., Lipep M., Toulouse J.-M. (1995), «Les entrepreneurs originaires à Douala et à Yaoundé», in *Facteurs de performance de l'entreprise (Les)*, Actes des troisièmes journées scientifiques du Réseau entrepreneuriat de l'AUF, Cotonou (Bénin), 31 mars – 2 avril, AUF, John Libbey Eurotext.
- Brenner G., Fouda H., Toulouse J.-M., (1993), «Le financement des entreprises des Bamiléké à Douala, in Ponson B., Schaan J.-L., *Esprit d'entreprise (I'), Aspect managériaux dans le monde francophone*, AUF, John Libbey Eurotext.
- Brenner G., Fouda H., Toulouse J.-M. (1990), «Les tontines et la création d'entreprise au Cameroun», in Henault G., M'Rabet R., *Entrepreneuriat en Afrique Francophone (L')*, *Culture, financement, Développement*, AUF, John Libbey Eurotext.
- Daous M., (2001), «L'Afrique face aux défis de la mondialisation», *Finance et développement*, Décembre, Volume 38, n°4.
- Dia, M.,(1996), *Africa's management in the 1990s and beyond. Reconciling Indigenous and Transplanted Insitutions*, Washington, the World Bank.
- Dia, M.,(1994), «Pratiques indigènes de gestion et développement en Afrique subsaharienne : Leçons pour les années 90» in Serageldin et Taboroff, J., *Culture et développement en Afrique*, Washington, BM, pp. 189-216.
- Dupuis, J.P., (2003), «Problème de cohérence théorique chez Philippe d'Iribarne», *Management International*, n°3, volume 3.
- Ela, J.-M., «Les sciences sociales à l'épreuve de l'Afrique : les enjeux épistémologiques de la mondialisation», *Communication Assemblée Générale du CODESRIA*, Dakar.
- Easterly W., Levine R., (1997), «Africa's growth tragedy : policies and ethnic divisions», *Quaterly Journal of Economics*, 112(4), pp. 1203-1250.
- Fouda O. M., (2003), *La Dimension Culturelle du management dans les Organisations Camerounaises*, Thèse de doctorat, Université de Yaoundé II.
- Hernandez, E.-M.,(1997), *Le management des entreprises africaines*, Paris, les Editions l'Harmattan.
- Hugon P., (1993), *L'Economie de l'Afrique*, Paris, Editions La Découverte.
- Ibi Ayayi, S., (2001), «Comment l'Afrique peut bénéficier de la mondialisation», *Finance et développement*, Décembre, volume 38, n°4.
- Iribarne (d'), P., (1998), *Culture et Mondialisation*, Paris, Editions du Seuil.
- Iribarne (d'), P., (1990), «Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines.... », *Revue Française de Gestion*, Septembre – Octobre.
- Iribarne (d'), P., (1986), «Un problème de ponts roulants dans une usine camerounaise», *Annales des mines – Gérer et Comprendre* – Décembre.
- Kamdem, E., (2004), «Mondialisation, changement social et compétitivité en Afrique : leçons du passé, interrogation du présent, défis du future», in *Revue Camerounaise de Management*, n°13 juin, pp. 1-13
- Kamdem, E., (2002), *Management et interculturalité en Afrique : Expérience camerounaise*, Paris, l'Harmattan/Presses de l'université de LAVAL

- Kamdem, E., (1996), «Nouveau regard sur les pratiques du management au Cameroun», in Lalèyè, I-P., Pawhuys, H, Vershelst, Th., et Zaoual., (dir), **Organisation économique et cultures africaines : de l'homo oeconomicus à l'homo situs**, Paris, l'Harmattan, Chapitre 13, pp. 249-271.
- Landa J. T. (1993), «Cultures et activités entrepreneuriales dans les pays en développement : Réseau ethnique, organisation économique», in [...], Paris, Nouveaux Horizons/Maxima.
- Lentz, C., (1995), «Tribalism'' and ethnicity in Africa. A Review of four decades of anglophone research» in **Cahiers des sciences humaines**, vol 31 n°2, Paris, Editions ORSTOM, pp. 303-328.
- Martinelli, B., (1998), «Trames d'appartenances et chaînes d'identité entre Dogons et Moose dans le Yatanga et les plaines Séno (Burkina Faso et mali)» in **Cahiers des Sciences humaines**, vol 31, n°2.
- Mazrui A. A., (1994), «Le développement dans un contexte multiculturel : Orientations et tensions», in Serageldin et Taboroff, J., **Culture et développement en Afrique**, Washington, BM, pp. 143-153.
- Mbondia, E. M., (2002), «Penser l'ethnicité pour définir la citoyenneté», in **Cahiers africains des droits de l'homme**, Yaoundé, Presses de l'UCAC, pp. 19-45.
- Miaffo, D., Warnier, J. P., (1993), «Accumulation et ethos de notabilité chez les Bamiléké», in Peter Geshiere et Piet Konings, **Itinéraires d'accumulation au Cameroun**, Paris, Editions Karthala et Africa-studie centrum Postbus Leiden.
- N'diaye S., (2001) «Le rôle des réformes institutionnelles», **Finance et développement**, vol 38, n°4, pp.-18-21.
- Mbonimpa, M., (.....), **Ethnicité et Démocratie en Afrique. L'homme tribal contre l'homme citoyen**, Paris, L'Harmattan.
- Nkakleu (2002), «Mélange d'ethnie dans les PME camerounaises», Actes 2^{ème} Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Bordeaux.
- Otayek, R., (2003), «L'Afrique au prisme de l'ethnicité : Perception française et actualité du débat», http://www.u-bourgogne.fr/GUFNU/Afrique/docs/doc_otayek.pdf
- Otayek, R., (2000), Identité et démocratie dans un monde global, Paris, Presse de Sciences Po. Voir aussi, <http://www.afsp.msh-paris.fr/publi/ficheslivres/Otayek.htm>.
- Ortiz, G., (2003), «Un nouveau souffle pour les réformes», **Finance et développement**, olume4, n°3, Septembre.
- Sindjoun, P., (1994), «Question nationale et ethnies, concepts et exemples historiques», in **Ethnies et développement national au Cameroun**, Actes du Colloque de Yaoundé 1993, Editions C3 et Editions du CRAC, pp. 8-34
- Rocher, G., (1968), **Introduction générale à la sociologie : Le changement social**, Montréal, Editions HMH.
- Warnier, J. P., (1993), **L'esprit d'entreprise au Cameroun**, Paris, Karthala.
- Williamson (2003), «Un train de réformes devenu un label galvaudé», **Finance et développement**, olume4, n°3, Septembre.

GOVERNANCE DÉMOCRATIQUE AU BURKINA FASO ET DÉFIS SOCIOCULTURELS

Cyrille B. Koné
Université de Ouagadougou

MOTS CLÉS

Gouvernance démocratique au Burkina Faso, pluriethnisme, valeurs socioculturelles, pratiques coutumières locales, identités positives, développement humain durable.

Introduction

Si les questions sociales, éducation, santé, etc, font l'objet au Burkina Faso de plusieurs et constantes études, il n'en est pas de même de la dimension socioculturelle du développement. Qu'ils constituent un frein ou qu'ils soient porteurs d'espoir dans un contexte de mondialisation, les aspects socioculturels sont de plus en plus incontournables dans la compréhension et la mise en œuvre de la gouvernance démocratique.

Car le Burkina Faso est un pays à plus de 80% rural, avec des valeurs et une culture essentiellement paysanne. Et si l'on estime que la majorité de la population des villes est sous l'emprise de ces mêmes valeurs, il est indéniable qu'elles sont prédominantes. N'est-il pas alors pertinent pour le Burkina Faso, engagé dans la bataille du développement, de valoriser ses spécificités culturelles et les diverses pratiques coutumières locales dans leur richesse pour fonder la bonne gouvernance démocratique ? Autrement dit, il faudrait relever le défi socio-culturel en identifiant les valeurs traditionnelles pouvant constituer des sources d'inspiration ou des obstacles à lever pour la démocratie, le développement.

Il donc important de se demander quelles valeurs et identités socioculturelles prendre en compte ? Quelles sont par ailleurs les actions politiques visant au renforcement de cette dimension du développement et par quels mécanismes ? C'est à répondre à ces questions essentielles que nous tenterons de répondre dans notre communication.

I- IMPORTANCE STRATÉGIQUE DE LA DIMENSION SOCIOCULTURELLE DU DÉVELOPPEMENT

Depuis maintenant plusieurs décennies, les pays sous développés d'Afrique noire tentent de combler l'écart, sinon de réduire le gouffre entre eux et les pays occidentaux industrialisés, développés. Dans la réalisation de cette entreprise salutaire pour les populations, l'ensemble, sinon la totalité des pays sous développés ont, à la suite des indépendances acquises ou conquises, négligé la recherche fondamentale, notamment ce qui

concerne les cultures locales, minimisant ainsi les valeurs socioculturelles traditionnelles, considérées d'un point de vue scientifique comme désuètes et inaptées au développement.

Si la volonté des gouvernants des États d'Afrique noire de rattraper un tant soit peu le retard technologico-industriel, de se hisser parmi les pays développés est louable en ce qu'elle est désireuse de bien-être pour les populations, il reste que la perspective inaugurée au lendemain des indépendances politiques, s'est faite non seulement dans l'ignorance, la négligence ou la contradiction avec les exigences du développement industriel (rationalisme pragmatique, ouverture du marché à la concurrence privée), mais aussi et surtout, elle s'est faite sans égard pour les cultures autochtones.

En effet, les plus optimistes des théoriciens du développement avaient à cette époque misé sur l'universalité des découvertes scientifiques et technologiques qui permettraient aux pays sous développés de sortir de l'ornière, en faisant des bonds qualitatifs au plan économique et partant social. Les pratiques coutumières indigènes étaient à jeter aux orties, sous l'effet d'une intense propagande, avec souvent la bénédiction des pouvoirs politiques locaux en faveur de la formation scientifique et technique de la jeunesse. C'est dans un tel contexte qu'on a systématiquement opposé les disciplines théoriques des humanités, sans pouvoir sur le réel, à celles des sciences et techniques, à même de transformer le réel.. Autrement dit, on encouragera la formation de mathématiciens, de physiciens, de techniciens, d'ingénieurs, de gestionnaires, etc. pensant qu'on réussirait de la sorte à changer qualitativement la réalité socio-économique de ces pays.

Le développement espéré n'a point été atteint. • l'heure du bilan, on se rend de plus en plus à l'évidence, dans les pays sous développés surtout, que l'importation massive de technique et de technologies, fut-elles les plus au point, n'avait assuré un développement économique et social nulle part. Et les spécialistes du développement s'accordent qu'en dehors d'une connaissance de l'environnement socioculturel, l'entreprise de développement reste une chimère. Voilà qui montre, si besoin est, l'importance stratégique des valeurs socioculturelles dans le développement.

Aujourd'hui, en dépit de la mondialisation de l'économie, il est admis que la dimension économique du développement est insuffisante. La croissance économique est certes nécessaire, mais elle n'est qu'un des sous-ensembles des modèles de développement (cf l'Unesco : La culture pour le développement).

D'ailleurs, il est de plus en plus question d'asseoir le développement durable sur les valeurs socioculturelles locales. L'émergence et l'acceptation du concept de développement humain durable est une reconnaissance explicite de la nécessité de prendre en considération les valeurs socioculturelles et les identités coutumières positives dans l'entreprise du développement. Les hommes ainsi ne doivent plus être considérés comme des moyens de production au service de l'accroissement de la richesse nationale.

Dans le contexte du Burkina Faso où des femmes, des enfants, des hommes, etc, sont confrontés aux affres de la faim, au manque de soin, et souffrent de l'analphabétisme, nombre d'obstacles plombent le développement humain durable, en somme, la gouvernance démocratique.

Le défi à relever ici serait de savoir comment les valeurs natives traditionnelles africaines peuvent constituer des sources d'inspiration ou des obstacles à lever pour assurer un développement favorable à l'ensemble des burkinabé. Autrement dit, quelles valeurs socioculturelles propres au Burkina Faso favoriseraient l'enracinement de la gouvernance démocratique ? Mais avant de s'intéresser à cette question fondamentale, il paraît important d'examiner, à titre préjudiciel, le problème au cœur de la gouvernance démocratique au Burkina Faso.

II – DIFFICULTÉ DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE AU BURKINA FASO

Selon le Rapport sur le Développement Humain Durable Burkina Faso 2000, il y aurait une soixantaine de nationalités, réparties en grands groupes par région, selon l'installation ou selon le mode de vie culturel. Cette situation de pluriethnisme, on le sait, n'est pas, en Afrique noire, propre au Burkina Faso. Contrairement à ce qui a prévalu dans la plupart des pays industrialisés du Nord, où l'existence d'une nation a précédé celle de l'État, au Burkina Faso et dans nombre de pays africains subsahariens, l'État précède la nation et doit s'efforcer de créer une conscience nationale à partir d'une multitude de nationalités, de religions souvent différentes.

Les assises de l'État voltaïque, devenu burkinabé en 1984, ont été, sans conteste, le fait du colonisateur français. Toutefois, il semble que cet État soit fortement inspiré par la structuration “ moaaga ”, centralisatrice et monolithique.

Dans ces conditions, les principes de la gouvernance démocratique ne peuvent s'imposer que de manière extrêmement précaire. La démocratie occidentale repose, on le sait, sous une forme ou une autre, sur la règle de la majorité. Or celle-ci présuppose que la majorité est susceptible de changer et que la minorité d'aujourd'hui a des chances d'être la majorité de demain. Mais lorsque les divisions suivent les lignes de clivage ethnique, tribale, ou religieuse, l'équation ne vaut plus. Les groupes condamnés à un statut minoritaire permanent ne peuvent pas admettre qu'il s'agit d'un arrangement politique équitable.

Cela expliquerait que le processus politique se résume à une quête de domination, et non d'alternance ; le changement intervenant, essentiellement, par le biais de coups d'Etat militaires ou de méthodes analogues. L'étiquette de “ démocratie ” n'étant, dans pareil contexte, qu'une évocation pour légitimer l'homme au pouvoir, quel qu'il soit. Évidemment, cette situation contraste avec celle que l'on observe dans les États authentiquement pluralistes, marqués par une alternance régulière et pacifique des partis politiques.

En outre, la principale caractéristique du Burkina Faso post-colonial est la rupture entre gouvernants et gouvernés à différents niveaux (économique, politique, culturel). L'État burkinabé apparaît comme un élément étranger dans le corps social. En effet, sa principale préoccupation n'a pas été d'éclairer, d'impliquer et de libérer les populations pour qu'elles s'assument en renforçant les liens horizontaux (entre les différentes nationalités) et verticaux (avec l'État lui-même). Il est surprenant qu'on ait poursuivi la gouvernance dans le sillage du colonisateur qui avait, soit négligé les valeurs et les sensibilités socioculturelles, soit les avait étouffées pour servir ses idéaux. Les populations semblent s'être ouvertes les unes aux autres sur des bases qui leur sont propres (rapport de bon voisinage, de cohabitation sur les mêmes terres, etc.), et apparemment, cela s'est fait sans l'aide de l'État.

Or, dans un pays comme le Burkina Faso où la conscience nationale est encore à construire et constitue un défi à relever, la gouvernance devrait s'efforcer d'impliquer les populations au processus démocratique en vue de réaliser le développement. • notre sens, cela passe, principalement, par l'intégration des identités positives, des valeurs socioculturelles

locales. Car dans un contexte de résistance, de persistance de certaines pesanteurs socioculturelles, la multiplication d'écoles pour accroître la scolarisation, de centres de santé, etc, en déconnexion avec les réalités locales ne sont pas toujours signes de développement.

Aussi l'insuffisante prise en compte des valeurs socioculturelles par la gouvernance provoque-t-elle les blocages, la méfiance, et l'incompréhension au niveau des populations majoritairement analphabètes. Lorsque la confiance est établie entre les gouvernants et les gouvernés, sur la base d'une répartition équitable, non pas seulement des revenus, mais aussi des décisions, la gouvernance est, assurément, démocratique, comprise par la majorité. La démocratie constitue, bel et bien, le socle d'une véritable gouvernance, fondée sur la possibilité d'expression libre des valeurs et des acteurs sociaux au plan décentralisé.

Il faudrait également prendre en compte les pratiques coutumières dans les textes législatifs pour autant qu'elles permettent la résolution de problèmes locaux et renforcent la cohésion entre différents groupes et régions. Il reste maintenant à nous intéresser principalement à la question centrale des valeurs et identités socioculturelles burkinabé favorables à la gouvernance, à l'organisation démocratique.

III – FONDEMENTS SOCIOCULTURELS DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE AU BURKINA FASO

Considéré en Afrique occidentale comme le “ laboratoire des régimes politiques ”, le Burkina Faso a expérimenté, rien que dans la période contemporaine de son histoire, depuis 1960, date de son accession à la souveraineté internationale, plusieurs types de régimes politiques. Mais de tous ces pouvoirs, un seul tenta, de 1983 à 1990, de doter le pays d'un idéal socioculturel. • vrai dire, c'est en 1994 que la question culturelle devient une préoccupation dans les stratégies de développement du pouvoir de la IVème République. Le Plan National de Gouvernance (p. 13) indique sans ambages, la nécessité de “ rechercher la pleine participation de la population et de la société civile dans la gestion publique ”.

• partir de ce moment, un accent particulier est mis par les différents gouvernements sur les activités culturelles (Salon International de l'Artisanat de Ouagadougou (SIAO), Festival Panafricain du Cinéma et de la Télévision de Ouagadougou (FESPACO), Semaine Nationale de la Culture (SNC) servant de vitrine du Burkina Faso.

On peut cependant regretter le flou quant aux objectifs poursuivis par ces rendez-vous culturels périodiques, d'envergure internationale. En effet, l'orientation donnée à ces rencontres doit être précisée car, on se demande ce qui intéresse, au premier chef, les plus hautes autorités étatiques, organisatrices de ces manifestations. Est-ce l'aspect touristique, à savoir les devises à engranger, en raison des retombées financières attendues ? Ou est-ce la mobilisation des populations, en témoignage de leur attachement à la culture burkinabé ?

S'il semble que les autorités burkinabé, conscientes des ressources très limitées du sol et du sous-sol du pays, auraient choisi de privilégier l'aspect commercial et financier de ces activités culturelles par rapport à leur capacité d'intégration, de mobilisation des populations et de valorisation du patrimoine socioculturel national. On peut alors, légitimement, se demander si l'édification d'une conscience nationale autour de valeurs et d'identités socioculturelles positives, est superflue au Burkina Faso ?

Les Grandes Conférences du Ministère de la Culture présentent l'intérêt de faire découvrir les multiples et diverses réalités culturelles du Burkina Faso. Elles permettent, entre autres, d'identifier les pratiques coutumières positives sur lesquelles, on pourrait s'appuyer pour asseoir la gouvernance démocratique.

En effet, par-delà le pluriethnisme et la diversité des pratiques locales, des traits communs, des caractéristiques spécifiques lient les burkinabé; ceux-ci pourraient palier la désaffection de la politique en œuvrant au développement. Les identités socioculturelles communes aux burkinabé sont nombreuses. Nous allons, dans le cadre de cette communication, nous limiter à présenter cinq (5) valeurs essentielles dans le management démocratique.

Ce qui frappe au Burkina Faso, premièrement, c'est l'unité culturelle fondamentale, basée sur l'interaction Nature/ Homme et le culte de la terre. La pensée selon laquelle l'homme, pour vivre et subvenir à ses besoins, doit entretenir la Nature, l'environnement, est bien établie dans tout le pays ; de même que la sacralité de la terre, considérée comme n'appartenant pas à l'homme mais faisant l'objet d'un sentiment de révérence divine.

Si la forte relation Nature/ Homme peut permettre de préserver l'harmonie, l'équilibre de l'écosystème pour un développement humain durable, en revanche, la sacralité accordée à la terre et qui découle d'un esprit rétrograde et religieux, pourrait être un obstacle aux grands travaux d'aménagement du territoire. Il y aurait ici à délibérer sur la capacité des burkinabé à gérer les affaires de leur État.

Deuxièmement, le pays dans son ensemble est attaché à la liberté, au respect de la parole donnée et à l'équité. La règle d'or, en famille et en communauté, c'est la distribution

des biens selon le travail, la dimension de la charge de chacun. Mais l'équité est vicié selon qu'il s'agit d'homme ou de femme, en ce qui concerne l'accès des femmes à la terre, aux postes de responsabilités, de façon générale. La place subalterne de la femme, conseillère et guide dans l'ombre, constitue un manque à gagner dans l'éclairage des problèmes, la mise en œuvre de solutions globales, équilibrées, de la gouvernance démocratique.

L'histoire récente du pays témoigne en faveur de l'attachement des burkinabés à la liberté, même si on constate la prédominance numérique des populations gagnées par la culture du chef. La parole donnée ayant ici toute son importance, elle se donne aux hommes comme aux ancêtres. Mais une fois donnée, l'acte s'impose à l'individu ou au groupe. Cette valeur, exploitée à bon escient, permettrait d'éduquer à la responsabilité et à la citoyenneté.

La troisième valeur fondamentale dans la société démocratique et au cœur des sociétés traditionnelles burkinabé, c'est l'établissement de liens amicaux et fraternels entre les gens. En effet, partout au Burkina Faso, la solidarité est vécue, des mécanismes de négociation, de prévention des conflits existent et ont fait leur preuve en maintenant les sociétés dans la cohésion.

Dans l'ensemble du pays, des groupes socioprofessionnels (forgerons, griots, vieux sages) assurent la médiation, la pacification de la société et l'intercession lors des conflits. Il est édifiant de voir comment au sein des groupes sociaux et entre les nationalités s'est instituée une relation particulière, la parenté à plaisanterie, pouvant efficacement prévenir les conflits, tout en témoignant de la nécessaire solidarité entre individus, groupes, et d'un sens élevé de la communauté selon André Nyamba.

Quatrièmement, par le goût prononcé pour le travail, la condamnation du vol et la réduction de l'argent à sa stricte valeur d'usage marchande (de résolution des problèmes humains), nous tenons une valeur importante pour fonder la gouvernance au Burkina Faso.

Les burkinabé, réputés ardents travailleurs, se plaisent à dire : " celui qui aime le travail ne peut mourir de faim ". C'est pour abonder dans ce sens que Taladia Thiombiano écrit : " La HauteVolta (aujourd'hui Burkina Faso), reconnue pour l'excellence de sa main d'œuvre devait fournir aux autres (pays) la force de travail indispensable pour développer l'agriculture de plantation ".

Partout au Burkina Faso, l'homme est plus important que l'argent qui n'est nulle part, en lui-même, considéré comme une richesse. Si une telle valeur est mise en valeur par les autorités au point d'être une boussole, elle favoriserait la mise en place d'une démocratie authentique dans laquelle l'argent gistrement.

Article 31 : Le secrétariat informe le requérant de la date d'examen du dossier, sept (7) jours avant la date de la session fixée par le Président du Comité. Il lui adresse une invitation à se présenter à la session s'il y a lieu.

favorable au travail pour initier de véritables stratégies d'implication et de mobilisation des populations autour des chantiers du développement.

Les valeurs socioculturelles, celles négatives surtout, ont la " vie dure ". Il faudrait alors, tout en œuvrant à leur valorisation en vue de fonder la gouvernance démocratique, engager une lutte multiforme (à travers une massive scolarisation, l'alphabétisation, la sensibilisation, la formation et une excellente communication) contre les pratiques, les coutumes et les identités répréhensibles qui constituent des obstacles, des défis à relever pour le développement humain durable.

Ce combat doit concerner tous les secteurs de la vie socio-politique et économique. Par exemple, dans le domaine agricole et environnemental, l'interdiction faite par certaines populations d'irriguer même quand l'eau est disponible, ou de planter des arbres en rase campagne, témoigne d'un esprit rétrograde en manque de " lumière scientifique ". Aussi, la tendance consistant à étouffer les initiatives qui ne s'inscrivent pas dans une vision communautaire est-elle ringarde. En fait, ici, on procède, purement et simplement, à un " nivellement par le bas " pour supprimer les différences; ce qui freine le développement puisque des compétences d'un certain milieu (notamment les jeunes talents, les personnes à fort potentiel, etc.) sont exclues, et, dans tous les cas, insuffisamment mise en valeur.

La multiplicité et la diversité des Organismes Non Gouvernementaux (ONG), travaillant au Burkina Faso à la participation des populations aux décisions et à la mise en œuvre des actions de développement, pourraient être d'un secours inestimable dans la lutte contre les pratiques locales négatives, les représentations coutumières néfastes pour la santé (l'excision), la société (le tribalisme ou le localisme), la jeune fille, l'enfant, etc.

L'impact de la culture sur la confiance accordée aux responsables des filiales des multinationales dans le cadre des opérations de portage commercial à l'international

Laurice ALEXANDRE-LECLAIR
Maître de Conférences
Université René Descartes Paris V
IUT département T.C.
143 avenue de Versailles
75016 Paris
tél. 06 62 43 99 34
e-mail : laurice.alexandre-leclair@univ-paris5.fr
lauricealexandre@aol.com
Laboratoires de recherche : CEDAG II Paris V

Résumé :

Le portage commercial à l'international est un partenariat entre deux entreprises. Bien que ce partenariat soit organisé par le siège du groupe, le responsable de la filiale concernée par l'opération, joue le rôle principal dans le bon fonctionnement et la réussite de l'opération. Dans la mesure où le portage exige une transparence absolue de la part du porteur, nous avons mené une recherche auprès des sièges des entreprises « porteuses ». Cette étude nous a permis de cerner les différents risques encourus dans le cadre de ce type de partenariat, et aussi le lien entre la culture du pays et les risques encourus. Nous analysons également le degré de confiance accordé à chaque responsable de filiale selon sa culture d'origine.

Le portage commercial est un mode d'entrée à l'international. Il concerne principalement deux partenaires : le premier (dans la plupart des cas un groupe) prête son circuit de distribution à une autre entreprise (dans la plupart des cas une PME), dans le but de lui faciliter l'accès aux marchés étrangers, où le groupe possède des filiales. Le portage peut prendre plusieurs formes¹ : le piggyback, le portage salon, le portage CSNE/VIE², conseil, etc. Ce partenariat exige une transparence totale de la part des deux partenaires, et une présence physique de l'entreprise portée sur les locaux de l'entreprise porteuse à l'étranger.

Les partenariats effectués dans le cadre du portage, sont couronnés la plupart du temps par des contrats ou des conventions. Cependant, la théorie des contrats prouve que les contrats sont incomplets, et que les acteurs sont de rationalité limitée. Partant de ces réalités, nous pouvons constater que le portage est un partenariat qui représente des risques. Ces risques concernent surtout le patrimoine informationnel de l'entreprise porteuse. Nous nous sommes

¹ Pour plus de détails sur les formes de portage, voir (Leclair-Alexandre, 2000)

² CSNE : coopérant en service national en entreprise. VIE : Volontaire international en entreprise et remplace le CSNE depuis 2001.

donc intéressé d'une part, aux **risques ou menaces en provenance de la part de l'entreprise portée**, mais aussi aux **mesures et aux précautions** prises par les groupes lors d'une opération de portage. Or, d'après notre recherche, nous avons constaté que le responsable de la filiale du groupe à l'étranger joue un rôle primordial dans une opération de portage notamment en ce qui concerne la protection des informations. Nous présentons donc dans cet article, les différents risques encourus par un groupe lors d'une opération de portage ; nous présenterons aussi, l'aspect de la confiance vu par les groupes, ainsi que le rôle de la culture dans l'accord de cette confiance. Nous avons réalisé à cet effet, une recherche sur le terrain auprès des différentes parties concernées par le portage. Nous décrirons en premier lieu, la méthodologie de la recherche. Ensuite, nous exposons, les risques subis par les groupes. Enfin, nous présentons le rôle de la confiance, et le rôle des responsables des filiales.

Méthodologie de la recherche

Afin de comprendre les pratiques des groupes porteurs en ce qui concerne la protection de leurs informations³, nous avons adopté trois phases de recherche. La première phase⁴ avait comme objectif l'exploration du portage et ses pratiques (entretiens individuels auprès de 12 groupes⁵, 10 PME, et trois administrations⁶ concernées par la promotion du portage). La deuxième phase fut réalisée par le biais d'une recherche-action d'une durée de deux mois au sein d'IFN⁷, et ce dans le but de comprendre les pratiques d'intelligence économique⁸ des entreprises françaises. La troisième phase a consisté à découvrir les risques encourus, et les pratiques de contre-intelligence économique par les groupes porteurs⁹ (entretiens individuels semi-directifs auprès de 6 groupes¹⁰, deux administrations¹¹ concernées par la sûreté, et deux responsables de sûreté au sein de deux groupes différents¹²). Ainsi, étant donné l'aspect exploratoire de notre recherche, nous avons adopté les méthodes qualitatives. A cet effet, nous avons recueilli les informations grâce à des entretiens semi-directifs en face à face pour la plupart de nos interlocuteurs, et par des entretiens téléphoniques avec certaines personnes.

³ Que nous appellerons sûreté tout au long de l'article.

⁴ Nous ne présenterons pas cette phase de la recherche dans cet article. Pour plus de détails, voir (Leclair-Alexandre, 2000)

⁵ Rhône Poulenc, Total, Seb, Carrefour, EDF, Alcatel-Alstom, Gec-Alstom, Aérospatiale, Société Générale, Thomson, Péchiney, Sanofi.

⁶ CCI, DRCE et DREE

⁷ Invest in France Network (filiale de la DATAR)

⁸ Il s'agissait de créer une cellule d'intelligence économique au niveau national

⁹ Pour cette recherche, notre sélection ne portait pas sur le secteur d'activité des groupes, mais plutôt sur la forme de portage pratiquée par ces derniers. En effet, nous pensions que la forme de portage pratiquée pourrait avoir une influence sur la perception de la sûreté et sur son application. Ainsi, dans ces groupes, nous avons souhaité rencontrer les mêmes personnes qui nous avaient reçu lors de la première phase de la recherche concernant l'exploration des pratiques de portage

¹⁰ Rhodia, Société Générale, Total Fina Elf, EADS, Sanofi-Synthelabo, et Alstom

¹¹ DST et DPSD

¹² Sanofi Synthelabo et un autre groupe qui a souhaité garder l'anonymat

Limites de la recherche

En plus du biais lié à la subjectivité du chercheur, et de son interaction avec les personnes rencontrées, la sensibilité du sujet et la confidentialité des informations recueillies, nous ont amené à veiller à ce que les informations publiées par nos soins ne puissent porter préjudice aux groupes ou aux personnes rencontrées. Enfin, le nombre limité des groupes rencontrés peut paraître restreint, mais nous avons préféré la qualité à la quantité des informations recueillies. En effet, en France, nous pouvons compter moins d'une dizaine de groupes qui pratiquent le portage de façon assidue dont deux uniquement qui pratiquent le piggyback.

Les risques encourus par les groupes et les précautions adoptées

Dans cette partie, nous présentons en premier lieu les différents risques encourus par les groupes, et en second lieu, les moyens de protection mis en œuvre par les groupes français.

Les risques encourus par les groupes

Notre recherche nous a démontré que la perception du risque par les dirigeants des groupes, dépend de plusieurs facteurs : **le secteur d'activité, l'enjeu en terme de chiffre d'affaires ou de marché, les mauvaises expériences précédentes vécues par l'entreprise, et le type de portage pratiqué.** Ainsi, lorsque le portage implique la stratégie commerciale de l'entreprise en terme de chiffre d'affaires, ou en terme de marché (un pays ou une zone géographique), la perception des risques est beaucoup plus forte que lorsque la stratégie commerciale de l'entreprise n'est pas en jeu. De même, une banque perçoit les risques liés au portage de façon beaucoup plus élevée que les entreprises appartenant aux autres secteurs d'activité. Le tableau 1, résume les différents risques encourus selon la forme de portage.

Les précautions adoptées par les groupes français

Plusieurs éléments jouent un rôle primordial dans la protection des risques au sein des entreprises :

- la concrétisation des engagements
- la confiance
- les responsables des filiales

nous présentons dans les paragraphes suivants, chaque élément en détail.

Tableau 1 : les risques encourus par les groupes selon la forme de portage pratiquée

Forme de portage	Conseil et hébergement	Essaimage	Portage salon	CSNE/VIE	Piggyback
Risques	confidentialité dans le cas d'hébergement	- v o l d'information -concurrence ultérieure	-nuire à l'image du groupe -observer le groupe durant le salon. -donner des avantages compétitifs à la concurrence	-confidentialité -attitude non respectueuse de la culture du pays étranger dans lequel il se trouve. Cette attitude peut nuire à l'image du groupe	-concurrence ultérieure -perte de la commission, et de la gamme en cas du départ de la PME. -transparence sur le plan marketing -départ du vendeur de la filiale avec la PME qui entraîne une perte de connaissance des produits et du marché. -perte de l'image de marque du groupe, si la PME ne répond pas aux normes de qualité de produits ou de services : délai, stock, etc.

Modalités d'engagement ou concrétisation des engagements

La modalité d'engagement dépend du type de portage proposé ou conclu entre les deux parties. Nous résumons dans le tableau 2, la relation entre le type de portage et la modalité d'engagement.

Tableau 2. Modalités d'engagement et type de portage

Types de portage	<i>Piggyback</i>	<i>Essaimage</i>	<i>Conseil</i>	<i>Portage salon</i>	
Modalités d'engagement					•
<i>Convention</i>			Alstom	EADS	TotalFina Elf
<i>Contrat</i>	Rhodia				
<i>Engagement oral</i>	Rhodia	Sanofi- Synthélabo	Société Générale		

Dans la mesure, où seul le piggyback est considéré comme un véritable partenariat commercial, il est le seul type de portage concrétisé par un contrat ou par un engagement oral. Le contrat contracté dans le cadre du piggyback, est un contrat d'agence commissionné avec une particularité de stockage et de revente de produits, ce stockage et cette revente de produits étant normalement réservés aux distributeurs.

Bien que le contrat soit le mode d'engagement systématique dans le cadre du piggyback, il arrive parfois que le porteur accepte un engagement oral. En effet, dans le cas où le groupe a vraiment besoin du produit de l'entreprise portée, il accepte de s'engager sans contrat. C'est une façon risquée de conclure l'engagement, mais l'idée est que les deux partenaires se font mutuellement confiance, dans la mesure où les profits que cette opération peut procurer aux deux partenaires sont supérieurs aux coûts générés par la coopération, ou par la non coopération dans l'hypothèse où cela se passerait mal. Les sociologues Coleman, Gambetta, Bradach, et Eccles, et les économistes Kreps et Dasgupta¹³, déclarent à ce propos que "la confiance se confond avec le risque que court tout agent dont l'action dépend de la performance d'un autre agent". Dans cette perspective, le risque pris n'est justifié que lorsque les bénéfices attendus l'emportent sur les coûts. De même, Williamson (1975) conçoit la confiance comme un risque calculé. En fait, pour Williamson, lorsque les intérêts sont

¹³ Cités par Karpik (1998).

convergents, ils suffisent par eux-mêmes à expliquer la coopération : la confiance dans ce cas est un concept inutile. Le discours de notre interlocuteur sur le piggyback, illustre bien ce propos :

*"on propose le contrat systématiquement. Alors là c'est pareil on est dans le commerceça veut dire **si on a vraiment besoin**, je ferai tout ce qu'il faut mais **j'accepterai de travailler avec lui sans contrat**. Par contre **si j'en ai pas besoin absolument fondamental et que je ne le sens pas bien**, et **je veux me sécuriser, s'il ne signe pas de contrat je ne travaille pas**. C'est la loi de l'offre et de la demande, si c'est moi qui suis demandeur je serai plus souple".*

Comme nous le constatons, le type de portage a une influence sur la modalité d'engagement entre les deux parties. En effet, plus le degré d'implication est grand entre les deux partenaires, plus les entreprises auront tendance à adopter un engagement écrit, dans le but d'éviter le maximum de risques. Lorsque le chiffre d'affaires des deux parties ou leurs stratégies commerciales sont en jeu, le document écrit devient primordial, car c'est le seul document qui a une valeur juridique en cas de problème. L'échelle suivante illustre bien ce fait.



Ceci ne signifie pas non plus que l'engagement oral ne constitue pas un bon moyen de sûreté. Selon les situations, il est parfois conseillé d'adopter ce mode d'engagement, dans la mesure où il peut renforcer les relations interpersonnelles entre les deux parties, et par conséquent renforcer la confiance, ce qui peut entraîner des relations durables et loyales. Nous abordons maintenant, la relation entre la confiance et la protection des informations.

La Confiance

Plusieurs critères peuvent influencer l'attribution de la confiance à un partenaire, et ce, aussi bien en phase pré-contractuelle que post-contractuelle. Ces critères que nous considérons comme exogènes au partenariat, peuvent être : le contexte social et la culture, mais aussi la réputation respective des deux partenaires. Nous présenterons donc, dans un

premier lieu, l'influence du contexte social et la culture sur l'attribution de la confiance, et en second lieu, les effets de la réputation sur la coopération.

- *Contexte social et culture*

D'après Gomez (1995), un consommateur qui se présente sur un marché sait, par avance, comment fonctionne celui-ci et en quoi il diffère d'un autre marché. Il ne se réfère pas à des lois économiques générales, mais à un savoir acquis par expérience, construit et amendé dans les relations sociales dont il est coutumier. Ce savoir partagé forme une convention, c'est à dire une structuration des représentations des comportements communs à tous les acteurs d'un même jeu économique. Sans la confiance, il est impossible de calculer et de choisir. La confiance est une loi au cœur des lois. Les postulats de la science économique traditionnelle font abstraction du contexte social des transactions commerciales, et expliquent le comportement des agents par la rationalité. Ces postulats sont néanmoins critiqués par d'autres auteurs. Saglio (1991)¹⁴ par exemple, estime que les échanges qui s'établissent entre les firmes et membres d'un même réseau industriel, conduisent à des "systèmes de choix préférentiels", et, par le biais de croyances et de valeurs communes, l'échange économique se transforme en "**échange social**".

La culture joue aussi un rôle important sur la confiance (Baudry, 1995). Par exemple, au Japon, le risque de l'opportunisme est plus faible du fait d'une conception des relations d'affaires à long terme, d'un investissement important dans les relations personnelles, d'une obligation morale de poursuivre la relation, et d'une préférence pour un mode de relation "coopératif". Bidault (1998) critique même la théorie standard dans la mesure où elle ne prend pas en compte l'environnement culturel. Que ce soit en Afrique, en Europe, ou aux Etats Unis, les ressorts de la confiance auraient les mêmes fondements. Alors que la simple observation montre que le niveau de sophistication des contrats diffère considérablement d'une partie du monde à une autre. Aussi, d'après Johnson et al. (1996), lorsque l'échange concerne des opérateurs de nationalités différentes, leur "sensibilité culturelle" est cruciale dans l'établissement de la confiance, mais les impacts de la complémentarité avec le partenaire, et de la similarité notamment, dépendent de la culture d'origine des individus.

Dans l'exemple du portage, les partenariats se réalisent en grande partie entre des nationaux. Le problème de culture ne se pose pas en phase pré-contractuelle, **mais post-**

¹⁴ cité par Baudry (1995)

contractuelle. En effet, le déroulement de l'opération se fait essentiellement dans les filiales à l'étranger. Dans ce cas, il y a un transfert de confiance obligatoire de la part du groupe, sur le responsable de sa filiale qui est essentiellement **local**. Cette confiance est nécessaire, dans la mesure où c'est le responsable filiale, ou son vendeur, qui vont traiter directement avec la PME. Si ces deux parties réussissent à construire de bonnes relations interpersonnelles, et que le responsable filiale est opportuniste, le groupe peut assister au départ de la PME avec son vendeur, ou avec le responsable filiale. Si au contraire, le responsable filiale n'est pas opportuniste, les deux parties peuvent être gagnantes (groupe et PME), et la coopération dure plus longtemps. **La culture du responsable de la filiale**, va conditionner donc son comportement, et va le pousser à être fidèle ou opportuniste. Mais ce n'est pas le seul élément qui va inciter les partenaires à être loyaux, la réputation joue aussi un rôle primordial en ce qui concerne la loyauté des partenaires.

"A priori, on fait confiance aux gens avec qui on travaille. On a rarement été déçu par les gens"....."on introduit la notion de confiance dans le cadre de l'engagement oral"

Tous nos interlocuteurs estiment que la confiance joue un rôle important dans une relation de partenariat. Les réponses restent cependant paradoxales pour certains, dans la mesure où ils avouent que la confiance est un concept primordial d'un côté, mais d'un autre côté, ils estiment que dans les engagements commerciaux, la confiance est parfois inutile. En effet, c'est la loi du marché qui va primer de toute façon. Voici un exemple de discours à ce propos :

"C'est très très important de pouvoir faire confiance, mais là aussi est-ce que c'est souhaitable, je ne sais pas moi. Vous savez, on a vraiment la loi du 20/80 dans notre business de portage. On a les 20 premiers qu'on appelle commettant ou partenaire qui représentent 80% de notre business. Donc ça marche également là dedans euh..... Ah! donc c'est bien d'avoir confiance mais ça c'est plus personnel qu'économique".

Nous tenons à préciser que ce répondant avait insisté auparavant sur l'importance de la confiance. Nous supposons donc que par honnêteté, et dans le but de compléter notre recherche, il nous a présenté clairement son point de vue qui est fondamentalement réaliste. Cette personne, en effet, est la plus expérimentée dans le cadre du portage (20 ans d'expérience), et est la seule de notre échantillon qui pratique le piggyback. D'après lui, la

confiance s'acquiert avec le temps. Il faut environ un an pour identifier les intentions du partenaire:

"Au bout d'un an on doit quand même arriver à se connaître. Au bout d'un an, on doit avoir déjà pas mal échangé. Et puis au bout d'un an, si on est fait pour travailler ensemble c'est qu'il y a quand même pas mal d'activités communes qui ont été vérifiées.....donc on a une certaine expérience....."

Un an, serait donc le temps nécessaire pour construire des relations fiables et durables avec son partenaire. D'ailleurs, d'après cette même personne, les entreprises portées qui ont l'intention de quitter leur porteur le font en général au bout d'un an!

Le temps n'est cependant pas le seul facteur qui joue dans le cadre de l'attribution de la confiance. Selon notre interlocuteur, **la culture** du partenaire¹⁵, ainsi que celle du responsable de la filiale¹⁶, peut dans certains cas inciter ces personnes à agir loyalement, ou à être opportunistes. Après avoir insisté sur ce sujet, notre interlocuteur, embarrassé, a fini par nous donner des exemples :

*"je pense que pour (hésitation) un américain par exemple, la confiance fait partie des choses qui doivent s'écrire..... et doit se limiter à quelque chose de bien précis,.....Et puis un américain, ça ne lui posera aucun problème de dire bon, sur le produit A on est partenaire, nos efforts sont communs on se fait confiance etc. mais le produit B je suis navré, moi je peux vous tirer dessus sur le produit B. Il ne fera pas la connexion.....et alors que je suis sûr qu'un italien ne fera pas ça. Un italien dira ah moi je les connais bien non je ne lui ferai pas ça ha!, je suppose ha. Donc ouf, je ne sais pas moi **la confiance c'est surtout la connaissance de l'autre**".*

Il semblerait à ce propos, que les chinois par exemple, soient les personnes les plus opportunistes. Ceci est dû au fait que les chinois sont de plus en plus cultivés. Ils poursuivent leurs études à l'étranger, et reviennent dans leur pays, afin de travailler *dans* les entreprises étrangères. Le fait qu'ils soient bien formés, et parlent plusieurs langues, leur permet d'être

¹⁵ Dans le cadre du piggyback, le partenaire (porté) est dans la plupart des cas de nationalité française, mais il arrive parfois que ce soit un groupe de nationalité étrangère, qui souhaite s'implanter sur le marché où le groupe porteur est déjà présent.

¹⁶ Dans la plupart de cas, les responsables des filiales, surtout les vendeurs, sont locaux.

sollicités sur le marché local, et ils n'hésitent pas à quitter la filiale du groupe par exemple, "pour un franc de plus", comme l'a justement dit notre interlocuteur.

- *La réputation*

Enfin, **la réputation** des deux parties a été évoquée comme un élément qui joue un rôle aussi bien avant la contraction du partenariat, que tout au long de ce dernier. En effet, la bonne réputation du groupe porteur par exemple, incite fortement le partenaire prétendant au portage, à franchir le premier pas, et à accepter une période d'essai. De même, le groupe porteur s'assure toujours "*a priori*"¹⁷ de la bonne réputation de l'entreprise prétendante, dans la mesure où il vérifie que l'entreprise est sérieuse en ce qui concerne le respect des délais de livraison, de paiement, et surtout la qualité de ses produits, qui doivent correspondre aux normes qualité du groupe. Dans ce cas, nous retrouvons ce que Bidault et Jarillo (1995) appellent **la confiance technique**. La réputation requise dans ce cas, accompagne la confiance et devient une **réputation morale et technique**. Nous reprenons la phrase de Bidault et Jarillo (1995) qui illustre bien ce concept : "*on ne fait pas confiance à une personne très compétente mais malhonnête, de la même façon qu'on ne fait pas confiance à une personne honnête mais peu compétente*".

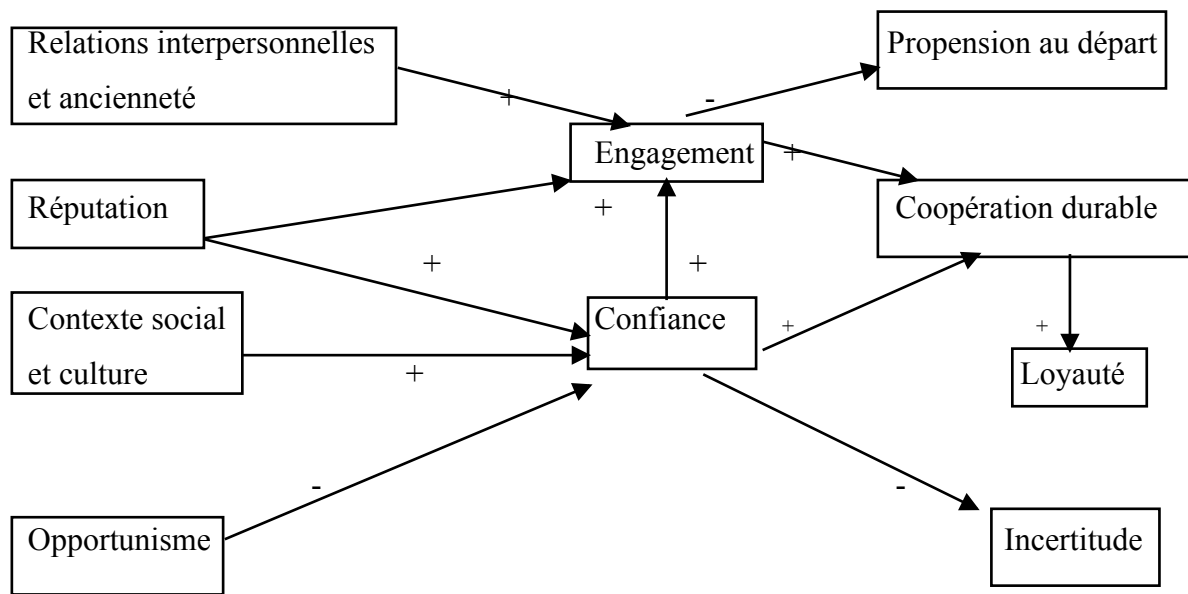
La réputation accompagne donc la confiance, et tout comme elle, elle peut se construire avec le temps. Or, nous avons évoqué auparavant la possibilité de s'engager sans contrat préalable, pour répondre par exemple, à une demande urgente d'une filiale à l'étranger. Dans ce cas aussi, le groupe porteur n'aura pas le temps de s'assurer de la réputation "morale", mais prendra en compte uniquement les "compétences techniques" de l'entreprise voulue. Il va cependant s'engager par étapes. En revanche, s'il n'a pas le temps, il va compter *a priori* sur la réputation générale du groupe. Par ailleurs, si l'entreprise portée est un groupe, et n'est pas vraiment pressée pour se développer, elle va s'engager avec le porteur d'une façon progressive, sur des pays sans importance stratégique, et n'ayant aucune répercussion sur sa stratégie générale.

Nous concluons de cette partie, que **la confiance est importante, mais elle se construit surtout avec le temps**. En effet, lorsque les entreprises ont la possibilité de prendre

¹⁷ On dit bien *a priori*, car il arrive que le groupe porteur ait absolument besoin du produit de l'entreprise prétendante, dans ce cas, la confiance est aveugle, et parfois on ne signe même pas un contrat.

leur temps avant de s'engager, elles testeront le partenaire sur certains pays. **La confiance n'est donc pas un concept prioritaire dans le cadre du piggyback.** Elle a un rôle à jouer, mais elle ne peut s'obtenir qu'avec le temps. **Les entreprises comptent, en fait beaucoup plus sur la réputation de l'autre partie que sur la confiance avant de s'engager. Il faudrait environ un an pour acquérir la confiance de l'autre partie.** La figure 1 reprend les différents éléments d'attribution de la confiance.

Figure 1. confiance et coopération dans le cadre du portage



Source : adaptée de Morgan et Hunt (1994)

Le rôle du responsable des filiales

Certains groupes attribuent le rôle de protection des informations aux institutions et au contexte social, ou alors aux responsables des filiales à l'étranger, qui sont en contact direct avec l'entreprise portée. C'est une façon indirecte de transférer le problème, s'il se pose, vers quelqu'un d'autre.

"Je fais confiance aux responsables filiales"

D'autres considèrent la confiance comme intuitive, dans la mesure où par expérience on peut cerner facilement et rapidement les intentions de l'entreprise portée. Voici quelques exemples de discours des personnes qui considèrent la confiance comme **intuitive**.

"ça se sent d'après le discours de la personne", "je pense que c'est intuitif"

Le plus étonnant dans ce cas, est la réaction des autorités publiques (DRCE, CCI) qui ont le premier contact avec les entreprises désireuses d'être portées. Lorsque nous avons questionné ces institutions sur la confiance et sur la manière de s'assurer du sérieux de l'entreprise, elles nous avaient donné les mêmes réponses que les groupes. Elles fondent leur opinion sur l'intuition acquise avec l'expérience, mais surtout la réputation de l'entreprise qui apparemment devient l'élément primordial dans une relation de partenariat.

Chaque personne questionnée a attribué le rôle de la protection des informations à une tierce personne ou institution. En parallèle, le responsable filiale se voit attribuer le rôle principal, en ce qui concerne la sensibilisation et l'assurance de la sûreté au sein de son établissement. Les dirigeants au niveau du siège considèrent en effet, qu'en cas de problème de fuite d'informations, c'est au responsable de la filiale du pays concerné de s'en occuper.

*"Bon on a de l'information, on a de l'information technique, commerciale et scientifique. Mais là il appartient à ceux qui en sont les dépositaires, et les générateurs de la sécuriser, et on a toutes sortes de systèmes pour ça.....**La responsabilité, la sécurité c'est essentiellement les collaborateurs des filiales qui doivent l'assurer**".*

"D'une façon générale, les filiales, les branches ou les bureaux à l'étranger ont des consignes, une ligne de conduite en matière de sûreté qui s'applique naturellement à tous les

stagiaires, à toute personne qui s'installe quelque temps. Et encore comme je disais tout à l'heure, c'est la responsabilité du chef de filiale de mettre ça en œuvre, et s'il y a un problème, c'est vers lui qu'on se retournera. Donc il fait en sorte que ça n'arrive pas".

En ce qui concerne le rôle du responsable de la filiale dans la démarche de sûreté, notre interlocuteur nous a répondu :

"C'est lui qui gère son risque. Alors il y a des pays où on travaille en réseau informatique il met l'accès à tout le monde parce qu'il a confiance parce qu'il estime que sur le pays il risque pas grand chose ; par contre il y a d'autres pays où je suis certain qu'il ne donnera accès qu'au patron de l'équipe commerciale. Et lui –même il donnera la directive que je donne. Certains diront si tu as besoin d'une information tu me la demandes et j'irai la chercher dans le logiciel et je te la donnerai mais c'est lui qui ira. Vous voyez ça se décline pays par pays il n'y a pas de règles générales, il faut s'adapter au pays et il faut faire confiance ça c'est sûr qu'à un moment il faut faire confiance".

Cela dit, notre interlocuteur avoue ne pas communiquer toutes les informations. Par exemple, selon les pays, il ne communique pas des chiffres d'affaires, des commissions touchées, et des revenus. Malgré tout, d'après ce groupe, le risque est dans tous les cas limité à un seul pays. Il est local, et en aucun cas global. Les risques demeurent alors de nature commerciale et concernent uniquement le pays attaqué, et non un produit du groupe qui peut avoir des conséquences mondiales!

Seul le secteur aérospatiale possède des responsables de bureaux de représentation militaires, afin d'assurer le maximum de protection dans ces bureaux, même s'ils n'ont qu'un rôle de communication. Pour les autres secteurs d'activité, le choix des responsables des filiales est très important. Dans la majorité des cas, ces responsables sont des locaux, c'est à dire des personnes de la nationalité du pays. Pour éviter tous risques (vol d'information, ou risques commerciaux), les groupes encouragent beaucoup la promotion interne :

"on ne va pas envoyer dans le pays un tout jeune il faut qu'il ait une expérience dans la maison sinon c'est très dangereux....."

En effet, la promotion interne joue deux rôles : le premier est celui que nous avons évoqué plus haut, c'est à dire motiver les vendeurs pour ne pas qu'ils quittent la filiale avec la

PME ; le deuxième est celui de la confiance, dans le mesure où lorsqu'on donne des responsabilités à quelqu'un qu'on connaît depuis plusieurs années, qui a fait ses preuves, et dont on est plus sûr des résultats.

D'après notre recherche, les dirigeants au niveau du siège, font confiance aux responsables filiales, qui eux connaissent leurs employés, le pays, le partenaire, etc. C'est au responsable filiale de gérer son risque, et de décider à qui il peut faire confiance, et quelles informations donner ou protéger. Ceci dépend aussi des pays, car semble-t-il, il y a des pays plus risqués que d'autres. Ainsi, le responsable d'une filiale à l'étranger a le rôle clé dans une opération de portage. C'est lui qui est en contact permanent avec le partenaire. C'est lui qui gère réellement le partenariat, quelle que soit sa forme. Il est logique dans ce cas, qu'il gère aussi la sûreté des informations qu'il détient, et qu'il en assume la responsabilité.

".....Dans les lieux de la filiale, il appartient au chef de filiale, au patron local d'organiser les choses. De faire en sorte que son stagiaire soit dans un bureau, qu'il ait de la place pour travailler, qu'il soit installé qu'il n'ait pas non plus accès à tout et éventuellement s'il y a des choses à cacher.....".

Cette réalité ne doit cependant pas écarter la responsabilité des dirigeants au niveau du siège, qui malgré tout, effectuent le premier contact avec le partenaire. Ils se trouvent alors dans une position où ils peuvent porter un jugement sur le partenaire. Ils ont aussi un rôle de sélection et de prévention.

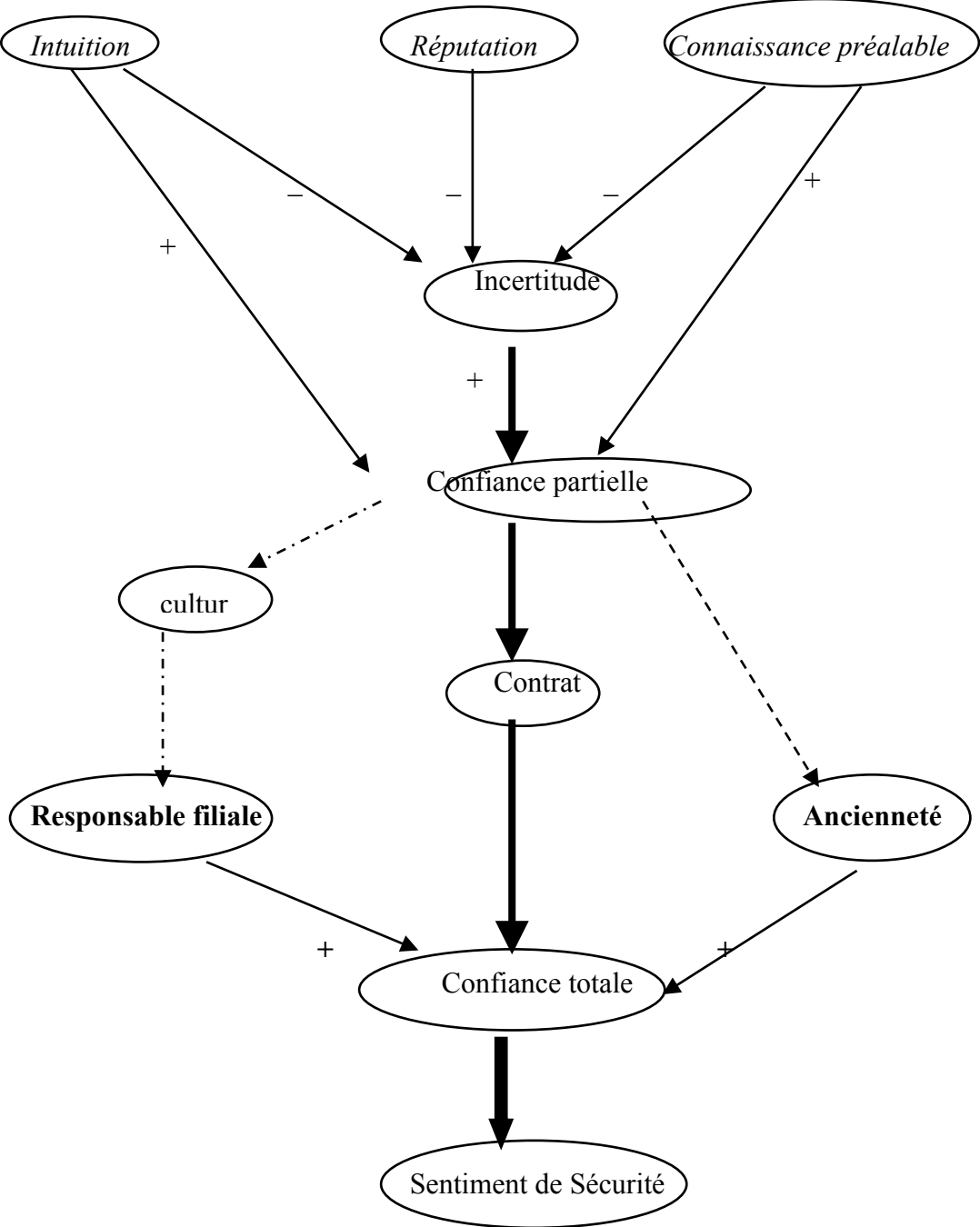
Conclusion

A l'issue de notre recherche, nous pouvons constater que la confiance est un élément primordial dans une relation de partenariat. En effet, la confiance optimale n'est atteinte qu'après plusieurs années, et varie selon les cultures. Par ailleurs, nous avons remarqué que les dirigeants placent leur confiance en une personne ou institution qui surveille ou s'occupe du portage, et non en l'entreprise portée elle-même. Pour le piggyback, par exemple, la confiance est focalisée sur les responsables des filiales, alors que dans les autres formes de portage, la confiance est focalisée sur les institutions publiques (CCI, DRCE, Partenariat-France, etc.)

En ce qui concerne les responsables filiales, la culture semble donc, jouer un rôle important dans le degré de confiance accordé par le siège. La figure 2 synthétise les différents

facteurs qui agissent sur la confiance et la durée de la coopération dans le cadre d'une opération de portage.

Figure 2. Les différents éléments d'attribution de la confiance, et du sentiment de sécurité



Le caractère italique des trois premières bulles en haut de la figure représente ce qui se passe au niveau du siège à Paris, c'est à dire avant de prendre la décision de s'engager avec le nouveau partenaire. Comme nous le constatons, l'intuition de la personne qui s'occupe du portage au sein du siège va jouer en premier lieu sur la crédibilité du prétendant. En deuxième lieu, la réputation de la PME candidate va venir conforter cette crédibilité, dans la mesure où cette PME n'aura pas intérêt à tricher¹⁸. En troisième lieu, la connaissance préalable du partenaire va aider à réduire l'incertitude liée à l'environnement ou à l'incomplétude du contrat. Ces trois éléments vont conduire le responsable du portage au siège à signer un contrat avec le partenaire prétendant au portage. A ce stade, nous ne pouvons pas considérer l'opération en "sécurité". En effet, nous avons accordé le caractère gras aux deux éléments qui vont générer une confiance totale et donc la sécurité. Ces deux éléments sont le responsable filiale et l'ancienneté de celui-ci, mais aussi celle de l'entreprise portée et la durée de sa collaboration avec le groupe. D'après notre interlocuteur, trois ans sont nécessaires pour atteindre cette confiance totale, et donc la sécurité pour l'entreprise porteuse.

¹⁸ La théorie des jeux confirme cette hypothèse. En effet, pour que les deux partenaires puissent obtenir du profit, ils ont intérêt à répéter leur jeu. Ceci signifie renouveler le contrat. Dans ce cas, la phase post-contractuelle du contrat C, est la phase pré-contractuelle du contrat C+1, d'où l'importance de la loyauté dans le cadre du contrat C, afin de prétendre au contrat C+1.

Bibliographie

- ALEXANDRE-LECLAIR L. (2001a), « Les pratiques du portage commercial à l'international, le rôle des stratégies de contre-intelligence économique et stratégique », *Thèse ès Sciences de Gestion*, IAE de Lyon-Université Jean Moulin Lyon 3.
- ALEXANDRE-LECLAIR L. (2001b), « La sûreté économique comme stratégie de contre-intelligence économique », *VSST*, Barcelone du 15 au 19 octobre.
- ALEXANDRE-LECLAIR L. (2002), « La confiance dans le cadre du portage commercial à l'international, la proposition d'un modèle », actes du *colloque "la confiance en management, la gestion du changement et le temps en gestion"*, ESC Amiens.
- ALEXANDRE-LECLAIR L. (2003), « La perception des risques, et les précautions adoptées par les groupes français dans le cadre d'une opération de portage à l'international », acte du colloque ESC Amiens Picardie.
- AULAKH P.S., et al. (1996), "Trust and performance in cross-border partnerships : a behavioral approach", *Journal of International Business Studies*, special issue, p.p.1005-1032.
- BAUDRY B. (1993), "Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations", *Revue d'économie Industrielle*, N°66, 4^{ème} trimestre, p.p.51-67.
- BAUDRY B. (1995), "L'économie des relations interentreprises", La découverte, paris.
- BIDAULT F. (1998), "Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique", *Economies et Sociétés*, série S.G. N°8-9, p.p. 33-46.
- BIDAULT F., JARILLO C. (1995), "La confiance dans les transactions économiques", in *Confiance, Entreprise et Société*, BIDAULT F. et al., ESKA, Paris.
- BROUSSEAU E. (1996), « Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations inter-entreprises », in J.L. Ravix éd., *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris.
- CONTRACTOR F. (2000), "Negotiating alliance contracts. Strategy and behavioral effects of alternative compensation arrangements", *International Business Review*, 9, 3, June 2000, p.p. 271-300.
- FUKUYAMA F. (1997), "La confiance et la puissance", Paris, Plon.

- GOMEZ P.Y. (1995), "Agir en confiance", in *Confiance, Entreprise et Société*, BIDAULT F. et al., ESKA, Paris.
- KAPRIK L. (1998), "La confiance : réalité ou illusion : examen critique d'une thèse de Williamson", *Revue Economique*, vol. 49, N° 4, p.p. 1043-1056.
- LECLAIR-ALEXANDRE L. (2000), « Le portage à l'exportation : l'exemple du portage pratiqué en France entre groupes et PME », *Revue Gestion 2000*, 6, novembre-décembre, 131-144.
- LORENZ E. (1994), "Confiance, contrat et coopération économique", *Sociologie du travail*, N°4, p.p. 487-506.
- MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994), "The commitment Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 3, p.p. 20-38.
- NEUVILLE J.P. (1998), "Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel", *Revue Française de Gestion*, N°119, p.p. 15-24.
- REMPEL et al. (1985), "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1, p.p.95-112.
- WILLIAMSON O.E. (1975), "Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications", The free press, New York, réédité en 1983.

Proposition de communication

Colloque de Beyrouth

Juin 2004

**L'influence de la culture dans le management
Cas du Vietnam**

LE DUYEN Trinh

Doctorante

Programme Doctoral ESSEC &
Université de Paris I Sorbonne Panthéon
UFR 06 – C.E.R.G.O.R
Gestion Sorbonne

Vacataire en Négociation

Institut de Recherche et de l'Enseignement de Négociation en Europe (IRENE)
ESSEC-IRENE

Coordonnées

ESSEC Business School Paris - IRENE
Avenue Bernard Hirsch - B.P. 105
95 021 Cergy-Pontoise Cedex - FRANCE
Tel +33 1 34 43 30 79
Port. +33 6 03 45 10 47
Fax +33 1 31 43 30 01
Email leduyen@essec.fr

Mots clés

- Culture
- Interculturel
- Management interculturel
- Différences culturelles

L'influence de la culture dans le management

Cas du Vietnam

Les différences à dimension culturelle ont de plus en plus tendance à s'accroître qu'à disparaître (Hofstede, 1992). De ce fait, elles constituent l'une des premières préoccupations dans le domaine du management que soient les organisations multinationales ou joint-ventures, publiques ou privées.

Au Vietnam, depuis son ouverture économique, la gestion des projets de coopération internationaux constitue une préoccupation majeure des entreprises. Il est à reconnaître une réalité que ces types de coopération se heurtent actuellement bien des obstacles dont la distance culturelle est la plus difficile à réconcilier. Or, la compréhension de la culture vietnamienne dans laquelle le système de valeurs se situe au centre est une des nécessités de la réussite dans toute coopération mutuelle et multilatérale.

Qui dit environnement culturel dit caractéristiques propres à une nation ou un peuple. Malgré l'héritage commun avec les autres pays asiatiques et ceux à la tradition confucéenne, le Vietnam possède des traits particuliers dont la primauté des relations personnelles, l'esprit communautaire et la notion de *face* exercent encore des influences susceptibles, aussi bien au niveau individuel que du groupe, sur les comportements quotidiens, la mentalité, la façon de penser, de percevoir, d'établir la communication. Bref, c'est sur ces points qui ont la tendance à provoquer les malentendus et/ou des tensions voire les conflits dans la communication interpersonnelle que se posent des questions les managers vietnamiens et étrangers.

Ainsi, entre autres, le vif de cette recherche s'articule autour des questions, **'Comment comprendre la culture vietnamienne'** et alors **'Quel serait le comportement managérial approprié dans le contexte vietnamien?'**

Y-a-t-il des principes universels de management ou bien chaque pays génère-t-il son propre système de gestion?

Cette recherche propose d'étudier la spécificité culturelle vietnamienne et ses valeurs qui permettent d'en dégager les préconisations pour une meilleure adaptation aux pratiques managériales. Ainsi, elle met en évidence le rôle des différences culturelles. Car, à l'heure actuelle, c'est un facteur très important dans la stratégie de globalisation et de mondialisation, comme le souligne BAYART (1996): *'La mondialisation ne s'opère qu'à travers un travail permanent de 'réinventions de la différence', réinventions chaque fois originales qui permet à l'économie de s'encaster dans les cultures'*.

Pour ce faire, les fondements des concepts de culture et du management ont été exposés en premier. Ce qui permet d'éclairer les liens entre ces deux domaines par la

suite. Certaines études empiriques réalisées récemment au Vietnam ont été aussi analysées dans la dernière partie de la présentation.

Dans la limite du papier, seuls les facteurs déterminants de la culture vietnamienne ont été présentés dans le but de faciliter sa connaissance.

Proposition de communication
Colloque de Beyrouth
Juin 2004

La Dimension Culturelle dans la Négociation Internationale

LE DUYEN Trinh

Doctorante

Programme Doctoral ESSEC &
Université de Paris I Sorbonne Panthéon
UFR 06 – C.E.R.G.O.R
Gestion Sorbonne

Vacataire en Négociation

Institut de Recherche et de l'Enseignement de Négociation en Europe (IRENE)
ESSEC Business School Paris

Coordonnées

ESSEC Business School Paris - IRENE
Avenue Bernard Hirsch - B.P. 105
95 021 Cergy-Pontoise Cedex - France
Tel +33 1 34 43 30 79
Port. +33 6 03 45 10 47
Fax +33 1 31 43 30 01
Email leduyen@essec.fr

Mots clés

- Culture, Interculturel
- Négociation
- Négociation internationale
- Négociation interculturelle

La Dimension Culturelle Dans La Négociation Internationale

Le XXI^{ème} siècle a vu un accroissement remarquable du nombre et de la taille des organisations englobant des pays de plus en plus éloignés. La gestion des projets internationaux de coopération constitue, de ce fait, une préoccupation majeure des entreprises ainsi que des économies. Il est à reconnaître une réalité que ces types de coopération se heurtent actuellement bien d'obstacles dont la *distance culturelle* est la plus difficile à réconcilier. Or, la compréhension de la culture du pays partenaire reste une des *nécessités de la réussite*.

Dans la réalité de la globalisation grandissante, les transactions internationales ont connu un développement sans précédent, mettant en présence de façon quasi-systématique, des organisations et des individus issus de cultures différentes dans les opérations de type relativement nouveau: négociation d'implantations à l'étranger, négociation de grands projets, transactions financières avec l'étranger, négociations professionnelles ou intersyndicales internationales, etc..... Bref, une négociation à dimension internationale et interculturelle.

Experts estiment que 50% du temps d'un manager '*international*' est consacré à la négociation (Hendon, 1996) avec ses partenaires de même ainsi que de différentes cultures. Quand deux individus se voient, se génère une rencontre 'interculturelle'. Car la culture y intervient. Ce qui explique leurs différentes manières de percevoir, de penser, de communiquer et de se comporter.

Existe-il une relation entre culture et négociation ? Plusieurs chercheurs y ont répondu *positivement*. Puisque la diversité culturelle est l'une des caractéristiques de la négociation internationale et que les facteurs culturels y ont une importance capitale (Dupont, 1994), la question se renvoie donc à comprendre *comment la culture peut gouverner la négociation dans le contexte international et jusqu'où elle conditionne les résultats*.

Si certaines études ont été effectuées pour infirmer l'influence de la culture sur la négociation internationale, cette présentation tente de fournir les informations fondamentales qui permettent de faire apparaître les relations entre culture et négociation tout en éclairant la manière dont les facteurs culturels peuvent influencer le déroulement des négociations internationales.

Des notions clés de la culture, celles de la négociation ainsi que la négociation internationale seront exposées constituant un passage obligé avant d'esquisser le vif de la question.

Le rôle de l'environnement socio-culturel dans la création d'entreprises

Lotfi Mezhoudi
ISG de Gabès
Tunisie

Résumé :

On va essayer de montrer que pour surmonter les obstacles rencontrés par les jeunes créateurs d'entreprises, il y a certainement un rôle à jouer par l'Etat mais il y a aussi le rôle que jouent les acteurs de l'environnement socio-culturel et en particulier la famille, l'entourage et la société locale.

Pour montrer cet impact de l'environnement socio-culturel sur le processus entrepreneurial on a mené un travail de terrain en utilisant un questionnaire administré au niveau de 32 PME tunisiennes récemment créées.

Les résultats de cette étude montrent le rôle grandissant de la famille, de l'entourage et de la société locale dans la résolution des problèmes rencontrés par les créateurs d'entreprises. Cela se fait à travers le soutien financier et moral et les valeurs véhiculées par l'environnement socio-culturel.

Introduction :

Abderrahmen Ibn Khaldoun (1331-1406) avance que l'homme est sociable par nature. Plus récemment Herbert Simon a caractérisé l'homme rationnel d'«être socialement dépendant». Il ajoute que « la société ne s'impose pas à lui de l'extérieur ; elle constitue au contraire la matrice au sein de la quelle il vit, mûrit et agit sur l'environnement. La société, qui comprend la famille sans pour autant s'y réduire, fournit, outre la nourriture, le foyer et la sécurité pendant l'enfance, les connaissances et le savoir qui seuls permettront à l'individu d'être un jour un adulte accompli » (Simon, 1993, p.198). L'accomplissement pourra être atteint, évidemment, en créant une entreprise !.

C'est évident que pour réussir un projet, le créateur est amené à suivre un processus donné tout en privilégiant certains préalables sur d'autres et tenant compte de l'existence de quelques problèmes.

La création de l'entreprise est une aventure que le créateur ne peut la mener tout seul. Il se trouve souvent supporté, soutenu et motivé par ceux qui l'entoure (la famille, l'entourage, et la société locale). La question qui se pose est comment se manifeste ce soutien ?

Le rôle de la famille dans la création d'entreprises :

Heni (1988) avance que le capital de l'entreprise dans les pays en développement n'est pas seulement lié à la valeur d'échange produite par celle-ci mais à une valeur sociale. Plus qu'un soutien financier, la famille constitue une rente inégalable pour l'essaimé qui s'y ressource d'idées, de solutions pour ses problèmes et d'opportunités d'affaires auprès de son entourage. Ce dernier apparaît comme l'élément incitateur qui rend socialement possible une décision individuelle.

La famille forme pour toujours la première cellule da laquelle émerge l'entrepreneur. C'est évident que ce dernier est influencé par les valeurs culturelles et les croyances partagées par les membres de sa famille. Cela peut avoir une influence sur l'émergence des premiers symptômes marquants l'esprit et l'orientation entrepreneuriale chez le créateur. Elle a été pour longtemps l'école dans laquelle l'entrepreneur a appris les premières instructions d'entreprendre. Selon cette orientation "entreprendre" est un don qu'on reçoit de la famille comme héritage.

Dans le même ordre d'idée, on pourra constater que plusieurs entrepreneurs étaient souvent nés dans des familles engagées dans les affaires (Jridi et telmoudi, 2003). L'intervention de la famille se fait selon des raisons sentimentales. En effet « faire appel à leurs parents ou à leurs conjoints pour se procurer de l'argent généralement pour des motifs sentimentaux plutôt que pratiques » (Berger, 1993, p.67). La famille accomplira une double mission, la première est financière, la deuxième est de réconfort. Elle interviendra pour minimiser les coûts de la création. Certes les fournisseurs ayant des liens de parentés avec le créateur peuvent lui accorder des facilités de paiements et des crédits fournisseurs plus souples.

Ces facilités forment une aide précieuse pour le jeune entrepreneur. Les prêts accordés par les parents qui jouent un rôle comparable à celui du business Angel forment un bon réconfort au créateur. Il en a certainement toujours besoin dans ses premiers pas vers l'entrepreneuriat. Tous les membres de la famille peuvent offrir l'aide et le soutien pour le créateur. Cette aide prend chaque fois une forme différente selon son origine. Chacun mobilise son tissu relationnel pour le mieux de sa famille. Chacun accomplit la mission selon sa disposition et à sa façon.

Dans un travail antérieur on a montré que «La famille intervient aussi pour alléger certains fardeaux qui pèsent sur le créateur. En effet, l'intervention de la famille et de l'entourage réduit les difficultés d'approvisionnement auprès des fournisseurs puisqu'on trouvera toujours un parent avec qui on traitera ou quelqu'un, même étranger de la famille, qui fera confiance au créateur parce qu'il a été recommandé par un proche ou qu'un ami s'est proposé caution solidaire de lui » (Mezhoudi, 2001, p.175).

Il est certain que le soutien dont le créateur a besoin ne s'arrête pas au niveau de la famille. Mais il la dépasse vers celui de la société. Comment alors se manifeste ce dernier ?

Le rôle de l'entourage dans la création d'entreprises :

L'entrepreneur ne peut se limiter à œuvrer au sein de sa famille. L'influence de l'entourage semble être importante. Le créateur empruntera de son entourage la passion à certains métiers et les motivants pour y réussir. Il s'oriente alors vers forger les relations avec ceux qui l'intéressent : les fournisseurs, les clients, les techniciens et les experts (...). A la fin de ce stade, il forme son actif relationnel qui lui serve comme un guide dans la trajectoire entrepreneuriale.

L'aventure n'est pas à vivre seul. Le capital relationnel que le créateur a formé lui offre des compagnons dans son chemin. La recherche de l'aide de la société est guidée par la nature de l'activité, le secteur, les besoins et les attentes du créateur, etc...

L'entrepreneur ne peut être à lui seul le vecteur de l'acte d'entreprendre, le contexte social est principal. En plus, l'entrepreneur ne peut être considéré seulement selon ces perspectives économiques. Il faudra intégrer les variables sociales.

Cela mène à introduire le concept du capital social qui Selon Boutillier et Uzunidis, « le capital social est constitué par l'ensemble des relations que les individus ont élaborées. La capacité des individus à mobiliser ce réseau de relation dépend de l'importance de leurs réseaux financiers et culturels ». Ces deux même auteurs ajoutent dans le même contexte que le capital social de l'entrepreneur s'articule autour de trois axes : « un capital financier (ressources financières et canaux d'accès), un capital connaissances (techniques, savoir-faire issu d'un apprentissage scolaire formalisé ou acquis « sur le tas ») et un capital relations (institutionnelles ou informelles, avec la famille, les banques, autres entreprises ou Etat) » (Boutillier et Uzunidis, 1999, p. 115).

L'entrepreneur se voit toujours en quête de l'aide et du soutien social. Même la mission d'entreprendre lui a été déléguée par la société. Il ne se fait alors respecter que s'il se comporte d'une façon socialement admise. Alors chacun doit à l'autre « la bonne conduite ». Le capital social dont l'entrepreneur en bénéficie se compose entre autres des amis, des camarades, des collègues, des voisins, L'ancien employeur figure dans ce paysage. Le créateur peut lui faire recours. Les amis avec qui il partage la passion pour une activité ou un ancien rêve forment une aide valorisable.

Dans un travail antérieur on a montré que « Les réseaux sociaux jouent un rôle primordial et pourront être plus importants que les réseaux institutionnels dans l'émergence du phénomène de la création » (Mezhoudi, 2001, p120).

Le capital social de l'entrepreneur est caractérisé par la dualité du rôle ; un rôle financier et un rôle de réconfort. Il est semblable à celui de la famille. C'est évident que le capital social converge avec la culture sociétale vers une réussite entrepreneuriale.

Le rôle de la société locale dans la création d'entreprises :

La prise en compte de l'interdépendance entre les entreprises et leur territoire,

pour comprendre la dynamique entrepreneuriale dans les régions est relativement nouvelle. Elle a surtout mis l'accent sur les possibilités de développement de l'entreprise qu'offre le territoire à travers l'ensemble d'entreprises qui constitue un marché en amont et en aval (Julien et Marchesnay, 1996). Cette relation est particulièrement importante dans le cas des entreprises nouvelles, puisque leur premier marché est habituellement le territoire régional. La région fournit aussi les principales ressources dont elles ont besoin pour produire et vendre à savoir la main-d'œuvre, les capitaux et les services de conseil. De plus le créateur provient souvent de la région, participe à ses diverses activités socio-culturelles et travaille généralement en osmose avec elle. Cela suppose que l'entreprise nouvellement créée peut tirer sa dynamique du milieu dans lequel elle se situe surtout que ce dernier n'existe qu'à travers les entreprises qu'il contient. La structure industrielle du territoire influence de façon déterminante la création d'entreprise et le choix du secteur par le créateur. La présence de grandes firmes, par exemple, dans une région peut être favorable à la création d'entreprise si elles offrent de la sous-traitance et s'orientent vers la spécialisation et le partage d'activités.

La notion de région s'affirme, de plus en plus, comme entité ayant sa propre politique de soutien à l'entrepreneuriat pour deux raisons au moins. La première est que les régions axées sur une seule industrie, voire sur une grande entreprise, sont entrées en crise, nécessitant des politiques de reconversion. Bénéficiant généralement d'une tradition industrielle forte, elles ont puisé dans ce vivier d'entrepreneurs potentiels pour multiplier la création d'entreprises notamment par des créateurs issus de la grande entreprise. La deuxième est que d'autres régions étaient jusqu'ici peu industrialisées, soit qu'elles étaient surtout agricoles, soit qu'elles reposaient sur des activités tertiaires (Sire, 1988). Il a donc fallu recourir à de nouveaux modes de développement, en particulier vers des activités tertiaires, du fait du manque de tradition industrielle. Ce manque de tradition est remédié, dans certaines régions, par la création d'institutions de conseils, d'aides et surtout de financement, en l'occurrence le procédé du capital risque.

A cet effet, on peut présenter un exemple qui reflète l'importance donnée à l'accompagnement en tant que moyen pour développer l'activité économique et renouveler le tissu industriel des régions en particulier. En effet, la direction générale des politiques économiques des communautés européennes a créé, en 1984, des

centres européens d'entreprises et d'innovations (C.E.E.I.). "Les C.E.E.I. sont des organismes locaux mixtes publics ou privés, à gestion entrepreneuriale, autofinancés à terme, qui ont pour objet d'organiser et de mettre en œuvre un système complet de :

- détention et sélection d'entrepreneurs potentiels et de projets d'entreprises innovateurs.
- offre aux entrepreneurs potentiels ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises d'un programme complet de services nécessaires à la préparation, au lancement et à la réussite de leurs activités nouvelles et comprenant notamment : la formation entrepreneuriale basée sur des mécanismes d'auto-sélection et d'accompagnement des entrepreneurs; l'évaluation technique; la recherche, l'évaluation, le développement et le transfert de technologies; la gestion d'entreprises; le financement; la préparation de plans d'entreprise.
- offre aux nouvelles entreprises, dans leur phase de démarrage, de bâtiments industriels équipés.

Les détenteurs de capital des C.E.E.I. peuvent être les collectivités locales et régionales, les groupements d'intérêts locaux et régionaux, les banques, les entreprises, les particuliers. La part de chaque détenteur ne peut pas atteindre un pourcentage qui le placerait en position de blocage." (Joveneau, 1993, pp.58-59)

On constate donc que le C.E.E.I. œuvre pour le développement économique local, à travers la création d'entreprises qui représente un centre d'intérêt important pour cet organisme. Le résultat est que le taux de survie d'une entreprise ayant été soutenue par un C.E.E.I. lors de sa création est de 85% dans les trois à cinq ans, alors que la moyenne européenne est aux environs de 50% après cinq ans. (Joveneau, 1993).

Bien que le financement paraisse comme objectif secondaire par rapport à la préparation du dossier technique et à l'accompagnement lors du lancement et bien que ces organismes de soutien considèrent que le capital financier n'est pas le seul ingrédient nécessaire à la réussite du créateur, la mobilisation du capital reste la première difficulté à laquelle se heurte le créateur d'une entreprise. Le financement comme objectif primordial a pris sa place avec l'apparition des sociétés de capital risque.

A côté de ces organismes régionaux de soutien et des sociétés de capital risque,

le créateur peut puiser dans ses comptes bancaires, emprunter ou solliciter l'aide des proches (famille, associés) pour démarrer son affaire. Les relations déjà tissées par le créateur dans la région peut constituer une source de financement, de connaissance de ce qui se passe dans l'environnement, d'opportunité d'affaires et même de réconfort. Dans certaines régions ce « capital social » comble même l'absence des organismes de soutien et des sociétés de capital risque.

On peut avancer de même que les réseaux qui forment le capital social sont spontanément constitués dans les sociétés à forte tradition familiale. L'ensemble des individus qui constituent ce réseau est plus homogène, il se compose généralement des membres de la famille et les amis. Ces membres n'attendent pas un profit matériel à travers leur soutien, ils se soumettent aux normes du groupe. Il y a lieu de penser que le partage même entre le soutien de ces réseaux et des autres formes institutionnelles d'aide à la création d'entreprises diffère d'une société à l'autre. En effet aux réseaux constitués par les organismes financiers et étatiques dans certaines sociétés (voire même régions) viennent s'opposer, dans d'autres, des réseaux sociaux qui constituent l'appui principal sur lequel se basent les créateurs. Ces réseaux ont un double rôle, un rôle financier qui est semblable à celui des réseaux financiers ordinaires et un rôle de réconfort et de sécurisation.

Cette conclusion mène à poser la question suivante : quel est le rôle jouer par ces acteurs pour le soutien des créateurs d'entreprises en Tunisie ? La tentative de réponse sera présentée lors de la partie suivante dans laquelle un échantillon de 32 entreprises sera analysé.

Le cas Tunisien :

Une enquête qu'on a mené en administrant un questionnaire auprès de trente deux petites et moyennes entreprises tunisiennes nous a révélé certaines réalités et spécificités concernant l'appui retrouvé par ces dernières chez les acteurs de leur environnement immédiat. Ces PME appartiennent à divers secteurs d'activité, sont implantés dans le sud tunisien et leurs effectifs varient de cinq à cent employés.

Avant de mener l'enquête, on a toujours cru que les plus importants des problèmes affrontés par les créateurs sont liés à des raisons plutôt financières, mais l'analyse des résultats obtenus a permis de conclure que c'est vrai que les problèmes

financiers sont importants mais ne sont pas classés en première catégorie puisque 15.63% seulement des promoteurs tunisiens enquêtés ont trouvé des difficultés financières qui ont retardé la création de leurs projets.

La recherche des sources de financement est un problème qui est résolu par le recours aux relatives, la famille, l'héritage, les institutions financières et les subventions étatiques. Dans le cas de notre échantillon 87.8% ont trouvé le soutien des relatives, 78.13% ont bénéficié de soutien de la famille. Alors que 56.25% ont apporté leurs fonds auprès de la banque (BTS : Banque Tunisienne de Solidarité). 62.5% de ce même échantillon s'adressent à leurs connaissances comme bailleur de fond. 18.75% ont obtenu des subventions étatiques, 2.5% des créateurs se sont adressés aux crédit-bail pour financer la création et l'héritage n'a formé les fonds que de 6.25% de l'échantillon. Le pourcentage élevé des créateurs ayant recours à leur famille et leur relatives explique que les créateurs cherchent des fonds garantis avec le minimum de risque. En plus de financement, ces créateurs sont à la quête d'un soutien moral. Entre autres, cette orientation reflète la mobilisation du capital relationnel et les réseaux sociaux. En addition cette orientation explique que la confiance est réciproque entre le créateur et son entourage puisqu'il y a un pourcentage négligeable de l'échantillon qui ont été obligés de présenter des garanties à leurs relatives (3.13%).

Les premières constatations qu'on a pu faire suite à nos entretiens et investigations dans les entreprises, ont révélé que la réussite ou l'échec ne sont pas déterminés par des considérations économiques seulement mais en plus par des considérations sociales. L'analyse à laquelle on a procédé a confirmé l'existence d'une corrélation entre les variables reflétant des données socio-culturelles et l'émergence des entreprises. En effet on a pu voir l'importance des déterminants personnels tels que la formation technique, l'expérience professionnelle, l'utilisation des technologies complexes, On a aussi montré le rôle important que jouent les réseaux sociaux constitués par la famille et l'entourage en l'absence des réseaux institutionnels.

En effet, la création d'entreprises est conditionnée, en plus des ressources matérielles et des prédispositions du créateur, par le capital social que ce dernier sera en mesure de mobiliser. La possession d'un réseau durable de relations et l'appartenance à un groupe constituent des ressources non moins importantes que celles matérielles ou cognitives. Ce réseau est plus simple et plus naturellement

constitué dans les sociétés à forte tradition familiale comme c'est le cas de la société tunisienne où ce réseau est formé par les membres de la famille et les amis. Les réseaux sociaux constituent la rente principale sur laquelle comptent la plus part des créateurs de l'échantillon. Ces réseaux ont un double rôle, un rôle financier qui est semblable à celui des réseaux financiers ordinaires et un rôle de réconfort et de sécurisation qui peut expliquer la prise de risque même par des personnes qui n'ont jamais auparavant pensé créer une entreprise ou changer de statut. *La solidité des réseaux sociaux* est l'un des traits socioculturels qui influencent le phénomène de création d'entreprises en Tunisie.

L'influence de l'entourage et surtout du père du créateur qui était dans un travail libéral peuvent aussi constituer des stimulants à la création d'entreprises. L'attachement au travail du père est, en effet, valorisé par la culture sociétale à travers les valeurs exprimés par les proverbes tunisiens tels que « il dégénère, celui qui n'exerce pas le métier de son père » ou « le métier de tes parents pour être toujours performant ». Plusieurs créateurs ont été imprégnés par les moments qu'ils ont passés, à leur jeune âge, dans les ateliers de leurs parents. L'acceptation par la famille de soutenir moralement le créateur dépend de l'attitude qu'elle a par rapport à l'entrepreneuriat et la prise de risque qui s'ensuit. Cette attitude est beaucoup plus positive chez des parents et une famille qui est dans le monde des affaires. Le créateur se trouve même obligé de relever le défis d'assurer la continuité et de réussir son projet.

Certains jeunes créateurs ont quitté leur emploi parce qu'ils étaient insatisfaits et que les conditions du travail ne convenaient pas à leurs aspirations. Ils n'ont pas beaucoup d'expérience dans le secteur d'activité choisi et ils ont mis peu de temps à préparer leur projet d'entreprise. Cela pourrait contribuer à l'explication de leur échec surtout qu'ils n'ont pas bénéficié du soutien de la famille et ne disposaient pas des compétences nécessaires à la conduite d'une affaire. Il faut noter aussi que la famille joue un rôle d'agent rationnel qui ne prend pas le risque lors qu'il n'est pas convaincu de la réussite du projet. Les créateurs épaulés par la famille ne se sont pas trouvés pas dans une situation critique même s'ils sont confrontés à une insolvabilité des clients.

La famille intervient aussi pour alléger certains fardeaux qui pèsent sur le créateur. En effet l'intervention de la famille et de l'entourage réduit les difficultés

d'approvisionnement auprès des fournisseurs puisqu'on trouvera toujours un parent avec qui on traitera ou quelqu'un, même étranger à la famille, qui fera confiance au créateur parce qu'il a été recommandé par un proche ou qu'un ami s'est proposé caution solidaire de lui.

On a observé que le milieu environnant soutient le processus de création d'entreprise. Ainsi la région ou le territoire, par l'intermédiaire de ses acteurs économiques et sociaux, constitue le premier marché en amont et en aval pour les entreprises créées. Il offre ainsi des possibilités et des opportunités d'affaires qui incitent à la création d'entreprises. Les créateurs étant originaires de la région, dans la majorité des cas, exploitent un certain nombre de facteurs socio-culturels pour créer leur projet. Les conditions socio-économiques adéquates, l'existence des traditions économiques et la solidité des liens sociaux expliquent l'émergence et la réussite des entreprises créées. Ces observations confirment *que la localisation de l'entreprise n'est pas neutre. Le territoire peut même constituer un facteur déterminant de la réussite des entreprises.*

conclusion :

En conclusion, on peut dire qu'on a remarqué que le créateur a toujours besoin d'un soutien de la part de certains acteurs.

Certes qu'avec son assistance, soutien, encouragement et accompagnement ; l'Etat joue le rôle que ne puisse jouer autrui. Il forme le garant majeur du développement de la création d'entreprise. Les institutions financières, dans leurs vocations modernes ont révélé une certaine flexibilité qui a la tendance de stimuler les créateurs et améliorer l'orientation entrepreneuriale.

Mais la famille et la société ne peuvent être exclu du paysage entrepreneurial. Le créateur, même inconsciemment est toujours en attente de leurs soutien. Les considérations socio-culturelles interviennent ainsi pour expliquer le succès de la création. En effet la solidarité familiale qui caractérise la société tunisienne joue un rôle essentiel car plus qu'un *soutien financier la famille* constitue une rente inégalable pour les créateurs qui se ressource d'idées, de solutions pour leurs problèmes et des opportunités d'affaires auprès de leur entourage. *Le capital social* mobilisé par le

créateur constitue un facteur déterminant pour avoir le maximum de partenaires en amont et en aval qui lui facilitent l'approvisionnement et la commercialisation. Ces relations sont gérées dans le cadre d'un réseau socio-économique où la confiance et l'entraide constituent la monnaie courante. L'attachement au travail du père et la responsabilité envers la famille présentent à leur tour des valeurs culturelles qui « poussent » ou « obligent » le créateur à réussir.

Cependant, la lourdeur administrative des procédures, l'exigence des garanties et des hypothèques et « l'indifférence » de certaines familles à l'égard de leur membre créateur pourront former des obstacles pour ce dernier.

La recherche qu'on a effectuée est loin d'épuiser les interrogations qui se posent sur le rôle de l'environnement socio-culturel dans la création d'entreprises en Tunisie. Plusieurs améliorations peuvent être apportées à ce travail de recherche et des extensions sont envisageables. D'une part l'échantillon peut être étendu à toutes les régions de la Tunisie ce qui pourrait révéler d'autres spécificités et améliorer la qualité des résultats. D'autre part les résultats de ce travail de recherche ne peuvent être considérés comme référence pour concevoir des politiques d'encouragement à la création d'entreprises mais juste contribuant à la compréhension des facteurs susceptibles de générer un dynamisme économique et social.

Bibliographie :

Berger B. et al. (1993), "Esprit d'entreprise, cultures et sociétés" éd. Maxima.

Boutiller S. et Uzunidis D. (1999), "La légende de l'entrepreneur : le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise", éd. La découverte et Syros.

Heni A. (1988), "Le cheikh et le patron", Modernité des sociétés sous-développées, Université d'Oran.

Jridi R. et Telmoudi M.(2003), "création d'entreprise : préalables, obstacles et acteurs" mémoire de fin d'études sous la direction de Mezhoudi L., ISG de Gabès,.

Julien P. A. et Marchesnay M. (1996), "L'entrepreneuriat", éd. Economica.

Sire B. (1988), "L'essaimage: facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise. L'exemple de la région Midi-Pyrénées", Cahier de recherche de l'IAE de Toulouse, n° 83.

Joveneau B. (1993), "Création d'entreprise par essaimage : présentation et étude de cas", mémoire de D.E.A., Faculté des sciences économiques, sociales et de gestion Namur Belgique.

Mezhoudi L. (2001), "L'essaimage d'entreprises et l'appropriation de la technologie" thèse de doctorat sous la direction de Zghal R., ISG de Tunis.

Simon H. A., cité par Berger B. et al.(1993) "Esprit d'entreprise, cultures et sociétés", éd. Maxima.

PARTICULARITES ET TENDANCES DANS L'EVOLUTION DU MANAGEMENT STRATEGIQUE – au niveau micro et macro-économique – EN ROUMANIE

Chargée de cours, docteur, Claudia OGREAN
Chargé de cours, doctorant, Lucian BELASCU
Université « Lucian Blaga » de Sibiu
Faculté des Sciences Economiques

Dans le contexte des chutes des régimes communistes du Centre et de l'Est de l'Europe et des changements économiques, sociaux et politiques majeurs qui ont eu lieu dans le monde entier, l'année 1990 a signifié pour la Roumanie le début d'un processus ample et complexe de transformation dans tous les domaines de la vie (socio-économique, administratif, politique et institutionnel) et à tous les niveaux décisionnels (micro, mézo et macro-économique).

Les impératifs de la transition vers l'Etat de droit et l'économie de marché, de l'intégration dans les structures euro-atlantiques et du raccordement aux exigences imposées par des processus tels que la globalisation de l'économie, la révolution du management et la transition vers la société de l'information, ainsi que la décentralisation du processus décisionnel, ont généré un changement d'attitude fondamental en ce qui concerne la théorie et la pratique du management.

Dans ce sens-ci a issu et s'est développée l'orientation pour assumer la vision stratégique du management et pratiquer le management stratégique autant au niveau macro que micro-économique, par la valorisation des opportunités et l'évitement des contraintes de l'environnement dans le but d'atteindre et maintenir la compétitivité et l'efficacité et répondre par cela aux défis du nouveau millénaire.

I. Cadre général des approches stratégiques en Roumanie après 1989

Dans le contexte de la chute des régimes communistes de l'Europe Centrale et de l'Est en 1989 et de la manifestation de certains changements profonds, à caractère politique, social et économique dans le monde entier, **la Roumanie a marqué en 1990 le début d'une évolution « sous la pression simultanée d'au moins trois processus d'envergure paradigmatique: (a). la transition vers l'Etat de droit et l'économie de marché, (b). l'intégration dans les structures européennes et euro-atlantiques, et (c). le développement durable, en accord avec les demandes du globalisme politique et économique, l'un plus complexe que l'autre, accompagnés par d'innombrables pièges.»**¹

L'an 1990 a signifié pour la Roumanie le passage brusque d'un système politique et économique excessivement centralisé et fermé à une phase de **transition** – dont le *point terminus* a souvent été négligé/ignoré et *jamais* défini en termes concrets – pas du tout préparée, en l'absence d'une vision intégratrice et systémique, de certains objectifs clairement précisés et de la préparation des ressources humaines nécessaires à la projection et à la construction d'un nouveau système – basé sur les principes de l'Etat de droit et de l'économie de marché, avec la possibilité de s'intégrer ainsi dans le système global (trouvé, à son tour dans un processus de transformation profonde – ce qui caractérise la globalisation de l'économie et le développement durable). Les difficultés héritées, amplifiées par les sacrifices du renversement violente de l'ancien régime et par les fréquentes

¹ Popescu, I., *Management du risque du pays dans la transition roumaine vers l'économie de marché*, Ed. Lux Libris Brasov, 1998 p. 62

mouvements sociaux, ont empiré davantage la période de transition, et les mesures de réforme adoptées ont pour longtemps été plutôt des réactions de moment que des transpositions en pratique d'une stratégie nationale radicale cohérente.

Ces évolutions ont déterminé un observateur et commentateur de la vie économique roumaine – **Eugen Ovidiu Chirovici**² – à affirmer que « *les mutations* qui ont secoué violemment notre pays dans les 10 dernières années se sont manifestées avec la force d'une *tempête* et il est clair que *les Roumains n'étaient presque pas du tout préparés pour elles* : ils hésitent à assumer et à les intégrer dans un *système de valeurs neuf*, ou même les nient, en les considérant transitoires. Mais les choses ne se présentent exactement comme ça. Quelques-unes des mutations sont irréversibles, surtout dans le plan économique et social".³

De la même perspective, mais en termes plus durs, le professeur **Dinu Marin** soutient qu' „ on a pratiquement raté l'entrée dans la modernité spécifique aux pays engagés dans la vague de la globalisation, il s'agissant là d'une autocondamnation à la condition de périphérie de la civilisation pour longtemps dorénavant (...), parce que ce qui compte à la fin ce ne sont pas les paroles qui pourraient transmettre le message d'un idéal ou contre-idéal, mais le fait que ces paroles n'ont pas sur quoi reposer, les âmes et les esprits des gens étant de plus en plus ravagés.”⁴

Tout en traversant cette vision catastrophique – sans négliger également les aspects négatifs qui ont été ressentis sur le plan socio-économique, tels que l'infirmité des espérances dans une transition rapide ou la souffrance de nombreuses personnes suite aux pressions psychologiques et aux difficultés matérielles déterminées par la transformation – le professeur, analyste économique et ancien ministre de la finance **Daniel Daianu**⁵ remarque aussi „la partie pleine” du verre, donnée par le fait qu'en général, on a assez réalisé tout en tenant compte de la charge du passé – un certain état de *normalité du point de vue des principes généraux* de fonctionnement des systèmes économiques de marché et des structures démocratiques ou la modalité où les institutions démocratiques créées ont été capables à *gérer la frustration* (déterminée par les coûts de la transition) de quelques larges segments de citoyens – donc „*il aurait pu être encore pire*”.

Tout en présentant, par la suite, **les principaux repères des approches stratégiques démarrées au niveau macro-économique pendant la période d'après 1989, nous essayerons ensuite une radiographie succincte des évolutions qui ont été réellement enregistrées**, dans l'idée de déterminer, d'un côté, la manifestation de l'articulation de la Roumanie aux processus et aux phénomènes économiques qui définissent ce début de millénaire, et de l'autre, les paramètres actuels et de perspective où on inscrit l'évolution des entreprises roumaines et de leur management – éléments essentiels de fondement de la stratégie et du management stratégique au niveau micro-économique.

Une première approche stratégique globale – **Schéma concernant la stratégie de la réalisation de l'économie de marché en Roumanie (présenté en 1990)** – a issu de l'idée de base „*de la nécessité de la rentabilité de toutes les activités*, en valorisant d'une manière efficace les possibilités économiques et l'implantation des technologies avancées” – considérée aussi le problème de base de la gestion de l'économie. Les auteurs du Schéma considéraient que la transition vers l'économie de marché peut se faire dans les délais les plus courts, en même temps avec le dépassement d'une crise profonde, dans les conditions d'un programme de protection sociale qui assure « la croissance au fur et à mesure, mais effective, du standard de vie, de la qualité de la vie. » L'optimisme manifesté dans cette stratégie – définie comme une transition graduelle effectuée dans un rythme rapide”, où l'adoption des mécanismes strictement nécessaires au fonctionnement de l'économie de marché se fasse d'une façon accélérée (2-3 ans) a été contredit par la réalité des années qui se sont succédées. Cela a prouvé que la transition d'une économie centralisée vers une économie de marché entraîne tout d'abord un déclin puissant – déterminé par

² actuellement conseiller du premier ministre et président de l'Agence Nationale pour les PME et la Coopération

³ Chirovici. E.O. *Spectacle de la réforme vue de la galerie*, Ed. Eficent, Bucarest 1999, p.125

⁴ Marin, D., *Economie de la Roumanie. Limitations à manager*, Ed. Economica Bucarest, 2000, p.25

⁵ Daianu, D., *Vers où se dirigent les pays post-communistes?* E. Polirom Iasi, 2000, p. 111-113

l'élimination du système économique centralisé et des distorsions existantes, avant d'avoir fait construire le système de l'économie de marché, avec tous ses mécanismes et institutions.

Ultérieurement, une autre approche systémique de la transition vers l'économie de marché – **Stratégie de réforme socio-économique du Programme de gouvernement (élaborée en 1993)** – a suivi l'assurance de la continuité du processus de *réforme économique* – comme moyen de sortie de la crise de système de l'économie planifiée et de passage à l'économie de marché – corroborée avec *la relance de la croissance économique*. La conception générale du programme de stabilisation et restructuration économique comprenait: (1) la politique de stabilisation macro-économique; (2) la réforme de l'entreprise et le développement du secteur particulier; (3) la restructuration du système de la production nationale; (4) la politique commerciale; (5) attirer des investissements étrangers directs; (6) l'intégration de la Roumanie dans les structures européennes.

Si, pendant la durée des premières dix années d'après la révolution de 1989, la Roumanie a essayé de créer sa nouvelle identité par la confrontation aux nombreuses urgences qui ont déterminées les facteurs de décision à se concentrer surtout sur les problèmes qui nécessitaient une résolution rapide, une fois avec le rapprochement du nouvel millénaire il est devenu important d'arriver à un consensus concernant **les priorités de développement de la Roumanie à moyen et à long terme en concordance avec les demandes du développement durable**. Dans ce sens-ci, en **1999**, les autorités roumaines, ont demandé l'aide de la Banque Mondiale pour que – en vue de la création de la « **Vision commune de la Roumanie** », réalisée par les Roumains, spécialement pour la Roumanie – la Roumanie fasse partie du groupe des pays - pilote participants à l'initiative de la Banque Mondiale de créer un **Cadre Vaste de Développement**.

L'approche stratégique intégratrice la plus fréquemment citée - **Stratégie Nationale de développement économique de la Roumanie à moyen terme (2000)** -, à partir du constat que « sur le fonds de l'instauration des normes et des institutions de l'Etat de droit, de l'activation et l'organisation de la société civile, de la création du cadre normatif des nouveaux mécanismes, la Roumanie a fait des pas importants dans la direction de la formation du système fonctionnel de l'économie de marché », *comprend* le fait que « malgré tout cela, une évaluation objective sans préjugés ou motivations partisans, montrent que l'économie roumaine se présente encore comme un système faiblement structuré du point de vue institutionnel », et *conclut*: « le problème essentiel de la stratégie consiste dans (...) la transformation de l'économie roumaine dans un système de marché structure et fonctionnel ».

Le point de départ de la stratégie l'a représenté **l'analyse de la dynamique de l'économie roumaine** pendant la période des années '90 (à voir le Tableau 1), pour pouvoir réaliser *la caractérisation synthétique de l'état existante*; cela a permis *l'identification des problèmes* auxquels se confronte l'économie roumaine, suivie de *l'établissement des hypothèses du scénario restructurant et des estimations en chiffres* en ce qui le concerne – qui ont ensuite été transposées dans *les politiques macro-économiques*. **Les effets macro-économiques** estimés en rendant opérable cette stratégie, on a considéré qu'elles trouveront le reflet dans « l'augmentation des revenus réels de la population et l'enregistrement de progrès effectifs dans l'élimination de la pauvreté. Le taux de chômage, estimé à 13% en 2000, baissera à environ 9% en 2004. Evalué à la parité du pouvoir d'achat, le produit intérieur brut/habitant devrait atteindre en 2004 environ 7250 euros. »

Tableau 1. *Indicateurs synthétiques de la dynamique de l'économie roumaine pendant la période 1990-1999*

INDICATEURS SYNTHETIQUES	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Taux de croissance du PIB - %	-5,6	-12,9	-8,8	1,5	3,9	7,1	3,9	-6,1	-5,4	-3,2
Taux annuel de l'inflation - %	5,1	170,2	210,4	256,1	136,7	32,3	38,8	154,8	59,1	45,8
Taux de croissance du taux annuel de change ROL/USD - %	50,3	240,6	303,1	146,8	117,8	22,9	51,6	132,5	23,8	72,8

Indice du taux de change ROL/USD/Indice des prix de la consommation (1990=100) - %	..	126,0	163,7	113,4	104,3	96,9	105,9	96,6	75,2	89,1
Indice du salaire/Indice des prix de la consommation (oct. '90=100) - %	..	81,7	71,3	59,4	59,4	66,5	72,7	56,3	58,2	58,4
Population occupée (total économie) – mille pers.	10839,5	10785,8	10458,0	10062,0	10011,6	9493,0	9379,0	9022,7	8812,6	-
- Agriculture	3153,5	3112,3	3448,8	3621,1	3653,0	3270,2	3326,4	3389,6	3354,3	-
- Industrie	4004,7	3802,9	3300,9	3030,6	2881,7	2714,2	2740,8	2449,6	2316,9	-
- Constructions	705,9	500,9	579,2	574,0	562,7	479,1	474,4	439,2	391,0	-
- Services	2975,4	3269,7	3129,1	2836,3	2914,2	3029,5	2837,4	2744,3	2750,4	-
Taux du chômage - %		3,0	8,2	10,4	10,9	9,5	6,6	8,9	10,3	11,5
Masse monétaire (moyenne/an.) – mld. ROL	478,0	603,5	1209,6	2764,4	6652,2	13107,7	22219,5	45116,4	70212,5	106348
Masse monétaire (moyenne/an.) – croissance par rapport à l'an précédent - %	17,0	26,2	100,4	128,5	140,6	97,0	69,5	103,0	55,6	51,5
Masse monétaire (M2)/PIB	55,7	27,4	20,1	13,8	13,4	18,2	20,4	18,0	19,1	20,4
Dettes extérieures totales brutes (mil. USD)	..	2131,0	3240,0	4249,0	5563,0	6482,1	8344,9	9502,7	9807,0	8589,0
Dettes extérieures totales brutes/hab. (USD)	..	91,9	142,2	186,7	244,7	285,8	369,1	421,5	435,8	382,5
Déficit du budget général consolidé en PIB - %	1,0	3,2	-4,6	-0,4	-2,4	-2,9	-4,1	-3,9	-4,1	-4,0
Exportations FOB (mil. USD)	5775	4266	4363	4892	6151	7910	8084	8431	8302	8505
Importations FOB (mil. USD)	9202	5372	5784	6020	6562	9487	10555	10411	10926	9592
Différence FOB/FOB (mil. USD)	-3427	-1106	-1421	-1128	-411	-1577	-2471	-1980	-2624	-1087
Investissements directs nets (des non-résidents) – mil. USD	..	37,0	73,0	87,0	341,0	417,0	263,0	1224,0	2040,0	961,0

(Source: Stratégie nationale de développement économique de la Roumanie à moyen terme, 2000)

Même si le rôle d'une approche stratégique globale, de synthèse (telle que la Stratégie nationale de développement économique de la Roumanie à moyen terme), établie au niveau décisionnel macro-économique, ne peut être ignoré, **en Roumanie on a ressenti dès le début l'absence d'une stratégie économique claire**, avec des objectifs et termes clairs, surtout dans des problèmes fondamentaux comme la propriété, la restructuration de l'industrie ou attaquer la politique de privatisation, etc., qui puisse être prise pour repère par les managers des entreprises roumaines en vue de la consolidation des propres stratégies (on ne s'arrête pas là – mais on le fera ultérieurement – sur la capacité des managers à faire face à une telle approche). C'est pourquoi, la **transition roumaine** est parfois « repérée directement comme une **crise de manager** »⁶, qui n'a pas encore été dépassée, *le management politique* – responsable de la réalisation de *la vision stratégique* et la préoccupation dans la direction de son implantation – en ne réussissant pas à

⁶ Marin, D., ouvrage cité, p. 28

aligner son comportement aux impératifs de la *révolution du management* (car le professionnaliser, c'est encore en phase de « projet ») et de la *globalisation* (parce que la management pratiqué a été plutôt l'un de la conjoncture, qui n'a pas pris en considération l'évolution du système global).

Tout en saisissant, d'un côté, les carences des approches officielles et, de l'autre, tout en comprenant la nécessité objective d'une stratégie cohérente, pertinente et possible à être mise en pratique, autant l'**Académie Roumaine** que d'autres spécialistes ont proposé des **modèles propres d'approches stratégiques**. Sans minimaliser leur contribution (au moins dans le plan de la *sensibilisation* du public et des autorités, de la réalisation d'une *vision* d'ensemble, de quelques *objectifs* quantifiables, du *jalonement en espace et temps* des démarches nécessaires à être faites et de quelques *moyens* de mise en place des options stratégiques), les « schémas » « souffrent » d'une part, parce qu'ils indiquent, pratiquement seulement des possibles directions d'action – suggérant ce qu'il y aurait à faire – et, de l'autre, par le fait que, quelques bonnes qu'ils soient, la composante décisionnelle, essentielle, leur manque - ils ne représentent que des propositions, qui peuvent être ou non en considération par les décideurs politiques au niveau macro-économique.

La Stratégie nationale de développement durable, réalisée – en 1999 – sous l'égide de l'Académie Roumaine, de la Fondation de l'Université de la Mer Noire et du Centre pour Développement Durable dans le cadre du Programme des Nations Unies pour Développement a essayé de restructurer et définir la meilleure voie à suivre pour la Roumanie dans les deux suivantes décennies. Après la détermination *des objectifs* (le rôle fondamental revenant à celui de la croissance de la prospérité individuelle dans l'ensemble social de la Roumanie) et *des priorités* (la santé de la population, l'éducation, la croissance économique, la conservation des ressources énergétiques et la protection de l'environnement), l'ouvrage évalue *le potentiel pour le développement durable* en Roumanie sur chaque secteur d'activité, tout en essayant à la fin de proposer *des scénarios et politiques du développement durable*. Mais ce qu'on a toujours souvent reproché à cet ouvrage c'est que « ces scénarios et politiques sont assez *prétentieux quant'au titre*, mais assez *pauvres en contenu*, parce qu' (...) ils ne dépassent pas le niveau de quelques *idées sans un support des faits* et, surtout, *sans la perspective* de la pensée où l'on peut advenir dans un tel développement. »⁷

Un autre schéma est proposé par les auteurs *D. Marin* et *C. Mereuta* dans le livre **Economie de la Roumanie 1990-2000. Compendium**⁸ - qui, en se plaçant dans le contexte des nouvelles orientations qui visent non seulement la dimension économique de la dynamique évolutive d'un pays, mais aussi sa composante socio-humaine de la perspective durable, propose **comme élément de référence l'indice de développement humaine (IDU)**, et comme **objectif stratégique** la réalisation d'une valeur de celui-ci de 0,8 plus grande à l'horizon des années 2005-2010, qui permette à la Roumanie de traverser l'état de régression chronique et l'inclusion dans le groupe des pays développés. La réalisation pratique de cet objectif est considérée comme étant conditionnée par l'obtention d'un taux moyen annuel de croissance de PIB (évalué à la parité du pouvoir d'achat) de 5%-6%, simultanément à la croissance du niveau général de l'éducation et de la santé de la population.

Par la suite, nous essayerons de déterminer en quelle mesure cet ambitieux « projet 0,8 » est réalisable - qui permettrait à la Roumanie la pénétration dans le club des pays au développement humain élevé. Pour cela nous allons faire une succincte *analyse de l'évolution du cadre macro-économique roumain* – analyse qui, d'ailleurs, doit représenter (à côté de celle de l'environnement international et de celle intérieure de l'entreprise) le point de départ de *toute démarche du management stratégique initiée et déroulée au niveau de l'entreprise*.

Avec une valeur d'IDU de 0,778 en 2002 – qui a subi une tendance « légèrement négative » par rapport à 1990 (mais qui n'a pas représenté, un « sommet de forme » pour la Roumanie, mais seulement un seuil) jusqu'en 1999 et « légèrement positive » de 2000, (à voir Figure 1), la Roumanie s'inscrit au sein des pays avec un IDU moyen (69^e place au monde en 2002 – mais « en chute libre » par rapport à la 58^e place détenue en 1999, quand la valeur de l'IDU avait été plus

⁷ Anghelache, C., *Roumanie 2000. Etat économique*, Bucarest, 2000, p. 360

⁸ Marin, D., Mereuta, C., *Economie de la Roumanie 1990-2000. Compendium*, Ed. Economica, Bucarest, 2001

petite – uniquement 0,772 !). Mais la structure IDU dénote des décalages significatives non seulement par rapport aux pays développés, mais aussi par rapport aux pays limitrophes, qui pendant la période 1990-1999 ont affiché autant des valeurs de l'indice plus grands de 0,8, que des tendances positives de celui-ci.

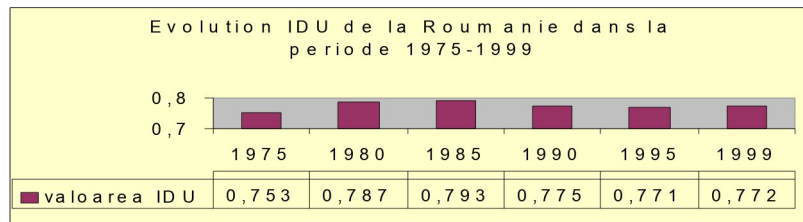


Figure 1. Evolution de l'IDU de la Roumanie pendant la période 1975-2002
(source : PNUD, Human Development Report, 2003)

L'analyse de la **composition** IDU en 2002 (Figure 2.) nous offre la possibilité de la détermination des points faibles et de ceux forts en ce qui concerne la Roumanie et nous permet de tirer certaines **conclusions** :

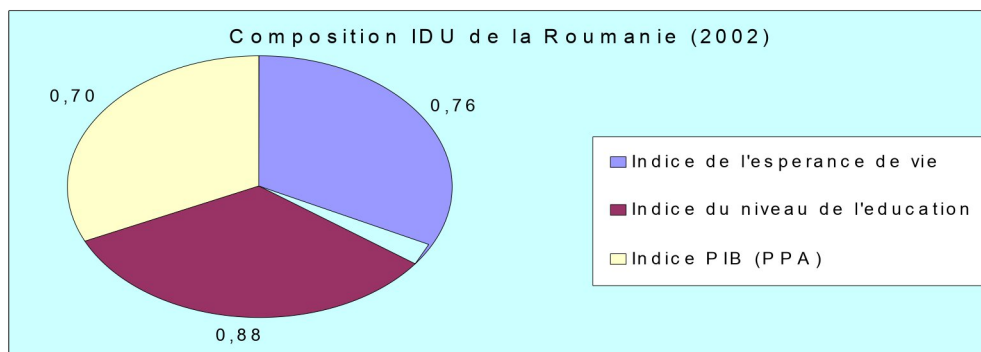


Figure 2. Composition IDU de la Roumanie en 2002
(source : PNUD, Human Development Report, 2003)

◆ le plus grand problème le représente l'**indice PIB réel**, avec une contribution de seulement 0,70 à la valeur IDU en 2002. Par ailleurs, *le produit intérieur brut* (comme indicateur qui reflète synthétiquement l'évolution quantitative et qualitative réalisée par un pays à travers une période donnée de temps) a représenté un grand défi pour l'économie roumaine. L'analyse du taux de la croissance du PIB pendant la période 1990-2003 (Figure 3.) dénote des évolutions fluctuantes ; d'alternance des baisses et des croissances PIB.

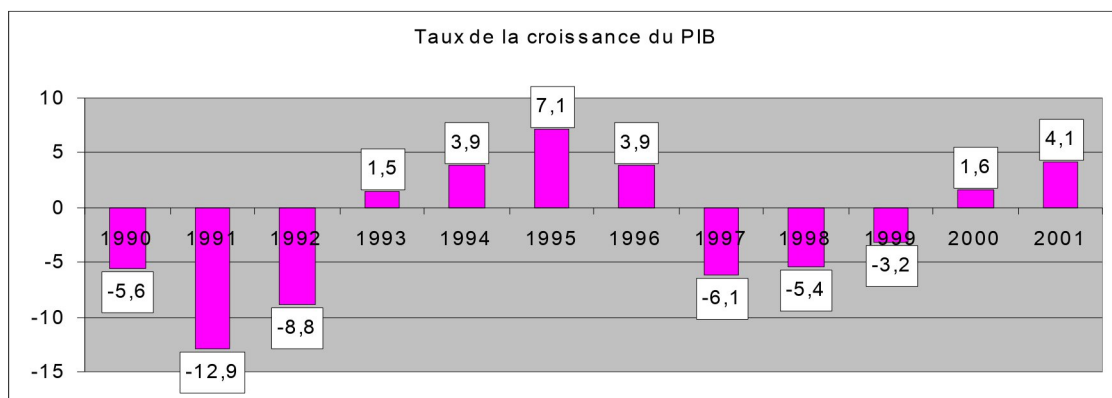


Figure 3. Taux de la croissance du PIB pendant la période 1990-2003
Source : INSSE, Ministère de la Finance Publique, BNR

Après 1990, le produit intérieur brut (PIB) a eu une évolution oscillante, les périodes de croissance en n'assurant pas la récupération des baisses de valeur ajoutée des périodes de déclin :

- « la première décennie de la transition » s'est soldé pour la Roumanie avec un indice du volume PIB réel de 80,3% en 1999 par rapport à 1990 et avec un taux moyen annuel de croissance du PIB/habitant de -0,5%, évolution qui nous détermine à affirmer que la Roumanie n'a pas encore réussi l'engagement sur les coordonnées du développement (le caractère inédit et la difficulté du processus de transition dans l'absence de certains modèles du succès ou « la conjoncture mondiale » ne peuvent être considérés comme les seules causes responsables des échecs macro-économiques roumains ; on leur en rajoute les hésitations et les erreurs de politique économique, concrétisées notamment dans des démarches en faveur de certains résultats immédiats qui minimalisent les coûts à court terme) ;
- dans 2000 le produit intérieur brut a augmenté – en termes réels – de 2,1%, en étant le premier an de croissance économique après une période de 3 ans de réduction de l'activité économique. En 2001 et 2002, suite au maintien d'un niveau élevé des activités industrielles et de constructions, mais surtout grâce au développement des services, le PIB a marqué de très grandes croissances, 4 fois plus grandes que la moyenne de l'UE, ainsi que le niveau PIB réalisé en 2002 a atteint la valeur record d'environ 43,3 mld. euros⁹. Malgré tout cela, PIB/habitant (au pouvoir d'achat standard) était en 2001 de seulement 5.620 euros, c'est-à-dire plus de 4 fois plus réduit que la moyenne de l'UE-15 et 2-3 fois plus réduit que les valeurs réalisées par les nouveaux Etats membres (Tchéquie, - 17.180 euros, Slovaquie – 16.830 euros, Hongrie – 13.455 euros, Pologne – 9.406 euros).

Pour compléter cette analyse, il faut mettre en discussion deux autres indicateurs d'état économique : la création du PIB (Figure 4.) voire l'utilisation du PIB (Figure 5.).

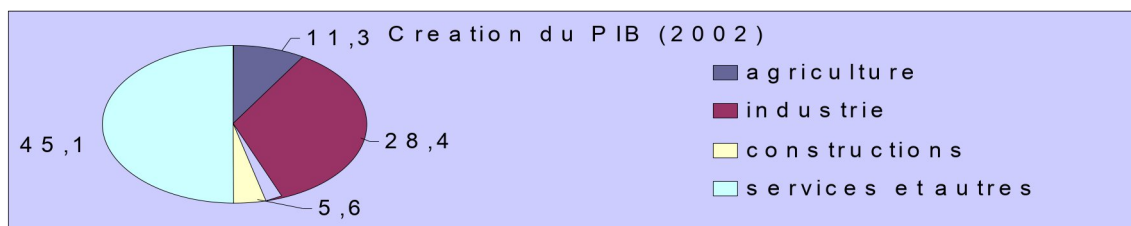


Figure 4. Création du PIB en 2002
(Source : INSSE, BNR)

- a) Quant à la *création du PIB*, il faut remarquer le démarrage du processus de transformation structurelle de l'économie roumaine. Cette tendance est reflétée dans la croissance de la place des services dans le PIB (de 26,5% au niveau de 1990 à 45,1% en 2002) et s'inscrit dans la tendance globale de tertialisation de l'économie dans le détriment de l'agriculture et de l'industrie – qui ont souffert à travers de la période analysée des réductions substantielles des taux dans le PIB (de 21,8% à 11,3% voire de 40,5% à 28,4%). « La moitié vide » du verre de la création du PIB est donnée par le fait qu'en comparaison même avec les pays de la zone de proximité, la composante « agriculture et culture des forêts » se maintient à un niveau excessivement élevé (mais qui n'est pas justifié par les performances économiques du secteur) ; ensuite, la composante « services et autres » cache une croissance significative de la contribution dans le PIB des taxes douanières, des impôts et des subventions par produit, etc.

⁹ pour la transformation, on a utilisé le taux de change du mois décembre 2002 (1 euro=34.919 lei)

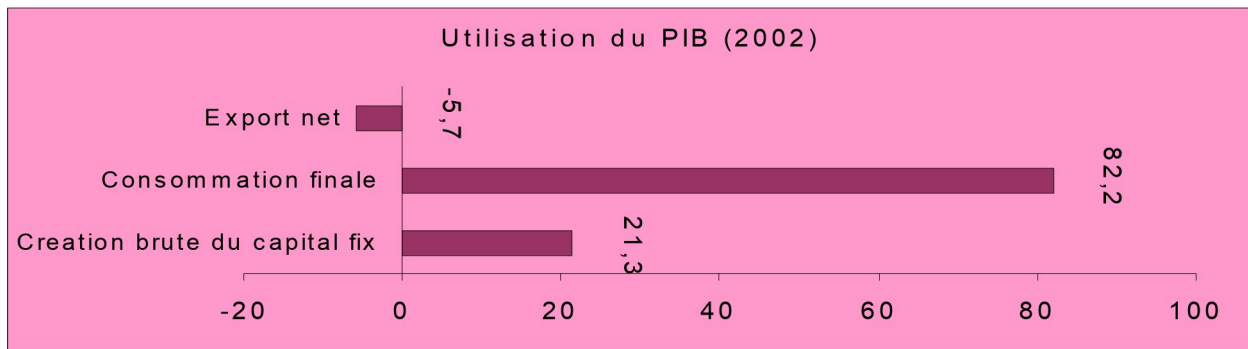


Figure 5. Utilisation du PIB en 2002
(Source : INSSE, BNR)

b) Quant à l'utilisation du PIB, on observe le pourcentage élevé (et en croissance) de la consommation finale (82,2% en 2002 par rapport à 79,2 en 1990), corroboré au pourcentage réduit (et en baisse) de la création brute du capital fixe (21,3% en 2002 par rapport à 30,3% en 1990). Ces évolutions (qui représentent des records négatifs pour la zone géographique dont la Roumanie fait partie) reflètent autant un niveau de vie bien plus réduit par rapport aux pays voisins, qu'un niveau plus faible pour attirer les investissements étrangers. Autrement, le dépassement constant dans les 13 dernières années des exportations par les importations (l'exportation net représentant -9,5% de l'utilisation du PIB en 1990, voire -5,7% en 2002) a déterminé des effets négatifs dans la balance de paiements externes, avec des répercussions sévères sur l'équilibre macro-économique. L'analyse de ces dynamiques reflète le fait que la réduction de l'activité économique a été plus prononcée que la décroissance réelle réalisée par la consommation de la population, les investissements et les exportations nettes étant plus violemment affectés par la récession économique en comparaison avec la consommation, qui s'est fait protéger par des modifications structurelles internes, qui ont relativement augmenté le pourcentage de l'autoconsommation.

◆ Représentant la dimension sociale de la qualité de la vie, **l'indice de l'espérance de vie** – avec une valeur de 0,76 en 2002 – et **l'indice du niveau de l'éducation** – évalué à 0,88% en 2002 – sont plus proches du « but » 0,8 même s'ils représentent, à leur tour, des valeurs constamment plus petites par rapport aux cinq pays mentionnés. Etant des expressions dérivées de l'évolution économique de la Roumanie, les valeurs de ces indices doivent être corrélées avec celles de l'inflation (Figure 6.) et du chômage (Figure 7.) – ce qui reflète directement la dimension des coûts sociaux de la transition.

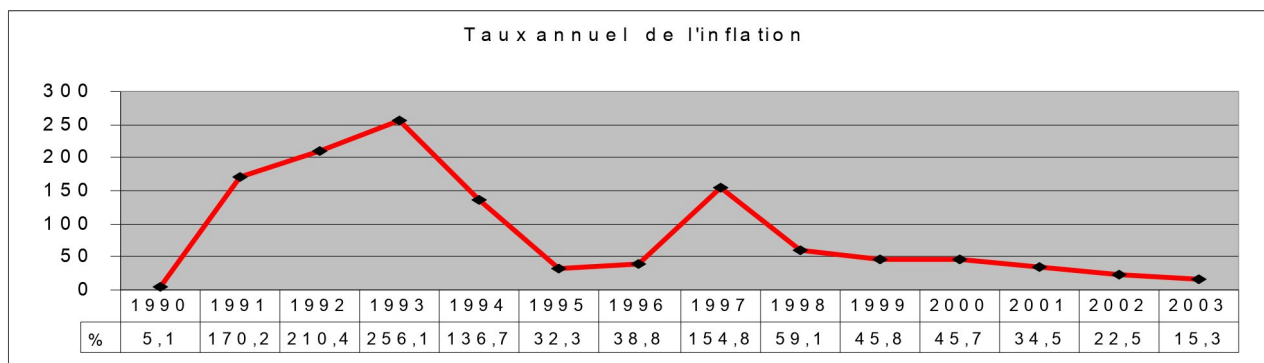


Figure 6. Taux annuel de l'inflation pendant le période 1990-2003
(Source : BNR, Rapport annuel 2003)

a) En se maintenant à des niveaux élevés et présentant des variations annuelles importantes (à voir les chocs de hyper-inflation de 1993 et 1997), *l'inflation* a constitué pendant toute la période analysée un point critique du développement de l'économie roumaine, preuve du irréalisme des politiques contre l'inflation pratiquées par le management central. Ainsi, au fil de la période 1990-1994, l'inflation a atteint des niveaux très élevés, en 1993 la croissance des prix de la consommation ayant la valeur record de 256,1% par rapport à l'année précédente. Comparé à cette période, dans les années suivantes, à l'exception de 1997, le niveau de l'inflation a réalisé des valeurs bien plus réduites (32,3% en 1995 et 59,1% en 1998). Après 2000 à peine on constate l'apparition d'un trend constant décroissant de celle-ci, c'est-à-dire un processus de désinflation. En 2002, le trend descendant de l'inflation a connu une consolidation remarquable, le taux de l'inflation étant le plus réduit d'après 1990.

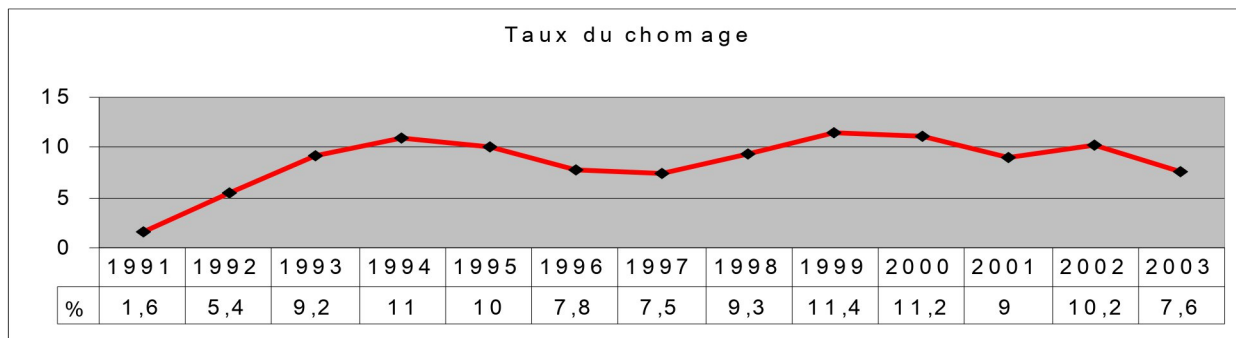


Figure 7. Taux du chômage pendant la période 1991-2003
(Source : ANOFM, 2004)

a) retrouvé en relation directe avec le processus de restructuration profonde de l'activité économique en termes de compétitivité et efficacité, *le taux du chômage* a eu pendant la période analysée une évolution fluctuante, reflétée dans le fait que pendant la période 1990-2001 la population occupée a diminué d'environ 2,2 millions de personnes (de 10,84 à 8,59), et le taux d'occupation a baissé de 16%, représentant 58,19%. A cause de la restructuration du secteur industriel en particulier, l'occupation de la population a diminué dans tout le pays, plus ou moins d'une région à l'autre et d'un département à l'autre. Les causes principales de cette évolution de la population occupée ont été : le déclin économique général, avec la baisse du volume de la production, notamment industrielle, dans les conditions de la diminution du marché intérieur et de la perte de certains segments du marché extérieur ; l'échec des programmes de macro-stabilisation et le retard de la privatisation ; la réduction des investissements et la restructuration de certains agents économiques qui n'étaient pas rentables ; la mobilité diminuée de la main d'œuvre du point de vue territorial et professionnel ; les contraintes déterminées par l'environnement économique international. La diminution de la population occupée a été accompagnée par des modifications importantes dans la structure de l'occupation par secteurs, domaines d'activité, régions, formes de propriété, âge, statut professionnel.

En ce qui concerne les **points forts** et ceux **faibles** qui caractérisent **la Roumanie** – tels qu'ils étaient analysés et présentés suite à l'analyse SWOT effectuée pour déterminer la stratégie et identifier les priorités du **Plan national de développement de la Roumanie** pendant la période 2004-2006 – ce sont représentés par :

1. **points forts** : compétitivité agrandie au niveau international de l'industrie d'usinage de Roumanie ; industrie puissante de technologie de l'information ; taux élevé des activités ; tradition puissante dans le domaine de la recherche et du développement ; l'accès des femmes sur le marché du travail ; niveau éducationnel moyen élevé de la force de travail ; potentiel élevé de l'agriculture et des forêts ;

2. **points faibles** : accessibilité réduite et le manque des autoroutes ; systèmes insuffisamment développés du management de l'environnement (déchets, eau potable, eau résiduelle) ; capacité insuffisante pour attirer les investissements étrangers directes ; niveau élevé de la non-occupation en agriculture ; pourcentage élevé des secteurs de la production à valeur ajoutée basse ; problèmes de chômage structurel et un niveau faible de la formation continue ; la croissance des disparités régionales et le fait de marginaliser les zones rurales.

Le même Plan national de développement de la Roumanie – élaboré en 2003 – identifie les suivantes **opportunités** et **menaces** qui doivent être valorisées, voire évitées, dans une démarche qui vise la période proche – antérieure à l'intégration si attendue en 2007 de la Roumanie dans l'Union Européenne :

1. **opportunités** : intégrer l'UE et, lié à cela, la baisse de l'importance des barrières commerciales et des frontières pour le développement de l'économie ; l'appartenance à une zone géopolitique stable, qui favorise le développement des corridors de transport, inexistant jusqu'à présent dans son histoire, y compris le développement du Danube pour le transport des marchandises ; les opportunités offertes par la société informationnelle, dans un pays qui a déjà une industrie de la technologie de l'information assez bien développée, tout comme une inclination claire de la population vers l'innovation technologique (le plus grand nombre de téléphones portables/habitant de l'Europe Centrale et de l'Est) ;
2. **menaces** : la Chine et d'autres producteurs de l'Asie du Sud-Est, qui attaquent son avantage compétitif dans les secteurs aux coûts de productions faibles ; d'autres compétiteurs de l'Europe Centrale et de l'Est, qui sont capables à faire augmenter leur avantage compétitif par l'investissement des ressources UE des Fonds Structurels ; la possibilité que la restructuration de certaines grandes entreprises industrielles, étant encore dans la propriété de l'Etat, mène à des « chocs » du marché du travail au niveau local ; le phénomène de migration à l'étranger de la main d'œuvre qualifiée, en dépouillant le pays des ressources humaines qui contribuent à la croissance économique.

II. L'approche stratégique du management de l'entreprise roumaine entre nécessité et utilité

Etant donné que « la stratégie au niveau national peut être l'une de succès seulement dans la mesure où les entreprises vont être capables à élaborer et à soutenir des stratégies compétitives »¹⁰, le management de l'entreprise se manifeste comme déterminant essentiel du succès de la démarche stratégique au niveau national. Dépourvu presque entièrement jusqu'en 1989 de la possibilité de se manifester, **tout de suite après 1989**, les managers roumains ont été exposé tout d'un coup devant quelques **caractéristiques et contraintes** de l'environnement extérieur – déterminées par la pulvérisation d'un système socio-économique et politique-institutionnel – qui ont « déraciné » leur façon de penser et agir et qui ont repris des **formes** parmi les plus dramatiques et profondes, telles que :

- ◆ **la crise économique structurelle** – manifestée dans tous les secteurs d'activité et due à une multitude de causes (entre lesquelles nous pouvons mentionner : la crise structurelle masquée, dès 1975, qui a produit l'accumulation au fur et à mesure des causes d'une crise profonde ; la perte de marchés traditionnels pour l'exportation ; la récession économique mondiale de la période 1990-1993 ; l'arrêt presque total des investissements dans les premières années après 1989 ; la désorganisation produite par les phénomènes de réforme macro-économique et de restructuration micro-économique, etc.) ;
- ◆ **le choc du changement législative et organisationnel** - produit par : la déréglementation massive et totale en 1990 et 1991, suivie par l'émission en avalanche de nouveaux types de réglementations macro-économiques ; la transformation dans le domaine organisationnel – la

¹⁰ Crisan, S., *Management. Eléments fondamentaux*, Ed. Mira Design, Sibiu, 2001, p; 142

réduction drastique du rôle des ministères, l'élimination des centrales industrielles, le fait de rendre l'autonomie aux sociétés commerciales à capital public, la disparition de certains organismes de contrôle spécifiques à l'économie centralisée et l'apparition relativement tardive de certains nouveaux types de contrôle de l'Etat ;

◆ **l'autonomie des entreprises** – concrétisée dans la réduction au minimum des contrôles des ministères et des possibilités de subvention des entreprises en difficulté, la croissance rapide des exigences des banques commerciales pour ce qui est le prêt et d'autres mesures pareilles, facteurs qui ont constitué de vrais chocs pour les managers qui espéraient dans une transition calme, où certaines méthodes à diriger qui ont eu succès dans le passé soient encore valables ;

◆ **la crise de la forme de propriété** – déterminée par le fait que l'Etat, propriétaire unique jusqu'en 1991 et ensuite propriétaire majoritaire, « a enlevé ses mains » des sociétés commerciales, tout comme par les annonces gouvernementales fermes d'une privatisation approchée. A cette incertitude a contribué non seulement le provisorat annoncé et prolongé de la propriété d'Etat, mais aussi le fait que la solution de transition choisie a signifié la création d'un « patron synthétique », dont le comportement économique et de manager a été très peu analogue à celui normal d'un propriétaire authentique ;

◆ **la libéralisation des relations de travail et la pression syndicale** – la relation distordue bipolaire entre managers et syndicats (à cause de la crise de la forme de propriété, qui a fait que la pression syndicale soit bien plus puissante que dans les économies occidentales stabilisées, les managers étant dépourvus du facteur modérateur exercé par les actionnaires) a conduit à 3 types de situations : (1). entreprises dans lesquelles les managers ont su promouvoir un partenariat social et par cela à canaliser la pression syndicale dans une direction bénéfique pour l'entreprise et pour les salariés ; (2). entreprises où, sous la pression syndicale, les managers ont adopté un style de direction populiste, ce qui n'a fait qu'escamoter la crise ; (3). entreprises où la pression syndicale a mené à une instabilité de manager accentuée, ce qui a eu comme effet l'impossibilité d'une stratégie cohérente, le déclenchement d'une crise profonde et le risque de la faillite proche ;

◆ **la libéralisation des prix et l'inflation** – la transformation radicale de l'environnement économique par la libéralisation massive des prix a eu lieu dans des étapes successives, pendant la période 1991-1993, en même temps avec l'annulation des subventions de l'Etat. Les plus importants effets, au niveau de manager, de ces mesures ont été : le déclenchement d'une inflation majeure, « de correction » dans les années 1992-1993, qui a perturbé profondément l'activité des entreprises, même de celles en principe rentables ; l'arrivée rapide dans des situations trouvées à la limite de la faillite par les entreprises qui ont cru pouvoir régler tous les problèmes en augmentant le prix des produits, les entreprises qui n'ont pas adopté un management stratégique adapté à la période de transition et celles qui ont utilisé des prêts bancaires onéreux ;

◆ **la décapitalisation et la croissance du rôle des banques commerciales** – si avant 1990 les entreprises étaient dépendantes des restrictions imposées par les ministères tutélaires et étaient « capitalisées » par l'intermédiaire du Comité d'Etat de la Planification, et le rôle des banques commerciales était réduit à celui de simple exécuteur de certaines décisions financières prises à d'autres niveau de direction, depuis 1990 s'est institué un état transitoire des anciennes relations entre banques et sociétés commerciales, et depuis 1992 le rôle des ministères s'est réduit jusqu'à l'annulation, le destin des entreprises à court terme commençant à dépendre de leurs relations avec les banques commerciales, processus qui a été amplifié par le phénomène de décapitalisation des entreprises ; après une période de « comportement d'inertie », depuis 1992 les banques commerciales ont changé rapidement leur façon de travail : les taux d'intérêt ont été augmenté jusqu'au niveau de l'assurance de certains taux d'intérêts réellement positifs par rapport à l'inflation ; les pressions gouvernementales, ministérielles et syndicales pour emprunter les entreprises étant en difficulté ont été peu efficaces dans la détermination du système bancaire de contourner les lois de l'économie de marché, etc.

Soudain, le choc des changements, la crise économique structurelle, la chute des marchés traditionnels, l'autonomie des entreprises, la libéralisation des relations de travail, ont apporté devant le management des entreprises roumaines un grand spectre de **menaces**.

Il faut tenir compte du fait que dans la même période les entreprises des pays développés ont été obligés à faire face à leur tour à certains **défis** de nature à solliciter leur capacité d'orientation dans un futur – commun aussi aux pays émergents, et encore plus puissant comme impact à cause du décalage temporel d'intégration et à celui de développement – caractérisé par des changements importants de **l'environnement économique global**¹¹ : l'intensification de la compétition, les nouvelles technologies, entreprises plus petites et plus flexibles, le pouvoir de l'information, des consommateurs, les évolutions démographiques, la diversité, la diminution des cycles de vie des produits, les nouvelles alliances stratégiques, etc. ; Pour **faire face** à tous ces **changements** – opportunités et risques qui caractérisent l'économie globale tout comme ses composantes nationales, les managers ont été déterminés à regarder devant mais, si **la réaction des managers des pays développés** a consisté dans **l'implantation à grande échelle de la vision stratégique du management** – grâce à la compréhension du rôle et de l'importance « des domaines de concentration et d'irradiation » de celle-ci, **les réactions des managers roumains** ont visé principalement **l'improvisation de certaines manœuvres tactiques** qui évitent le chute immédiate, en remettant en discussion dans très peu de cas le problème de l'adaptation du management au besoin d'anticiper, en rapport avec les changements produits et prévisibles, les conditions d'assurance de la survie à long terme et de se rapporter à ceux-ci par la pratique d'un management stratégique.

Les comportements de manager induits par toutes les restrictions de l'environnement se sont reflétés dans le fait que les managers roumains ont souffert après 1989 un « effet de décompresser », un comportement d'adaptation à un changement ultra-radical, un vrai « choc psychologique » - qui a tardé la mise en place de la vision stratégique et du management stratégique, comportement qui peut être caractérisé par le déroulement des étapes suivantes :

- *la paralysie du management ;*
- *le management inertiel ;*
- *la réalisation du changement ;*
- *le retour à un management pragmatique, réaliste*
- *faire appel aux stratégies d'adaptation, de transformation ultra-radical de l'entreprise.*

Pour les entreprises roumaines engagées dans la transition vers l'économie de marché, un problème dont la résolution conditionne la croissance des performances dans tous les domaines le constitue donc, non seulement l'issue du blocage du présent et le regard orienté vers l'avenir, mais aussi l'introduction de *certaines nouveaux comportements de management orientés systématiquement vers des objectifs à long terme*, bien avant établis.

L'utilité de l'approche stratégique¹² du management de l'entreprise roumaine sera ressentie autant au niveau de l'entreprise qu'au niveau de l'économie nationale entière – car, même si ce n'est pas possible pour chaque entreprise à « inventer de nouveau » le domaine d'activité où elle agit, selon les suggestions de Hamel et Prahalad en 1994, la pensée stratégique innovatrice est vitale pour toutes.

Dans ces conditions, **l'approche stratégique** du management de l'entreprise roumaine ne peut être considérée uniquement comme une des alternatives possibles, mais comme représentant l'alternative même de la survie et du développement de l'entreprise et de l'économie nationale dans les conditions de la globalisation.

III. Directions d'action stratégique pour la réalisation d'un management performant et l'obtention de l'avantage compétitif par l'entreprise roumaine

¹¹ Hussey, D., *Strategy and Planning. A Manager's Guide*, Willey&Sons Ltd.,1999, p.2-4

¹² Nicolescu, O., *Concepte, typologie et rôle de la stratégie*, dans Nicolescu, O. (coord.), *Stratégies du management d'entreprise*, Ed. Economica, 1996 et Nicolescu, O., *Le rôle des stratégies d'entreprise*, dans *Tribuna Economica*, no. 15/1997

Les managers des entreprises roumaines doivent avoir en vue en permanence le fait que dans l'économie globale **l'avantage compétitif de l'entreprise vise l'obtention de la performance par rapport à ses concurrents**, « le gain du terrain » efficacement et constamment devant eux, dans les conditions de certains coûts supportables, acceptables pour l'entreprise. Par le biais de cette perspective, nous considérons que quelques-unes des plus importantes **directions d'action stratégique pour la réalisation d'un management performant et l'obtention d'un avantage compétitif durable** par l'entreprise roumaine pourraient être représentées par :

➤ **L'analyse du système de management de l'entreprise**

Pour le **bon déroulement du processus du management stratégique** est nécessaire à démarrer par *l'analyse du système de management* qui « est à même de *surprendre* autant les relations existantes entre management et la société commerciale, la place du management dans le cadre de la société commerciale, tout comme sa structure interne, spécifique, ses composantes et leur façon spécifique d'action. A cette base on peut établir les lignes directrices, l'ensemble entier de problèmes de la stratégie de management, qui assure au management *plus d'efficacité* »¹³. Mais nous considérons que cette *efficacité* pourra paraître comme étant « le résultat d'une certaine manière d'agir des managers pour réaliser les objectifs envisagés et, implicitement, l'efficacité économique »¹⁴ seulement dans la mesure où **les conditions** suivantes seront respectées :

- ◆ *la séparation de l'activité de management de niveau supérieur et moyen de l'activité d'opérer abondante*, surtout par l'utilisation à large échelle du phénomène de déléguer ;
- ◆ *la valorisation du potentiel créatif et participatif du personnel* par le changement du rapport entre les activités de routine et celles qui supposent une certaine variabilité, la croissance du degré d'autonomie décisionnelle des sous-divisions organisatrices et l'utilisation de certaines méthodes de stimulation de la créativité pour régler les problèmes ;
- ◆ *trouver les meilleures modalités spécifiques à l'entreprise pour l'amélioration des relations avec les syndicats*, comme une prémisse de l'implantation efficace des stratégies ;

➤ **La rationalisation ou la reprojektion du système de management de l'entreprise**

Si après les analyses effectuées on parvient à la conclusion de la nécessité de la *rationalisation ou de la reprojektion* du système de management de l'entreprise¹⁵, celles-ci devront viser toute une série *d'aspects essentiels* :

1. elles ne représentent pas un but en soi, mais *un moyen* – d'après certains auteurs, même le plus important – **d'augmentation de l'efficacité de l'entreprise**, efficacité qui doit être établie dans une vision d'anticipation, à long terme, par la prise en considération de l'ensemble des facteurs endogènes et exogènes de l'entreprise ;
2. elles doivent être axés sur *une approche prédominante prévisionnelle de l'entreprise* impliquée et de son contexte, une importance à part ayant dans ce contexte le fait de se rendre compte en temps utile des grandes mutations qui se produisent en ce qui concerne la méthode de formation du personnel, l'informatisation, l'organisation, la commercialisation, etc. ;
3. elles constituent, généralement, *des décisions d'incertitude*, parce que les objectifs établis impliquent plusieurs modalités de réalisation dont il est difficile à préciser le contenu, en existant des doutes sérieux sur la meilleure d'entre elles ; en même temps, un grand nombre de variables est impliqué, essentiellement contrôlables, mais aussi certaines incontrôlables, les informations sur elles, à cause de l'ampleur et de la complexité des processus impliqués et du long horizon visé, étant seulement partielles.

➤ **Perfectionnement de la préparation des managers et l'appel à l'assistance dans le management**

L'activité du manager signifie une large gamme variée de paramètres pratiques, ce qui sollicite de sa part la maîtrise et l'utilisation d'un ensemble vaste de connaissances pour lequel la perspective de la globalisation de l'économie et l'impératif du raccordement de la Roumanie et de

¹³ Petrescu, I., Dragomir, C., ouvrage cité, p.31

¹⁴ Andronicănu, A., *Le management des changements*, Ed. ALL Educational, Bucarest, 1998, p. 122

¹⁵ Nicolescu, O., *Guide du manager efficace*, Ed. Tehnica, Bucarest, 1994

ses entreprises à ce processus ne font qu'amplifier le nombre des variables à prendre en compte. Dans toute cette incursion il faut tenir compte du fait qu'une partie *des managers* des entreprises roumaines ont *des connaissances dans la science et l'art du management*, acquises soit par la prise de certains cours, soit par une préparation soutenue personnelle, mais il existe également des managers qui n'ont pas ces connaissances ; autrement, un aspect essentiel demeure la nécessité de la diminution du *décalage* entre *les connaissances théoriques et pratiques* des équipes de managers, en utilisant *des consultants* internes (spécialistes en management) ou externes (sociétés de consulting). Les managers doivent être conscients que « l'ampleur des problèmes auxquels se confrontent les entreprises roumaines à présent rend difficile leur développement sans l'appui compétent des consultants en management, qui aident la société à traduire en faits ses valeurs et croyances, rendent productives ses institutions, en expérimentant de nouvelles structures qui peuvent répondre à ces nécessités. »¹⁶

➤ **Comprendre et intégrer les mutations qui se produisent quant'aux ressources humaines**

En vue de l'obtention d'un management performant dans les conditions de la globalisation, les managers roumains *doivent prendre en considération* en même temps **les mutations majeures qui ont lieu au niveau mondial dans le domaine des ressources humaines de l'entreprise** :

1. *le menaçant rapport de 1/5 qui indique le degré d'occupation de la main d'œuvre dans l'économie de l'avenir* – rapport anticipé par H.P. Martin et H. Schumann dans l'ouvrage *Pièges de la globalisation. L'agression comme démocratie et prospérité*. Cette mutation est le résultat de l'utilisation des technologies modernes de production, des outillages à contrôle numérique ou de l'automatisation, ce qui a déterminé dans plusieurs cas que seulement 5 jusqu'à 10% du coût total soient représentés par le coût du travail ;
2. *les transformations* concernant : *la motivation* – déterminées par la croissance de l'importance mise sur le « intérêt matériel et morale, sur la participation des collectifs à toutes les activités et les résultats envisagés, y compris au bénéfice¹⁷, *la performance* – étant donné que les employés désirent encore davantage travailler dans une entreprise performante, l'élaboration d'un plan de management de la performance s'avère nécessaire et qui soit réalisé en concordance avec la mission et les objectifs de l'entreprise, *la perfection professionnelle* – la croissance du volume de connaissances spécifiques à un domaine impose une spécialisation accentuée, un rôle encore plus important revenant dans ce cadre à la modularisation, comme « moyen essentiel pour l'application de l'individualisation dans la formation professionnelle »¹⁸, *la communication et la participation* – comme effets, mais aussi comme prémisses de la prolifération des décisions de groupe et de certaines méthodes et techniques telles que les cercles de qualité ou le management de la politique. Toutes ces transformations mènent à la croissance des performances de l'entreprise.

➤ **L'évaluation par la perspective dynamique du succès du management stratégique de l'entreprise**

A cette époque, qui se caractérise par des marchés géographiques ouverts, tout comme par une mobilité prononcée entre entreprises, époque du savoir-faire et de la technologie, *une nouvelle direction stratégique* peut être représentée par la nécessité que *le succès du management stratégique* de l'entreprise *soit mesuré par la perspective dynamique*, en utilisant *l'évaluation de son bilan social*¹⁹, de la contribution pour atteindre un ensemble d'objectifs autant sociaux qu'économiques, et non exclusivement par la productivité, la capacité créatrice, l'efficacité économique, ayant comme but *la maximisation de la valeur économique* de l'entreprise. Cet objectif prioritaire est nécessairement compatible avec la prise en compte des intérêts et des attentes des diverses

¹⁶ Dragomir, C., *Consultance dans le management – catalisateur des performances économiques*, Ed. Lux Libris, Brasov, 1997, p. 142

¹⁷ Petrescu, I., Cindrea, I., *Théorie et pratique dans le management des ressources humaines*, Ed. Lux Libris, Brasov, 1998, p. 77

¹⁸ Petrescu, I., Cindrea, I., *ouvrage cité*, p. 175

¹⁹ Allaire, Y., Firsirotu, M., *Management stratégique*, Ed. Economica, Bucarest, 1998

catégories de stakeholders, dans un cadre qui maintient le primat du rôle économique de l'entreprise, parce que cela n'est pas seulement un concept holistique, un système conçu pour créer de la valeur économique ; elle représente en fait *un investissement important, prouvé par l'assurance accordée* par les acheteurs de ses produits ou services, par les fournisseurs de capitaux, par l'implication et l'attachement du personnel et par le respect rigoureux des obligations qui lui revient dans l'environnement juridique, social et politique où il travaille.

➤ **L'élaboration et l'implantation de la stratégie de développement de l'entreprise**

Une autre *direction d'action stratégique* qui ne doit pas être ignorée par les managers roumains la constitue l'orientation dans la direction de l'élaboration et de l'implantation de la *stratégie du développement* – où les suivants *facteurs d'influence* la consolident²⁰ : la révolution scientifique et technique contemporaine, la situation des ressources énergétiques, de matières premières et matériels, la situation des ressources de main d'œuvre, le marché et son évolution, le cycle de vie des produits. Tous ces *déterminants* de la stratégie du développement de l'entreprise ont *une vocation globale*, tout comme l'entreprise même, ce qui constitue *une opportunité* (du point de vue de l'accès libre quant'à la procuration des ressources de main d'oeuvre ou de matières premières, par exemple), mais aussi *un risque* en même temps (qui accompagne l'incertitude accrue en ce qui concerne la connaissance du marché globale ou du cycle de vie mondial du produit). Cela implique des analyses rigoureuses, tout en tenant compte *du rôle du développement de l'entreprise*²¹, voire l'assurance de *son dynamisme*, traité sous deux aspects : la modalité d'intégration dans les tendances et les orientations prochaines de l'économie, d'un côté, et l'efficacité économique et sociale obtenue, le niveau du profit, autant global que sur chaque produit, de l'autre.

➤ **L'orientation vers l'extérieur de l'activité de l'entreprise**

L'orientation vers l'extérieur de l'activité de l'entreprise devrait se constituer dans *une autre direction d'action stratégique* pour le management des entreprises roumaines, en tenant compte du fait que « d'une part, il est évident que seulement l'internationalisation de la production est à même de soutenir le financement du processus d'innovation, de plus en plus coûteux. De l'autre, l'internationalisation traditionnelle appuyée sur des importations et exportations de produits est en train de céder la place aux exportations de capital et au transfert de technologie, les fusions et les acquisitions des sociétés commerciales devenant prépondérantes »²². Cette orientation vers l'extérieur connaît des **formes de manifestations** multiples :

1. *Le raccordement de l'offre de l'entreprise aux demandes du marché mondial ;*
2. *la prise en considération des possibilités d'accès au marché international des capitaux et des technologies modernes ;*
3. *la réalisation d'alliances stratégiques ou la réalisation de coopérations internationales ;*

Entre **les directions** où les entreprises roumaines doivent agir *pour atteindre un management performant et obtenir l'avantage compétitif* dans les conditions de la globalisation de l'économie nous considérons pouvoir encore inscrire²³ :

- l'élaboration d'une vision stratégique suffisamment claire pour jalonner l'évolution future de l'entreprise et tracer les directions majeures de restructuration technologique, d'organisation et financière de celle-ci ;
- établir certains programmes de restructuration à moyen et long terme qui tiennent réellement compte des capacités et des déficiences de l'entreprise, des ressources financières disponibles, tout comme des tendances manifestes ou de début qui se font ressenties dans l'industrie et sur les marchés spécifiques de l'entreprise ;

²⁰ Petrescu, I., *Psychosociologie du management*, Ed. Lux Libris, Brasov, 1998, p. 101

²¹ Domokos, E., *Management – hier, aujourd'hui, demain*, Ed. Presa Universitara Clujana, Cluj-Napoca, 1999

²² Popescu, I., Petrescu, I., *Changement de paradigme dans le management du troisième millénaire*, Ed. Ecran Magazin, Brasov, 1999, p. 20

²³ Russu, C., *Management et compétitivité*, Tribuna Economica, no. 2/14.01.1998

- l'élimination de l'excédent de main d'œuvre par le biais de l'évaluation rigoureuse du travail du personnel, de la description précise du contenu du travail qui doit être effectué par chaque employé, du respect totale de ces prescriptions ;
- l'adoption de certaines structures organisatrices simples, flexibles, avec une pyramide hiérarchique qui comprenne le plus de composantes structurelles possibles orientées vers le marché et les clients ;
- le descentralisation accentuée des activités de l'entreprise, la pratique large des délégations d'autorité, l'application du management participatif ;
- l'intensification de la préparation et du perfectionnement du personnel par des programmes adéquats de formation, organisés dans le cadre ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des domaines clés qui conditionnent les performances économiques et financières de celle-ci et le niveau de sa compétitivité ;
- l'intensification de l'activité de recherche-développement qui se déroule au niveau de l'entreprise, le raccordement étroit de celle-ci aux exigences des clients, la pratique progressive du management par innovation, la stimulation par des moyens adéquats de l'amplification et de la valorisation supérieure du potentiel créatif des spécialistes de l'entreprise ;
- l'amélioration des conditions de travail pour les salariés, la diversification de la gamme de motivations qui leur sont accordées, la corrélation étroite par l'intermédiaire des motivations pratiquées au niveau des gains à celui des résultats du travail de chaque employé ;
- l'introduction progressive du management de la qualité totale comme système moderne pour diriger qui vise non seulement les processus de production, les produits et les services de l'entreprise, mais aussi son organisation, les procédés utilisés, la prestation du personnel, finalement l'image de marque de l'entreprise sur le marché ;
- le développent encore plus de la culture organisationnelle, du système de valeurs, de symboles, de pratiques et rituels spécifiques à l'entreprise qui se sont formés et consolidés au long de son existence et qui définissent sa personnalité.

Toutes ces directions d'action supposent et imposent aussi **le changement** – dans ses deux composantes : **la pratique du changement** et **le changement de la pratique**, car « les changements produits dans la pratique de la profession de manager, tout comme ceux qui se produiront dans la société roumaine sur la voie de la transition vers l'économie de marché ne permettent pas aux managers et aux chercheurs scientifiques qui étudient leur activité de rester sur des positions passives, mais leur imposent de nombreuses et concrètes demandes pour répondre aux nouvelles exigences (...). A présent, et d'autant plus dans l'avenir, le manager doit être particulièrement actif, même agressif, dans le sens non seulement de désirer le changement, mais aussi de le prévoir et d'utiliser le changement comme une force dynamique pour la société commerciale »²⁴.

Un rôle important dans ce contexte doit être attribué à *l'investissement dans l'innovation* – investissement à long terme pour l'entreprise, qui nécessite une nouvelle approche de la part du management stratégique, qui aide les entreprises à *profiter des opportunités* qui leur s'ouvrent, *en évitant la chute dans « l'abîme technologique »* (créé dans les entreprises qui investissent à long terme et celles forcées à entamer des visions à court terme) et *l'entrée dans la « spirale des non-investissements »* et en s'assurant les effets de la révolution technologique – effets qui affectent la qualité de la vie, le niveau de l'occupation de la main d'œuvre, la croissance économique, mais qui, en même temps mettent à la disposition des entreprises de nouvelles armes compétitives. Tout cela, parce que « l'innovation, le processus de l'invention et son exploitation commerciale constitue l'instrument compétitif stratégique du présent, et pour les 10-15 ans à venir nous prévoyons que l'innovation sera l'ingrédient vitale du succès économique ».²⁵

Le changement du comportement des entreprises roumaines implique l'approche systémique des transformations nécessaires à être effectuées autant en ce qui concerne le cadre macro-

²⁴ Petrescu, I., Dragomir, C., ouvrage cité, p; 75

²⁵ Pearson, G.J., *Strategic Thinking*, Prentice Hall International (UK) Ltd., 1990

économique que la réforme au niveau micro-économique, le management général et celui des différents domaines d'activités de l'entreprise.

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'efficience 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 participatif par groupe de R.LIKERT (1961)¹⁰ ; les orientations de la DPO font de l'école

(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.

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

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, développé 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'efficience de son modèle.

- **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*

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

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

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.

- De l'efficacité 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

(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.

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'efficacité organisationnelle: le courant de l'efficacité de la participation par rapport à la motivation et celui l'efficacité de la participation par rapport au leadership.

Le premier courant se situe dans la mouvance de la théorie de l'efficacité 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'efficacité 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'efficacité 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)²⁷définissent l'organisation en fonction du mode de rémunération des 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».

(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'efficacité, 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) :«Efficacité 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

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, défailnant 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^{37*} 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)³⁸: «*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

37* 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.

(38) 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 Congo³⁹ 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)⁴⁰). La notion d'Entreprise Pilote d'Etat se situe dans la logique de l'expression entreprise publique qui selon P.GEORGES (1984)⁴¹ : « *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)⁴² : « *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 tutelle; être au nombre de quatre au maximum; conserver les caractéristiques propres et leur

(39) 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.

(40)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

(41)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

(42)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

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 nationale⁴³.

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...

(43) 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)⁴⁴ 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

44 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)⁴⁵: « *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 forfaitaire⁴⁶.

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'Etat ; l'augmentation des actifs d'Etat ; 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.

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

(46) 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)⁴⁷ 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.

(47) 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)⁴⁸ 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

(48)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).

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)⁴⁹ ont forgé le terme 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)⁵⁰). 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)⁵¹ 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 DPPPO (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)⁵² l'acculturation est : « *l'interpénétration culturelle de deux sociétés nettement distinctes suite à leur rencontre* ». E. COIFFER et alii. (1993)⁵³, 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)⁵⁴: « *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)⁵⁵. 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:

(49)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

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

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

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

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

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

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

- 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.

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)⁵⁶a 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)⁵⁷. L'écologie des organisations est fondée sur le postulat selon lequel la vie des organisations est fortement influencée par l'environnement qui

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

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

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 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)⁵⁸ 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)⁵⁹ et M.H. BOND(1986)⁶⁰ remettent en cause le postulat universaliste en fondant un nouveau courant: le *cross cultural pyschology* 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)⁶¹ 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)⁶² 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.

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

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

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

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

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

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)⁶³, soulignent que: « la confrontation d'une quelconque technique de 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)⁶⁴ 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 bénéfice,...). 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)⁶⁵ 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 [66, 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 [67], 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.

(63) 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

(64) 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

[65] 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)

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

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

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 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.

L'intégration des actionnaires individuels lors d'une fusion transeuropéenne : enjeux socioculturels et pratiques de gestion

Stéphane ONNEE
Professeur en Sciences de Gestion
Laboratoire Orléanais de Gestion (LOG)

Résumé

Face au développement des fusions transeuropéennes, nous avons débuté une recherche visant à mettre en évidence le processus d'intégration des différentes populations d'actionnaires impliquées par ces fusions. En particulier, ces fusions transeuropéennes s'appuient sur des liens capitalistiques qui, au-delà des investisseurs institutionnels et des actionnaires fondateurs, impliquent aussi la participation des actionnaires individuels. Très souvent financés par échange de titres, ces rapprochements vont donc entraîner une reconfiguration de l'actionnariat individuel puisqu'après la fusion, des actionnaires individuels de différentes nationalités européennes vont être rassemblés. Notre constat est le suivant : chaque population d'actionnaires individuels s'est développée dans une culture nationale donnée, avec ses propres mécanismes de gouvernance, lois et traditions. De la même façon, chacune des sociétés fusionnées disposait avant le regroupement de plus ou moins d'actionnaires individuels et leur accordait plus ou moins d'importance en leur dédiant des outils de gestion en relation avec sa culturelle organisationnelle. La fusion pose alors la question de l'intégration de ces différents enjeux culturels et outils de gestion : quelles sont les différences culturelles observées entre les actionnaires individuels issus de pays différents ? Quelles formes de management seront mises en place pour gérer la relation avec cet actionnariat européenisé ? La fusion entraînera-t-elle une harmonisation et une convergence des pratiques de gestion de la relation avec les actionnaires individuels, ou laissera-t-elle la place à des pratiques locales spécifiques à chacune des nationalités d'actionnaires mises en jeu dans la fusion ? Assistera-t-on dans le nouveau groupe à la diffusion de pratiques existantes ou bien à l'expérimentation de nouvelles pratiques ? Quelles seront alors les pratiques retenues ? Quels sont les facteurs de contingence qui vont régir ce processus d'intégration ? Sur le plan théorique, notre recherche s'inscrit dans le courant des théories sociocognitives de la gouvernance, en privilégiant une approche culturelle. Sur le plan méthodologique, nous avons collecté des informations sous la forme d'entretiens exploratoires réalisés auprès des responsables actionnaires individuels de trois grands groupes cotés (Altadis, EADS et Arcelor) dont l'actionnariat individuel s'est européenisé. Ces études de cas nous ont permis de mettre à jour les principaux enjeux perçus lors de la fusion : traiter de façon équitable les différents actionnaires, définir des *best practices* et les diffuser, saisir les différentes sensibilités culturelles afin d'en tenir compte. Par ailleurs, nous avons montré en quoi cette gestion pouvait illustrer les concepts de convergence et de divergence en terme de management interculturel. En effet, dans l'ensemble, tout en respectant certaines divergences, les groupes privilégient surtout la convergence des pratiques. Nous avons également pu souligner l'importance des facteurs de contingence essentiellement juridique et culturels dans la gestion d'un actionnariat européenisé.

Mots clés : fusion transeuropéenne – actionnariat individuel – système de gouvernance – système de gouvernance sociocognitif – convergence – divergence – management interculturel – culture nationale – culture d'entreprise.

En 2003, la France comptait 7,2 millions¹ d'actionnaires individuels, un niveau qui n'avait jamais été atteint jusqu'alors. Ce poids grandissant qu'occupe l'actionnariat individuel en France s'observe également à travers toute l'Europe comme l'attestent notamment les travaux de Guiso, Haliassos et Jappelli (2001) lorsqu'ils relèvent que 17% des ménages européens étaient détenteurs d'actions en 1998. A l'heure où de nombreux scandales financiers européens semblent inciter les investisseurs à la défiance, cet actionnariat individuel européen suscite de plus en plus d'attention tant de la part des sociétés cotées, des entreprises de marchés que des autorités de régulation.

Parallèlement à ce développement de l'actionnariat individuel, l'Europe a connu également une importante vague de fusion d'entreprises transfrontalières. En effet, plus de 200 opérations impliquant une société européenne ont été relevées sur la période 1993-2000 (Goergen et Renneboog, 2003). Les premières illustrations de ces regroupements transeuropéens sont apparues avec la création du groupe Asea Brown Boveri né d'une alliance helvético-suédoise ou encore du groupe belgo-néerlandais Fortis. De nombreux travaux se sont intéressés à ces fusions transeuropéennes, en cherchant à mesurer la création de valeur induite par ces opérations (Goergen et Renneboog, 2003 ; Cybo-Ottone et Murgia, 2000), à en connaître les déterminants (Rossi et Volpin, 2003), ou encore à mettre évidence la métamorphose organisationnelle qu'elles entraînent (Barmeyer C. et Mayrhofer U., 2002), à travers d'importants enjeux culturels et sociaux (Bournois et Voynnet-Fourboul, 2000 ; D'iribarne, 1998).

Toutefois, au regard de la place occupée par les actionnaires individuels en Europe, on peut penser que certains enjeux restent encore inexplorés. En effet, comme tout rapprochement, ces fusions transeuropéennes s'appuient sur des liens capitalistiques qui, au-delà des investisseurs institutionnels et des actionnaires fondateurs, impliquent aussi la participation des actionnaires individuels. Très souvent financés par échange de titres, ces rapprochements vont donc entraîner une reconfiguration de l'actionnariat individuel puisqu'après la fusion, des actionnaires individuels de différentes nationalités européennes vont être rassemblés. A titre illustratif, en s'intéressant plus spécifiquement aux fusions impliquant une société cotée française, des groupes comme Dexia, Aventis, Altadis, Arcelor ou encore STMicroelectronics gèrent aujourd'hui un actionnariat individuel européenisé qui mêle aussi bien des actionnaires français, espagnols, allemands, belges, italiens ou encore néerlandais, tous issus de l'actionnariat individuel des sociétés impliquées par la fusion. Des actionnaires individuels allemands² ont ainsi été rachetés et sont devenus actionnaires d'une société française de même que des actionnaires français³ sont devenus actionnaires d'une société espagnole.

Face à ce phénomène récent, à savoir l'apparition dans le capital de grands groupes cotés d'un actionnariat individuel européenisé, nous avons débuté une recherche, dans la lignée de travaux consacrés d'une part, à la gestion de la relation avec un actionnariat individuel français (Onnée S. et Lemoine JF, 2001 et 2003) et d'autre part, au rôle joué par l'actionnariat individuel dans les systèmes de gouvernance (Onnée S., 2004). Plus précisément, nous souhaitons décrire et expliquer le processus d'intégration des différentes populations d'actionnaires individuels rassemblées lors de la fusion. Notre constat est le suivant : chaque population d'actionnaires individuels s'est développée dans un contexte, un pays, avec ses propres mécanismes de gouvernance, ses spécificités culturelles, ses lois et traditions. De la même façon, chacune des sociétés fusionnées disposait avant le regroupement de plus ou moins d'actionnaires individuels et leur accordait plus ou moins d'importance en leur dédiant des outils de gestion spécifiques. La fusion pose alors la question de l'intégration de ces différents enjeux culturels et outils de gestion : quelles sont les différences culturelles observées entre les actionnaires individuels issus de pays différents ? Quelles formes de management seront mises en place pour gérer la relation avec cet actionnariat européenisé ? La fusion entraînera-t-elle une harmonisation et une convergence des pratiques de gestion de la relation avec les actionnaires individuels, ou laissera-t-elle la place à des pratiques locales spécifiques à chacune des nationalités d'actionnaires mises en jeu dans la fusion ? Assistera-t-on dans le nouveau groupe à la diffusion de pratiques existantes ou bien à

¹ Source : Enquête annuelle Sofres, 2003

² C'est le cas d'Aventis (rapprochement de l'allemand Hoechst et du français Rhône-Poulenc)

³ C'est le cas d'Altadis (rapprochement du français Seita et de l'espagnol Tabacalera)

l'expérimentation de nouvelles pratiques ? Quelles seront alors les pratiques retenues ? Quels sont les facteurs de contingence qui vont régir ce processus d'intégration ?

Sur le plan théorique, cette réflexion s'appuiera sur les théories de la gouvernance telles qu'énoncées par Charreaux (2002) lorsqu'il propose de compléter la vision juridico-financière de la gouvernance qui met l'accent sur une efficacité organisationnelle de nature disciplinaire par une vision sociocognitive qui prend en compte une vision productive de la gouvernance, fondée sur la connaissance. Plus précisément, nous développerons cette vision sociocognitive de la gouvernance en l'enrichissant des travaux issus du management interculturel. Nous nous référerons ainsi aux débats consacrés à la convergence ou la divergence des pratiques de management dans un contexte multiculturel (Bartlett et Ghoshal, 1991 ; Ghoshal et Nohria, 1993). Ainsi, nous souhaitons observer si l'intégration des enjeux et des pratiques de gestion de la relation avec les différentes populations d'actionnaires individuels impliquées dans la fusion, privilégiera davantage une vision coopérative et convergente des règles de gouvernance ou au contraire, une vision concurrente et divergente.

Sur le plan méthodologique, nous avons collecté des informations sous la forme d'entretiens exploratoires réalisés auprès des responsables actionnaires individuels de trois grands groupes cotés (Altadis, EADS et Arcelor) dont l'actionnariat individuel s'est européenisé. Notre projet est de faire ressortir au travers de cette étude qualitative portant sur quelques cas les enjeux et les pratiques de gestion de la relation avec les actionnaires individuels européens ainsi que les perceptions que les responsables actionnaires individuels leur associent. Nos observations ne sont pas destinées à être considérées comme des phénomènes bruts et isolés, mais plus comme des manifestations lisibles à partir d'une grille théorique qui permet de les relier entre eux.

Notre étude est organisée comme suit : dans une première partie, après avoir décrit et expliqué le développement de l'actionnariat individuel en Europe ainsi que celui des fusions transeuropéennes, nous analyserons les enjeux culturels liés au processus d'intégration des différentes populations d'actionnaires individuels afin de décrire et d'analyser, à la lumière des théories sociocognitive de la gouvernance, la gestion de la relation avec un actionnariat individuel européenisé. Puis, dans une seconde partie, nous décrirons et analyserons le processus d'intégration mis en place par les groupes Altadis, Arcelor et EADS, en nous intéressant aux différentes pratiques mises en œuvre ainsi qu'à la perception qu'en ont les entreprises interrogées.

I- LES ENJEUX CULTURELS DE LA GESTION DE LA RELATION AVEC UN ACTIONNARIAT INDIVIDUEL EUROPEANISE

Après avoir mis en évidence le développement parallèle du poids des actionnaires individuels en Europe et des fusions transeuropéennes, nous exposerons les enjeux culturels de la gestion de la relation avec un actionnariat individuel européenisé au regard des théories de la gouvernance.

I-1 - Vers une européenisation de l'actionnariat individuel

L'actionnariat individuel est une des composantes de l'actionnariat des entreprises au même titre que les investisseurs institutionnels ou que l'actionnariat salarié ou encore familial. A l'échelle européenne, son poids est de moins en moins négligeable et il semble en passe de devenir un véritable segment stratégique dans la géographie du capital d'une société, notamment à l'occasion des fusions transeuropéennes qui impliquent plusieurs sociétés cotées. Afin de décrire et tenter de comprendre cette européenisation de l'actionnariat individuel, nous évoquerons dans un premier temps les facteurs décrivant et expliquant le poids grandissant des actionnaires individuels européens, puis dans un second temps l'essor des fusions transeuropéennes.

I-1-1 L'importance de l'actionnariat individuel en Europe

En référence à plusieurs enquêtes nationales et aux travaux de l'Observatoire de l'Épargne Européenne (OEE), en particulier l'étude de Guiso, Haliassos et Jappelli (2001), nous pouvons souligner le poids croissant de l'actionnariat individuel en Europe comme l'atteste le tableau 1 qui précise la proportion de ménages détenant des actions en direct. Pour compléter cet état des lieux et mesurer l'importance des actions dans les placements des ménages européens, le tableau 2 reprend quant à lui, la part des actions détenues en direct dans le patrimoine financier⁴ des européens à la fin 1999.

Tableau 1 : % de ménages européens possédant des actions en direct

Pays	% de ménages possédant des actions en direct en 1998
Allemagne	17,6% contre 12% en 1993
France	15% contre 9% en 1992
Italie	7,9%
Pays-Bas	14,4%
Belgique	12%
Royaume Uni	27,9% contre 20% en 1990 et 8% en 1980
Europe (moyenne)	17%

Sources : Enquêtes nationales⁵

Tableau 2 - Part des actions détenues en direct dans le patrimoine financier des européens à la fin 1999

Pays	Part des actions détenues en direct dans le patrimoine financier des européens à la fin 1999
Espagne	35,7% contre 16% en 1994
Belgique	25,5%
Royaume Uni	17,7%
Allemagne	13,1% contre 5% en 1992
France	10,2% contre 4% en 1995
Italie	31,9% contre 21% en 1995

Source : CREP, CSA TMO, 1999

Ainsi, sur une longue période, l'intérêt des investisseurs individuels pour le marché des actions s'est accru partout en Europe, et tout particulièrement dans des pays où il était historiquement et culturellement en retard, comme l'Allemagne, l'Espagne ou encore l'Italie. Aujourd'hui, cet actionnariat individuel est avant tout concentré entre le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France et l'Italie, qui rassemblent près de 76% du total des patrimoines financiers des ménages de l'union européenne.

Plusieurs facteurs accélérateurs permettent d'expliquer le développement de l'actionnariat individuel en Europe sur la période 1990-2000 :

⁴ Dépôts à vue, titres, OPCVM, assurance, droits à la retraite.

⁵ Pour l'Allemagne, une enquête est réalisée tous les cinq ans par le Statistisches Bundesamt Berlin-Wiesbaden auprès de 50000 ménages ; pour la France, une enquête Insee sur les actifs des ménages est reconduite tous les quatre ou cinq ans auprès de 10200 ménages ; pour l'Italie, une enquête est menée auprès de 7100 ménages tous les deux ans par la Banque Centrale d'Italie ; pour les Pays-Bas, une enquête annuelle est menée auprès de 2900 ménages (VSB Center Savings Survey) ; pour le Royaume Uni, une enquête annuelle (Family Resources Survey) est menée auprès de 23000 ménages.

- Le développement de l'activité du marché primaire sur les marchés réglementés : en France, le relais des privatisations - qui ont représenté 17,6% du montant des capitaux collectés par les entreprises françaises - a été pris par l'introduction au Nouveau Marché de sociétés⁶ représentant des secteurs en très fort développement et par certains appels au marché des sociétés technologiques. En Allemagne, parallèlement à l'introduction de Deutsche Telecom⁷ qui a attiré près de deux millions d'allemands, le Neuer Markt a recruté plusieurs centaines de milliers d'actionnaires. En Belgique, l'introduction d'une société comme Interbrew a permis d'attirer plusieurs milliers de nouveaux actionnaires. En Espagne comme en Italie, la croissance des capitaux investis s'établit à plus de 20% par an. Enfin, au Royaume-Uni, au-delà des privatisations plus précoces qu'en Europe continentale, la démutualisation des grandes sociétés de crédit immobilier, telles Halifax ou Woolwich a permis d'accroître le nombre déjà élevé des actionnaires individuels.
- La conjoncture économique a été globalement favorable aux placements en actions. La baisse des taux observée entre 1995 et 1999 a plus ou moins fortement détourné les ménages de placements obligataires. Par ailleurs, la bonne tenue des marchés actions n'a fait que renforcer et accroître la prime de risque des marchés d'actions et donc leur attractivité.
- Les systèmes de retraite par capitalisation rendus fragiles dans une Europe vieillissante ont poussé de nombreux particuliers à avoir recours à des comptes individuels de retraites, à l'image des IRAs américains dont l'énorme succès augure d'un développement tout aussi important en Europe. C'est ainsi que les ménages européens utilisent en partie les actions dans l'épargne qu'ils constituent pour leur retraite.
- Les petits porteurs bénéficient dans de nombreux pays européens d'une fiscalité incitative pour les placements en action. L'étude de Laurent et L'Horty (2001) consacrée à la fiscalité de l'épargne dans douze pays européens, montrent ainsi qu'en moyenne le taux marginal d'imposition effectif est de 27% sur les plus-values à long terme, contre 52% pour les placements les plus liquides. Ils font état également de l'existence de primes fiscales, à l'image du plan d'épargne en actions (PEA) qui en France permet l'exonération des plus-values et des revenus au terme de cinq années de placements en actions européennes. L'existence de ces primes semble être de nature incitative comme l'illustre le nombre d'ouverture de PEA qui est passé, entre 2001 et 2002, de 5,5 à 6,2 millions.
- Diverses associations assurant la promotion de l'actionnariat populaire ont vu le jour ces dernières années. On peut citer le Deutsches Aktieninstitut (DAI) en Allemagne ou encore son homologue anglais ProShare. Plus récemment, la Commission européenne a lancé en juillet 2003 une mission relative à l'éducation des investisseurs. Cette mission a notamment pour objectif de définir des stratégies d'actions permettant d'accroître la connaissance des marchés auprès des investisseurs individuels. Cette initiative illustre l'intérêt porté à l'actionnariat individuel en Europe, et plus globalement le développement d'une nouvelle culture actionnariale au sein de l'Europe.
- Enfin, il faut signaler l'essor du courtage en ligne, synonyme de rapidité d'exécution, de coût réduit et de simplicité. Ainsi, en France, près de 1,3 millions de particuliers utilisaient en 2002 Internet pour gérer leur portefeuille contre 1 million en 2001⁸.

I-1-2 L'essor des fusions transeuropéennes.

Parallèlement à cette évolution de l'actionnariat individuel en Europe, on a pu assister à l'essor des fusions transeuropéennes. Ainsi, pour l'année 2000, la valeur des fusions acquisitions internationales réalisées par des entreprises européennes a dépassé les 500 milliards de dollars, soit plus de la moitié des fusions acquisitions relevées à l'échelle mondiale (Cnuced, 2000). Après avoir longtemps préféré des coopérations sous formes d'alliances, les entreprises européennes semblent ainsi s'orienter davantage vers des opérations de fusion acquisition (Garette et Dussauge, 2000).

Cette volonté est soutenue par de nombreux textes réglementaires européens. Deux textes majeurs ont ainsi été adoptés ces dernières années :

⁶ On peut citer Wanadoo, Liberty Surf, Equant, Thomson Multimédia.

⁷ Les entreprises encore détenues par l'Etat allemand sont encore nombreuses, ce qui suggère que les privatisations peuvent encore représenter un facteur important du développement de la détention d'actions par les ménages allemands.

⁸ Enquête TLB, sept. 2002, citée dans brokers-on-line.org

- depuis le 8 octobre 2004, le règlement européen CE 2157/2001 offre la possibilité, pour les sociétés qui le souhaitent, de se constituer en une société d'un type nouveau: la société européenne. L'idée de base est de pouvoir permettre à une société d'opérer dans l'Union Européenne sans être obligée d'acquiescer une personnalité morale dans chaque Etat membre. La société européenne permet ainsi de simplifier la gestion juridique des groupes européens en substituant à un réseau de filiales soumises chacune à un droit différent une personne morale unique opérant dans les différents Etats de l'Union où le groupe est implanté par le biais de simples succursales. Par ailleurs, la société européenne pourra transférer librement son siège social d'un Etat membre vers un autre. Toutefois, même si ce statut dépasse les frontières, la société européenne n'est pas une vraie société supranationale, détachée des droits nationaux. En effet, il reste en effet un ancrage national car la société européenne doit être immatriculée et avoir son administration centrale dans le même Etat membre, dont elle devra respecter la législation nationale.

- Le texte du 21 mai 2003 sur la *Modernisation du Droit des Sociétés et sur le Renforcement du Gouvernement d'Entreprises*, a permis d'aboutir en novembre 2003 à une proposition de directive qui doit permettre de faciliter les fusions transfrontalières de sociétés commerciales sans que les législations nationales dont elles relèvent, en général celle du lieu de leur siège principal, ne puissent constituer un obstacle. En effet, en l'état actuel du droit communautaire, ces fusions ne sont possibles que lorsque les sociétés qui veulent fusionner sont établies dans certains Etats membres. Bien souvent, les différences entre les lois nationales applicables à chacune des sociétés qui entendent fusionner sont telles qu'elles sont dans l'obligation de recourir à des montages juridiques compliqués et coûteux. La proposition de directive devient alors un véritable instrument juridique permettant de procéder à des fusions transfrontalières aux meilleures conditions. Il s'agit donc de réduire les coûts d'une telle opération tout en veillant à garantir la sécurité juridique indispensable et en permettant au plus grand nombre d'entreprises d'en bénéficier.

La mise en place de ces textes a été facilitée par l'action des sociétés cotées et des régulateurs de marché européens. Ainsi, du côté des émetteurs, une association dénommée EALIC⁹ a été créée en décembre 2002, afin de promouvoir des directives à l'échelle européenne pour faciliter les opérations sur capital intra-européennes et l'homogénéisation des règles de gouvernance sur l'ensemble des places boursières européennes. Du côté des régulateurs, on peut citer comme autre facteur accélérateur de cette européanisation de l'actionnariat populaire, l'action des régulateurs nationaux qui à l'initiative de la Commission Européenne ont permis en juin 2001 la création d'une commission, dénommée CESR¹⁰, dont le but est d'harmoniser le cadre réglementaire des places boursières européennes et d'offrir un « passeport » européen à toute société cotée sur une place financière européenne.

I-2 - Les enjeux culturels de la gestion de la relation avec un actionnariat individuel européenisé : analyse conceptuelle du processus d'intégration

Dans les fusions transeuropéennes de sociétés cotées, la gestion de la relation avec les différentes catégories d'actionnaires reste un exercice délicat, notamment en raison de différences culturelles observées tant à l'échelle institutionnelle qu'organisationnelle entre les sociétés fusionnées (I-2-1). L'enjeu pour le groupe fusionné consistera à définir un nouveau système de gouvernance, dans lequel la place occupée par les actionnaires individuels sera redéfinie. (I-2-2).

I-2-1 La gestion d'un actionnariat individuel européenisé : quelles différences culturelles ?

Les fusions transeuropéennes induisent pour le chercheur des problématiques du management interculturel, avec toute la difficulté qu'il peut éprouver à définir « la culture », terme polysémique qui

⁹ European Association of listed companies : www.ealic.com

¹⁰ Plus précisément, cette commission résulte des propositions des travaux coordonnés par le baron Lamfalussy. Pour en savoir plus, consulter le site : www.cesr-eu.org

recouvre aussi bien les idées, les concepts, les idéologies, valeurs, attitudes, buts, normes, comportements, symboles, rites, habitudes et mythes (Livian et Louart, 1993). Avant le rapprochement, les sociétés impliquées dans la fusion se trouvaient face une « mosaïque culturelle : culture nationale, culture d'appartenance sociale ou statutaire (...), culture historique, culture de métier et un ensemble regroupant avec plus ou moins d'homogénéité ces différents groupe d'appartenance : la culture d'entreprise » (Bournois et Voynnet-Fourboul, 1996, p. 89).

En référence à Schein (1986), on peut définir la culture organisationnelle comme un modèle de suppositions fondamentales – inventé, découvert et développé par les membres d'une organisation donnée lorsqu'elle apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne – qui fonctionnent suffisamment bien pour être considérées comme valides et donc peuvent être enseignées aux nouveaux membres comme la façon correcte de percevoir et de penser. La culture d'entreprise influence donc le schéma mental des dirigeants et des salariés et leurs modes de gestion. En particulier, la culture jouera un rôle important dans l'établissement d'un système de communication efficace avec les différentes parties prenantes de l'entreprise, en particulier avec ses actionnaires individuels. L'importance que pourra accorder une entreprise à ses actionnaires individuels constitue en soi une valeur de l'entreprise, véhiculée par sa culture. Certaines entreprises préféreront négliger ce type d'actionnariat au bénéfice notamment des actionnaires institutionnels ; d'autres témoigneront de leur volonté de conserver un nombre significatif d'actionnaires individuels (Onnée et Lemoine, 2003). Cette attitude peut dépendre de l'histoire de l'entreprise. Ainsi, dans le cas des sociétés privatisées, l'on constate une attention particulière consacrée à l'actionnariat individuel. En effet, le plus souvent, les privatisations bénéficient d'une large médiatisation auprès du grand public, assimilé à l'occasion à un actionnariat populaire que l'Etat actionnaire souhaite impliquer dans la privatisation. Une fois cotées, ces sociétés se sentent davantage investies dans la gestion de la relation avec leurs actionnaires individuels.

Cette attitude délibérée de l'Etat peut s'apparenter à un trait de sa culture nationale qui, peut également, par ses lois et ses institutions, conditionner la place de l'actionnaire individuel dans le capitalisme national. En effet, en référence à La Porta et al. (2000), on peut observer des différences de protection légale des investisseurs entre les principaux pays industrialisés. Ils ont ainsi distingué trois traditions juridiques : la tradition jurisprudentielle britannique, la tradition civile française et la tradition civile germano-scandinave. En référence à la protection légale des investisseurs, ils classent la tradition jurisprudentielle britannique comme la plus protectrice et la tradition civile française comme la moins protectrice. Le contexte institutionnel national va donc influencer le système de gouvernance mis en place par les entreprises situées dans un pays donné. La Porta et al (2000) définissent ce système de gouvernance comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les investisseurs externes (*outsiders*) se protègent contre le risque d'expropriation des dirigeants et des actionnaires dominants (*insiders*). Le système de gouvernance est destiné, dans une approche juridico-financière, à sécuriser l'investissement financier des actionnaires (Shleifer et Vishny, 1997) en les protégeant contre les tentatives d'expropriation des dirigeants.

Dans le cadre d'une fusion transfrontalière, le processus d'intégration des actionnaires individuels devra tenir compte de ces différences existant entre les systèmes de gouvernance des sociétés fusionnées et liées à leur culture nationale. Shleifer et Vishny (1997) observe que « l'essentiel des différences entre les systèmes de gouvernance autour du monde résulte des écarts dans la nature des obligations légales des dirigeants vis-à-vis des investisseurs ainsi que des différences dans la façon dont les tribunaux font appliquer et interprètent ces obligations ». Par ailleurs, le fait que les actions des sociétés fusionnées soient admises sur plusieurs marchés réglementés implique là encore que la qualité de protection des actionnaires individuels peut différer en raisons des droits boursiers nationaux plus ou moins protecteur (La Porta et al., 2000).

Ces différences culturelles nationales sont à rapprocher des travaux de Hofstede (1980) qui mettait en évidence la nécessité de tenir compte des normes liées aux différentes cultures nationales. Il distinguait 1) les normes de valeur, fondées sur des principes et des convictions et qui provoque l'adhésion ou la méfiance, 2) les normes de comportement qui correspondent des conduites sociales et

se manifestent dans le langage, les gestes ou les expressions et 3) les normes de gestion qui déterminent les systèmes d'organisation et les procédures. Transposées à la relation qui lie l'actionnaire individuel aux entreprises, les normes de valeurs renvoient au respect dont témoigneront les sociétés cotées vis-à-vis des intérêts des actionnaires individuels tandis que les normes de comportement évoquent davantage tous les outils de communication qu développeront les sociétés cotées vis-à-vis de leurs actionnaires individuels. Enfin, les structures organisationnelles que mettent en place les sociétés cotées pour gérer la relation avec leurs actionnaires illustrent les normes de gestion.

Dans une vision plus sociocognitive de la gouvernance, il nous faut tenir compte du fait que l'efficacité du processus de création de valeur ne vient pas uniquement de sa capacité à résoudre les conflits d'intérêts liés aux asymétries d'information, mais aussi de sa capacité à orienter l'activité de la firme en relation avec la vision de ses dirigeants, à créer et à protéger un répertoire de connaissances destiné à générer de nouvelles sources d'investissements rentables, à mieux coordonner l'activité productive par une exploitation et un transfert des connaissances acquises et enfin à résoudre des conflits sociocognitifs inhérents au fait que les acteurs ont au sein de la firme des schémas mentaux, voire des valeurs différentes (Charreaux, 2002, p. 29). Le rôle sociocognitif des actionnaires individuels ne se limite pas à l'exercice de droits plus ou moins formels. En effet, il intègre aussi l'ensemble des mécanismes mis en place par les sociétés cotées à leur égard. En référence à Onnee S. et Lemoine J.F. (2003), nous nous les avons regroupés en quatre catégories : les clubs d'actionnaires, les comités consultatifs, les services d'information, les avantages monétaires et non monétaires :

- En souhaitant rassembler des actionnaires individuels au sein d'une même structure, dénommée « club » ou parfois « cercle », les entreprises veulent identifier plus facilement les particuliers qu'elles pourront considérer comme de véritables associés et non comme de simples détenteurs de titres. Des services privilégiés leur sont proposés : lettre d'information, guide de l'actionnaire, visites de sites, rencontres avec des responsables locaux, formations à la bourse, offres promotionnelles et réductions sur des produits maison.
- Constitués d'un nombre restreint d'actionnaires individuels (au plus une quinzaine), les comités consultatifs leur permettent d'être associés à la préparation de la communication financière de l'entreprise (rédaction du rapport annuel, construction du site Internet, etc.).
- Concernant les services d'informations dédiés à l'actionnariat individuel, les entreprises peuvent mettre en place, en plus des lettres d'information périodique, des centres d'appels téléphoniques dédiés aux actionnaires individuels. Avec l'introduction des nouvelles technologies d'information, les entreprises proposent également des sites Internet qui sont entièrement consacrés à l'actionnariat. Les entreprises peuvent également organiser des rencontres avec leurs actionnaires individuels et leur proposer même de visiter certains de leurs sites d'exploitation, faisant ainsi participer activement l'actionnaire à la vie de l'entreprise.
- Quant aux avantages monétaires et non monétaires, nous distinguons ceux qui sont liés au statut d'actionnaire de ceux qui relèvent du statut de client des biens et services vendus par l'entreprise. En effet, un actionnaire peut très bien consommer les produits de l'entreprise dont il détient des titres et devenir ainsi un client de la société. Les premiers avantages peuvent faire référence au dividende majoré¹¹, à la distribution d'actions gratuites qui récompense la fidélité des actionnaires ou encore à la mise au nominatif¹². Les seconds avantages concernent les entreprises qui ont des produits et/ou services consommables par leurs actionnaires individuels. Elles peuvent en effet leur proposer des offres promotionnelles. Enfin, on peut noter l'existence d'avantages en nature tels que des invitations à des manifestations culturelles ou sportives.

A travers cet ensemble d'outils dédiés à l'actionnariat individuel, l'entreprise favorise à chaque fois la prise de parole, qu'elle s'exerce dans les assemblées générales, dans les médias, à l'intérieur d'un club

¹¹ Il s'agit d'attribuer aux actionnaires fidèles un supplément de dividende qui ne peut dépasser 10 % du montant du dividende normal.

¹² L'actionnaire, soucieux de se faire connaître de l'entreprise, demande à ce que son nom apparaisse dans le livre des actionnaires. L'entreprise peut alors se charger gratuitement de la garde de ses titres et de leur gestion.

ou d'un comité, par l'intermédiaire d'une visite de site, de questions posées via à un numéro vert ou internet. Lorsqu'il prend la parole, de sa propre initiative ou à la demande de l'entreprise, l'actionnaire individuel a alors l'occasion de faire connaître ses idées, opinions, valeurs, interrogations. Il partage alors avec l'entreprise son schéma mental sociocognitif. De plus, lorsque l'entreprise porte à la connaissance de l'actionnaire individuel des faits nouveaux par l'intermédiaire de multiples canaux de communication, c'est aussi une façon pour les *insiders* de faire partager leur vision imprégnée de leurs propres schémas sociocognitifs.

Cette volonté d'assimiler les actionnaires individuels à un groupe partenaire dépendra des valeurs qui portent et orientent l'entreprise, en bref de sa culture d'entreprise et de sa culture nationale. Lors d'une fusion transfrontalière, on peut alors observer des différences culturelles entre les sociétés fusionnées quant à leur volonté d'accorder un rôle actif et constructif à l'actionnaire individuel. Ces différences s'illustreront notamment par des outils de gestion de la relation différents. La encore, la culture nationale peut intervenir car elle influence le système de communication. Hall (1976) distingue ainsi les contextes nationaux forts qui privilégient la communication informelle, subjective, qualitative et évolutive et dans lesquels l'individu n'a pas besoin d'une information explicite, codée pour agir et communiquer en raison de liens interpersonnels forts, et les contextes nationaux faibles qui favorisent une information objective, formelle, écrite, précise, quantifiée, détaillée, avec un dispositif juridique important. Ainsi, si les sociétés qui fusionnent sont issues de contextes nationaux différents, cela ne pourra qu'accroître les freins à l'intégration.

Si les différences culturelles peuvent influencer le comportement et les valeurs dont témoigneront les sociétés cotées vis-à-vis de leurs actionnaires individuels, elles peuvent aussi agir sur l'attitude qu'auront les actionnaires individuels d'une société et d'un pays donnée. En effet, le rôle que vont vouloir jouer les actionnaires individuels dans le système de gouvernance de la société dont il détiennent des titres dépendra entre autres des traits d'appartenance à leur culture nationale, qui peuvent là encore faire apparaître des différences culturelles avec des actionnaires individuels d'autres pays.

Ainsi, d'un point de vue juridico-financier, même si l'actionnaire est doté de droits visant à le protéger contre des tentatives d'expropriation, il faut admettre que l'usage de ces droits n'est pas systématique : certains actionnaires exprimeront leur mécontentement, soit en revendant leurs titres, soit en prenant la parole ; d'autres actionnaires resteront passifs, « dormants » (Gomez, 2001, p.143) comme indifférents, comme l'atteste la faible¹³ participation des actionnaires français aux assemblées générales. Aux Etats-Unis, on observe une prise de parole plus systématique et un activisme actionnarial beaucoup plus renforcé qu'en France (Girard, 2002).

D'un point de vue sociocognitif, la gouvernance du groupe issu de la fusion devra notamment prendre en compte les différences culturelles qui peuvent exister entre les différentes populations d'actionnaires individuels et qui peuvent influencer leurs schémas mentaux. Afin de mieux saisir la portée de ces différences culturelles, nous pouvons faire référence aux quelques rares études qui se sont intéressées au profil et au comportement des actionnaires individuels en Europe :

- A partir d'une étude Taylor, Nelson Sofres menée en 2001 auprès d'actionnaires français, allemands, néerlandais et belges, il apparaît que les actionnaires français demandent plus de clarté, de précision, ce qui traduit un besoin d'information accru.
- A partir d'une étude menée par Taylor Nelson Sofres en mars-avril 2001 auprès de plus de 3000 actionnaires individuels belges, français, allemands, italiens, espagnols et anglais, De Bondt et al. (2001) montrent que les comportements d'épargne et d'investissement varient d'une nation et d'un groupe d'individu à l'autre, non seulement en raison de circonstances économiques, légales et fiscales différentes, mais aussi en raison de facteurs culturels. Des différences apparaissent ainsi à plusieurs niveaux. A titre illustratif :

¹³ Une étude réalisée par le cabinet Proxinvest indique pour l'année 1998 un taux moyen de participation de 59,74% des actionnaires aux assemblées générales de 300 sociétés françaises.

- en terme d'aversion au risque, si leur richesse devait diminuer de 10%, les actionnaires français ne s'en sentiraient pas affectés, à la différence des anglais et des italiens.
- en terme d'attentes éthiques, 64% des actionnaires français interrogés indiquent y attacher de l'importance dans le choix de leurs placements en actions contre 15% des actionnaires allemands.
- en terme de confiance en soi, 40% des espagnols indiquent manquer de confiance en eux dans leurs investissements financiers contre 9% des allemands.
- en terme de perception de leur identité nationale : 15% des sondés se sentent citoyen du monde (le score le plus élevé est observé en Espagne), 20% se sentent citoyen de l'Europe (le score le plus élevé est observé en Italie), 52% se sentent citoyen de leur pays (le score le plus élevé est observé au Royaume-Uni) et 12% se sentent citoyen de leur région (le score le plus élevé est observé en Belgique).

- A partir d'une étude Ipsos Opinion menée en janvier 1999, il apparaît que 37% des français sont de plus en plus motivés pour acheter des actions de la zone euro contre 24% des allemands et 21% des anglais.

Les résultats de ces différentes enquêtes montrent avant tout que la volonté d'un actionnaire individuel de faire partie du capital d'une société européenne et non plus de celui d'une société nationale n'est pas la même selon les pays européens considérés. Certains actionnaires seraient plus réticents à l'idée de participer à une fusion transeuropéenne. En effet, pour chaque actionnaire des sociétés fusionnées, la fusion transeuropéenne signifie devenir actionnaire d'une société européanisée dont les caractéristiques peuvent être profondément modifiées : la nationalité de la société peut être revue, à l'instar du Crédit Local de France qui en intégrant le groupe Dexia devient de droit belge ; les équipes dirigeantes, notamment celles qui seront en charge de l'actionnariat individuel vont être modifiées, privilégiant un mode de communication et d'information qui peut différer des pratiques antérieures. Si *a priori* la fusion peut apparaître comme une simple transaction, une logique relationnelle de nature partenariale s'impose, concernant tant les salariés, les clients, les fournisseurs que les actionnaires, qu'il s'agisse d'institutionnels ou d'investisseurs individuels. Ainsi, pour faire aboutir la fusion, le groupe devra plus largement faire accepter à l'opinion publique - dont les actionnaires individuels font partie - l'idée que les entreprises ne restent pas nécessairement franco-françaises, qu'elles peuvent partager le pouvoir avec d'autres partenaires européens, donnant alors une nouvelle identité au capitalisme français : l'identité européenne.

I-2-2 La gestion d'un actionnariat individuel européanisé : quelles formes de management interculturel ?

En raison des différences culturelles que peut susciter une fusion transfrontalières, une problématique de management interculturel va se poser dès la mise en place de la fusion notamment car les sociétés concernées vont devoir communiquer avec leurs actionnaires individuels afin de leur expliquer l'intérêt de la fusion et les convaincre d'apporter leurs titres. D'un point de vue pratique, « on peut définir le management interculturel comme un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente, par des actions organisationnelles et relationnelles, à les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale » (Meier, 2004, p. 100).

D'un point de vue culturel, l'entreprise transnationale que formera le groupe fusionné est une organisation qui perd peu à peu son identité au profit d'une mixité entre les cultures (Meier, 2004, p.106). En référence à Bartlett et Ghoshal (1991), la mise en œuvre d'une fusion internationale, en particulier européenne, peut obéir à deux orientations différentes : d'une part, l'uniformisation et la standardisation des processus et des structures et, d'autre part, l'autonomie qui laisse une grande place à la diversité des approches. Une gestion de la relation avec les actionnaires qui part de l'hypothèse de la convergence préconise, dans l'optique d'une gestion efficace, la recherche de *best practices* clairs et universels. Les différences culturelles sont ici jugées peu importantes permettant l'introduction au sein du nouveau groupe d'outils de gestion venus d'ailleurs. Toutefois, elle peut se heurter aux spécificités

culturelles concernant tant les différentes populations d'actionnaires que la diversité des équipes managériales en charge de leur gestion (D'Iribarne, 1998). Si ces spécificités apparaissent importantes, la gestion de la relation avec les actionnaires relèvera davantage de l'hypothèse de la divergence. Selon cette hypothèse, la diversité des cultures nationales et organisationnelles résiste à la fusion. La réussite de la fusion sera alors fondée sur la capacité du groupe à maintenir les exigences d'intégration et de différenciation. « Ceci implique de la part des entreprises transnationales d'identifier les zones possibles d'harmonisation et les domaines où au contraire les dimensions culturelle et relationnelle demeurent essentielles » (Meier, 2004, p. 106).

La fusion transfrontalière peut aussi être l'occasion d'innover en mettant en place un nouveau système de communication avec les actionnaires individuels. En effet, l'innovation constitue un des objectifs prioritaires dont les entreprises multiculturelles peuvent bénéficier en raison des avantages liés à l'exploitation de leurs différences. Les différences entre les cultures sont en effet un moyen d'élargir la base de connaissances d'un groupe, en lui permettant d'accéder à d'autres croyances, valeurs et normes de conduites. Cela devient alors une ressource stratégique pour bâtir des avantages concurrentiels. Toutefois, cette capacité d'innovation implique un engagement fort de la part de la direction pour développer ces ressources stratégiques. Là encore, le schéma mental des dirigeants sera un facteur déterminant.

Pour chaque actionnaire d'une des sociétés fusionnées, la fusion transeuropéenne signifie devenir actionnaire d'une société européanisée aux caractéristiques profondément modifiées : la nationalité de la société peut être revue, à l'instar du Crédit Local de France qui en intégrant le groupe Dexia devient de droit belge ; les équipes dirigeantes, notamment celles qui seront en charge de l'actionnariat individuel vont être modifiées, privilégiant un mode de communication et d'information qui peut différer des pratiques antérieures. Si *a priori* la fusion peut apparaître comme une simple transaction, une logique relationnelle de nature partenariale s'impose, concernant tant les salariés, les clients, les fournisseurs que les actionnaires, qu'il s'agissent d'institutionnels ou d'investisseurs individuels. Une fois la fusion réalisée, cette logique relationnelle perdure puisqu'il s'agira pour le nouveau groupe de mettre en place un processus collectif socio-cognitif d'intégration des comportements individuels de ces différentes populations d'actionnaires individuels. Au sein du nouveau groupe européen constitué, des managers venant de pays différents sont alors susceptibles d'apporter des solutions différentes pour gérer cet actionnariat individuel européen. En effet, chaque société fusionnée, en particulier l'initiatrice de la fusion, est susceptible de chercher à valoriser ses méthodes, ses outils de travail et son style de gestion.

La gestion de la relation avec des actionnaires européens pose fondamentalement le problème du choix des outils de gestion de la relation et de leurs finalités respectives. Plusieurs questions s'imposent désormais : quelle forme prendra la communication destinée aux actionnaires individuels selon les cultures observées ? quels canaux de communication seront privilégiés ? quelle répartition des rôles sera décidée entre les sociétés fusionnées ? La typologie de Perlmutter (1979) est particulièrement pertinente dans un environnement international afin de rendre compte de la spécificité des modèles de communication destinés aux actionnaires individuels. Cette typologie distingue quatre attitudes :

- attitude ethnocentrique : le système de communication est centré sur la culture de l'entreprise dominante qui accueille les centres de décision, le plus souvent l'initiateur de la fusion, qui cherche avant tout à appliquer les mêmes systèmes de gestion à l'ensemble des sociétés fusionnées en prenant comme base de référence ses standards d'origines ;

- attitude polycentrique : le système de communication est défini en fonction des cultures des différentes nationalités des sociétés fusionnées, afin d'être au plus près de la réalité locale. Cette attitude met l'accent sur l'autonomie des prises de décision ;

- attitude régiocentrique : le système de communication établit un compromis entre une vision globale de type ethnocentrique et une vision locale de type polycentrique. Il s'agit ici de faire émerger des espaces culturels relativement homogènes sans pour autant négliger la réalité des cultures locales. L'espace européen peut offrir à ce niveau des zones régionales homogènes. Calori et De Woot, (1994) ont ainsi défini l'Europe comme un bloc multiculturel qui se décompose de la façon suivante : 1) premier bloc : la Grande Bretagne avec une vision libérale, pragmatique, orientée à court terme ; 2)

deuxième bloc : le Nord, peu interventionniste, avec un management social faiblement hiérarchisé, mais très formalisé, 3) troisième bloc : le Sud, avec une influence de l'Etat, plus protectionniste, privilégiant les relations hiérarchiques et un management intuitif. Ils différencient la France des autres pays latins en raison de sa position intermédiaire entre un management intuitif et un management bureaucratique, 4) quatrième bloc : les petits pays (Belgique, Luxembourg, Pays Bas) ouverts très tôt aux influences internationales.

- attitude géocentrique : le système de communication s'inscrit dans un logique mondial où les décisions stratégiques du groupe sont intégrées dans une système global de prise de décision.

Face à cette problématique de management interculturel qui sous-tend une fusion transfrontalière, et qui apparaît d'autant plus vive que les différences culturelles apparaissent importantes, quelles réponses ont pu apporter les groupes transeuropéens ? Les études de cas qui suivent devraient nous permettre d'apporter quelques éléments de réponses à ses questions.

II – LA GESTION DE LA RELATION AVEC UN ACTIONNARIAT INDIVIDUEL EUROPEANISE : ETUDES DE CAS

Après avoir présenté notre méthodologie (II-1) ainsi que les principales caractéristiques illustrant le processus de fusion qui a permis la naissance des groupes Altadis, EADS et Arcelor (II-2), nous exposerons les pratiques de gestion de l'actionnariat individuel européen mises en place dans ces trois groupes (II-3).

II-1 – Méthodologie

Afin d'étudier et d'illustrer le processus d'europeanisation de l'actionnariat individuel, nous avons dans un premier temps recensé les sociétés françaises cotées¹⁴ impliquées par un tel processus. Sept sociétés sont ainsi concernées : Altadis (franco-espagnol), Aventis (franco-allemand), Arcelor (franco-belge-espagnol), EADS (franco-allemand-Luxembourgeois-espagnol), STMicroelectronics (franco-italien), Euronext (franco-belge-néerlandais) et Dexia (franco-belge). L'accès au terrain ainsi que la richesse des données collectées nous a conduit à limiter notre recherche à l'étude de trois cas approfondis, illustrant le processus d'intégration de la gestion d'un actionnariat individuel européen chez les sociétés Arcelor, Altadis et EADS. Ces études de cas s'appuient sur des entretiens semi-directifs avec les responsables actionnaires et sur des sources secondaires (rapport annuel, guide de l'actionnaire, lettre aux actionnaires). D'une façon générale, cette multiangulation des données contribue à obtenir une compréhension plus riche de la dynamique d'un cas, notamment en contrôlant et en complétant un certain nombre d'informations. Au-delà de ces trois cas, nous avons eu également l'occasion de collecter des informations (entretiens et documents écrits) auprès des sociétés Dexia, Euronext et Aventis, sans toutefois pouvoir atteindre le même degré d'approfondissement. Nous y ferons parfois référence afin d'enrichir notre compréhension de la gestion d'un actionnariat individuel européen.

Les entretiens d'une durée moyenne d'une heure et demie ont permis de mettre en récit le processus dynamique et complexe d'intégration d'un actionnariat individuel européen. Ces données processuelles, en référence à Langley (1997), permettent d'observer les mécanismes mis en œuvre lors de cette intégration et d'accéder plus ou moins directement aux raisons qui motivent le choix des acteurs ainsi qu'à la perception qu'ils en ont. Le guide d'entretien élaboré aborde le contexte qui environne la fusion, son mode d'organisation, les enjeux de la gestion de l'actionnariat individuel européenisé, les outils utilisés pour gérer cette nouvelle relation ainsi que la perception qu'en ont les responsables actionnaires des groupes étudiés.

A travers ce protocole empirique, notre ambition n'est pas de considérer nos études de cas comme le résultat d'une démarche de nature hypothético-déductive mais plus comme des faits expérimentés et des

¹⁴ Le fait de nous intéresser uniquement à des sociétés françaises qui se sont europeanisées s'explique avant tout par l'accessibilité aux données et le fait que les plus importants regroupements transeuropéens impliquent le plus souvent une sociétés française.

perceptions rendus plus lisible à partir de la grille théorique que représentent les théories de la gouvernance.

II-2 Principales caractéristiques des fusions Altadis, Arcelor et EADS : mise en évidence des facteurs de contingence

Tableau 3 : Synthèse des caractéristiques des groupes fusionnés Altadis, Arcelor et EADS

Société	ALTADIS	ARCELOR	EADS
<i>Date de la fusion</i>	Décembre 1999	Février 2002	Juin 2000
<i>Pays du siège</i>	Espagne	Luxembourg	Pays-Bas
<i>Caractéristiques des entités fusionnées :</i> <i>- nationalité</i> <i>- cotée ou non</i> <i>- privatisée ou non</i>	Seita : - française - privatisée en 1995 - cotée à Paris Tabacalera : - espagnole - privatisée en 1998 - cotée à Madrid	Usinor : -française - privatisée en 1995 - cotée à Paris - 13% du capital détenu par des actionnaires individuels Aceralia : -espagnole - privatisée en 1997 Arbed : - luxembourgeois - cotée au Luxembourg et en Belgique	Aerospatiale-Matra : - Française - Privatisée en 1999 - cotée à Paris, DASA AG - allemande - filiale à 100% de Daimler-Chrysler - cotée en Allemagne CASA - espagnole - possédée à 100% par l'Etat espagnol
<i>Liens antérieurs entre les entités</i>	Alliance stratégique nouée entre Seita et Tabacalera en 1998	Participations croisées entre Aceralia et Arbed en 1998	Rapprochement entre AerospatialeMatra et Dasa en 1999
<i>Marchés de cotation</i>	Paris et Bourses espagnoles ¹⁵	Luxembourg, Bruxelles, Paris, Bourses espagnoles	Paris, Francfort et Bourses espagnoles
<i>Éléments sur la Structure de l'actionnariat (à fin 2003)</i>	Investisseurs institutionnels : 78% Actionnaires individuels : 13%	Investisseurs institutionnels et actionnaires individuels : 77,8%	Investisseurs institutionnels : 22% Actionnaires individuels : 11%
<i>Nombre et répartition de l'actionnariat individuel</i>	Une large majorité d'actionnaires français	200 000 actionnaires individuels dont 150 000 français	1,2 millions d'AI : - 1 million : français - 180000 allemands - 20000 espagnols
<i>Direction</i>	Coprésidence francoespagnole	Coprésidence francoespagnole	Coprésidence francoallemande
<i>Equipe en charge de la relation avec les actionnaires individuels</i>	- Un service actionnaire individuel à Paris et à Madrid - Direction de la communication en France	- Un service au Luxembourg, en France et en Espagne - Direction de la communication au Luxembourg	- Un service actionnaire individuel en France et en Allemagne - Direction de la communication en Allemagne

¹⁵ En Espagne, il n'existe pas qu'une seule place de cotation, mais plusieurs places régionales : Madrid, Bilbao, Barcelone et Valence.

Le tableau 3 fournit pour les trois groupes étudiés les caractéristiques jugées les plus pertinentes en termes de gestion de relation avec leurs actionnaires individuels.

Afin d'extraire les principales caractéristiques des trois groupes étudiés, plusieurs constats se dégagent à la lecture de ce tableau. En particulier, nous évoquerons tour à tour (1) la nationalité choisie pour le siège social, (2) les différents marchés sur lesquels sera coté le groupe, (3) le statut historique des entités fusionnées, (4) la structure de l'actionnariat individuel, et enfin (5) la culture organisationnelle du nouveau groupe. Il s'agit pour nous de développer l'influence que peuvent avoir ces facteurs de contingence sur la gestion d'un actionnariat européenisé :

1) Nationalité du siège social : la fusion de sociétés implantées dans plusieurs pays européens implique le choix d'une nationalité qui s'imposera ensuite à toutes les entités du groupe. Certaines d'entre elles sont donc amenées à changer de nationalité. Ainsi, la Seita française est devenue de droit espagnol, les sociétés Usinor et Aceralia sont devenues de droit Luxembourgeois, tandis que les sociétés composant le groupe EADS ont adopté une nouvelle nationalité néerlandaise.

En référence à nos entretiens, on observe que le choix du siège social renvoie surtout à la volonté de trouver un territoire plutôt neutre pour accueillir le nouveau groupe. Toutefois, dans le cas d'Arcelor, du fait de la participation que détenait le Grand Duché du Luxembourg dans Albeit, une des entités fusionnée, la négociation de la fusion a dû prendre compte de la volonté du Grand Duché de maintenir le siège social du groupe Arcelor au Luxembourg. Globalement, il apparaît que le choix de la nationalité du siège social suscite de nombreuses réactions de la part des actionnaires individuels. A l'image d'une fuite des capitaux, les actionnaires individuels associent souvent le changement de nationalité à une stratégie visant à diminuer la pression fiscale ou à être plus opaque. Cette nouvelle nationalité conditionne en partie les règles du jeu qui encadreront les relations entre le groupe et ses actionnaires, et ceci à plusieurs niveaux. En effet, le droit du pays choisi pour accueillir le siège social s'imposera désormais au groupe. Plus particulièrement, en liaison avec la gestion de l'actionnariat individuel, ce nouvel environnement juridique conditionnera les règles d'identification de l'actionnariat, le système de gouvernance du groupe ou encore les règles fiscales :

- L'identification des actionnaires constitue un enjeu déterminant dans la gestion de la relation avec l'actionnariat. Identifié, l'actionnaire bénéficiera en effet d'une information plus régulière et interactive avec la société cotée. Toutefois, les procédures d'identification sont très différentes selon les pays considérés. C'est en France que la démarche d'identification est la plus complète à travers la procédure du Titre au Porteur Identifiable (TPI) qui permet à une société cotée de demander auprès d'Euroclear, organisme centralisateur en charge de la compensation des valeurs mobilières, la liste complète de tous les actionnaires ainsi que leurs coordonnées.

Dotée de cette procédure, la France fait figure de précurseur. En effet, par comparaison, en Espagne, les sociétés, comme Altadis et Arcelor, doivent passer par l'intermédiaire des banques dépositaires et d'une procédure dite X25 mise en place lors de l'organisation de l'assemblée générale, pour connaître le nom de leurs actionnaires, sans leur adresse, ce qui limite de fait l'intérêt de cette identification. Le cas d'EADS nous offre un autre illustration : basée au Pays-Bas, le registre des actionnaires doit être tenu par un notaire et il est impossible de connaître l'identification des actionnaires. Seule l'identification des actionnaires français est rendue possible car ils sont rassemblés dans le registre du notaire sous une ligne Euroclear, ce qui autorise une demande de TPI auprès de l'organisme centralisateur français. En ce qui concerne le Luxembourg ou encore l'Allemagne, là encore l'identification des actionnaires n'est pas possible ce qui constitue un frein pour Arcelor.

Ainsi, dans les trois cas étudiés, le processus d'européanisation de l'actionnariat se heurte à une première difficulté : l'absence de règles communes d'identification des actionnaires au sein de l'Union Européenne. Cette situation rend impossible une connaissance parfaite de ses actionnaires pour un groupe à l'actionnariat européen.

- Le groupe fusionné est également régi par les règles de gouvernance énoncées par le droit des sociétés du pays choisi pour accueillir le siège social. Ainsi, le dispositif NRE de 2001 qui s'applique en France ne concerne aucun des trois groupes étudiés. Toutefois, cela ne signifie pas que les

exigences soient moins fortes, comme en témoigne Altadis qui évoque le rapport Aldama de janvier 2003 qui a introduit en Espagne des règles de gouvernance qui aux dires d'Altadis semblent plus exigeantes que le dispositif NRE. EADS évoque le même constat concernant les règles de gouvernance néerlandaises qui, selon le responsable actionnaire, exigent davantage d'informations et de transparence. Arcelor se distingue des deux cas précédents : en effet, régie par des règles de gouvernance plus souples dans le droit luxembourgeois, le groupe a pourtant choisi d'adopter des principes de gouvernance plus exigeants que ceux requis par la législation luxembourgeoise. Arcelor affiche alors sa volonté de respecter les standards de gouvernance exigés par les investisseurs, quelle que soit la nationalité de la société dont ils sont actionnaires.

L'assemblée générale des actionnaires, véritable lieu d'expression des actionnaires et élément clé de la gouvernance d'entreprise, est également régie en fonction du droit national. Et là encore, les règles diffèrent d'un pays à un autre, que cela concerne les délais de convocation, les formulaires de vote, les quorums exigés ou non, ou encore les seuils de détention requis pour demander la tenue d'une assemblée. Ainsi, de droit néerlandais, EADS n'a pas de quorum à respecter lors de la première convocation à une assemblée générale ordinaire, alors qu'un quorum de 25% serait exigé si elle était de droit français. De la même façon, en Espagne, Altadis exige la détention d'au moins cinquante actions pour qu'un actionnaire puisse être présent lors d'une assemblée générale. En droit français, cette pratique ne pourrait être autorisée, puisque la détention d'une seule action suffit pour participer à l'assemblée générale. En outre, la liberté de parole dans les assemblées ne semble pas être la même selon les pays. EADS évoque ainsi la pratique des assemblées générales en Allemagne où il est toujours évité d'avoir un dialogue direct entre les actionnaires qui sont dans l'assemblée et le management sur scène. Pour le Luxembourg, le responsable actionnaires d'Arcelor évoque l'absence de « show médiatique », auquel l'on assiste assez fréquemment selon lui en France.

La tenue des assemblées pose également le problème du déplacement des actionnaires, tant du point de vue de sa durée que de son coût. En effet, mis à part en Allemagne où les actionnaires peuvent bénéficier d'une déduction fiscale pour les frais engagés pour participer à une assemblée, dans la plupart des autres pays, ils devront supporter personnellement ces frais. C'est ainsi que le groupe Arcelor reconnaît que seule une centaine d'actionnaires individuels français se déplacent au Luxembourg pour participer à l'assemblée alors qu'ils étaient près de mille à assister aux assemblées d'Usinor avant la fusion. Même si le vote par correspondance est possible, on constate que l'éloignement du siège social limite le dialogue démocratique entre les actionnaires et le management. Conscient de cette situation, les trois groupes étudiés organisent très peu de temps après l'assemblée générale une réunion qui se tient à Paris et à laquelle ils invitent les actionnaires. Cette réunion est souvent perçue par les responsables actionnaires comme une assemblée générale « bis » qui rencontrent un certain succès. Ainsi, la réunion organisée par Arcelor en 2003 a rassemblé plus de 1200 personnes. A cette occasion, le responsable actionnaire individuel du groupe Arcelor a relevé que les actionnaires individuels étaient demandeurs d'information et ne semblaient visiblement pas frustrés de ne pas avoir pu être présents à l'assemblée générale.

- La fiscalité des valeurs mobilières diffère également d'un pays à un autre, en particulier la fiscalité sur les dividendes. Ainsi, les actionnaires d'Altadis se voient appliquer une retenue à la source de 18% tandis que les actionnaires d'Arcelor et d'EADS supportent respectivement une retenue à la source de 20% et 25%. En vertu des conventions fiscales adoptées bilatéralement entre la France et les autres pays européens, les actionnaires français de ces trois groupes pourront bénéficier d'un crédit d'impôt ramenant leur taux d'imposition à 15%. Toutefois, ils doivent le plus souvent en faire eux-mêmes la demande ce qui semble être une contrainte supplémentaire que supporte spécifiquement les actionnaires individuels des groupes européens. Par ailleurs, l'arrivée de règles fiscales plus complexes ne constitue guère un argument convaincant pour attirer un actionnariat individuel, sensibilisé au thème de l'impôt. Conscient de cette situation, chaque responsable interrogé souligne à quel point il est nécessaire d'expliquer et de rappeler à toute occasion quelles sont les règles fiscales spécifiques qui s'imposent à tous les actionnaires. Sur le plan de la fiscalité française, l'europeanisation des groupes s'est également heurtée à la logique du Plan d'Épargne en Action (PEA). En effet, l'absence d'imposition au terme de cinq ans d'ouverture d'un PEA imposait que le plan soit composé d'actions françaises. Alors, quand Usinor est devenu Seita, l'actionnaire individuel d'Usinor a dû sortir ces titres Usinor de son PEA et déclarer une plus value assujettie à l'impôt.

Influencé par un lobbying de la part du groupe européenisé Dexia, l'Etat a décidé une semaine plus tard qu'il ne serait question que de plus value latente. Un peu plus tard encore, conscient de la perte fiscale, l'Etat a décidé de réintégrer les actions européennes dans les PEA. Selon les responsables actionnaires interrogés, ces hésitations ont conduit à faire partir de nombreux actionnaires individuels qui n'ont pas apporté leurs titres lors de l'offre publique d'échange.

2) Dans le cas des trois groupes étudiés, par delà les fortes ressemblances observées entre les divers règlements boursiers européens, les responsables actionnaires indiquent qu'ils cherchent avant tout à respecter la législation boursière la plus contraignante. L'Espagne est ainsi perçue comme plus exigeante en terme de publication d'information (ainsi, en Espagne, les résultats semestriels doivent être diffusés dans les deux mois qui suivent contre quatre mois en France). Le respect de ses différentes réglementations alourdit cependant les obligations d'informations permanentes et le coût qu'elles entraînent. L'analyse des mouvements enregistrés sur les différents marchés de cotation indique une forte concentration des échanges. Ainsi, 98% des transactions concernant EADS passent par Paris, le reste se répartissant entre Francfort et Madrid. Concernant Arcelor ou Altadis, Paris est également la place qui concentre le plus d'échanges, ce qui semble illustrer la position dominante de la place parisienne en Europe continentale.

De droit espagnol, Altadis peut apparaître d'un point de vue boursier comme un groupe essentiellement français, qui par ailleurs, sur le plan économique, mène une stratégie internationale. En reprenant des propos recueillis auprès d'Altadis, ces constats permettent de vérifier qu'il faut distinguer la nationalité juridique (siège social) de la nationalité capitalistique (places de cotations) ou encore économique (couple marchés/produits).

3) Le statut historique des entités fusionnées

Sur les trois cas étudiés, les sociétés qui ont fusionné étaient pour la plupart cotées (à l'exception de Casa détenue par l'Etat espagnol). Ainsi, la fusion succède souvent à la privatisation des sociétés impliquées : Seita et Tabacalera, Usinor et Aceralia ou encore MatraAerospatiale ont ainsi toutes été privatisées au maximum cinq ans avant la fusion. Ces privatisations, largement médiatisées et soutenues par les pouvoirs politiques qui engagent leur crédibilité, expliquent le nombre important d'actionnaires individuels présents dans le capital des sociétés au moment des fusions. Par ailleurs, le fait que les sociétés privatisées fassent partie de celles qui investissent le plus dans la relation avec leurs actionnaires individuels ne fait que rendre plus sensible la question de la gestion de la relation avec ce segment d'actionnaires. Ainsi, lorsque Seita et Tabacalera fusionnent, ce sont bel et bien deux sociétés déjà très impliquées dans la gestion de leurs actionnaires individuels qui se rencontrent. La fusion n'apparaît donc pas ici comme l'élément déclenchant la gestion de la relation avec les investisseurs individuels, mais plutôt comme l'évènement posant la question de l'homogénéité ou de la différenciation des pratiques en place dans chacune des deux sociétés privatisées. Le cas d'Arcelor, avec Usinor et Aceralia illustre également ce constat.

4) Structure de l'actionnariat individuel

Dans les trois groupes étudiés, le poids de l'actionnariat individuel n'excède pas 13%, ce qui peut sembler faible au regard du poids majoritaire des investisseurs institutionnels. Plus précisément, si l'on décompose cet actionnariat en fonction de la nationalité des investisseurs, on observe une forte prépondérance des actionnaires français, reflétant le poids économique plus important des sociétés françaises impliquées dans les fusions étudiées. Ainsi, l'on pourrait parler d'un indice de concentration de l'actionnariat, en rapportant le nombre d'actionnaires d'une même nationalité au nombre total d'actionnaires individuels. Face à ce déséquilibre entre les différentes nationalités d'actionnaires, et en relation avec le débat sur l'homogénéité ou la différenciation des pratiques, l'on peut se demander si le groupe ne va pas souhaiter privilégier les actionnaires français plus nombreux par rapports aux autres actionnaires ou s'il va respecter des règles strictes d'égalité de traitement envers l'ensemble de ses actionnaires.

5) Culture organisationnelle du nouveau groupe

Dans les trois cas étudiés, la direction est bicéphale et binationale, impliquant les dirigeants des deux plus importantes entités impliquées dans la fusion. A l'image de cette direction partagée, et même si la direction de la communication est basée le plus souvent dans un seul pays, les équipes en charge de l'actionnariat individuel sur le plan opérationnel sont elles aussi présentes sur la plupart des pays concernés. Les responsables actionnaires interrogés sont en effet unanimes : il est important d'avoir un contact local avec les actionnaires individuels. En dépit du contexte spatio-temporel évolutif induit par la fusion, la proximité géographique mais aussi linguistique et temporelle apparaît indispensable vis-à-vis des actionnaires individuels.

Pour les sociétés interrogées, un natif répondra plus facilement à des questions d'un actionnaire de la même nationalité du fait d'une proximité culturelle plus forte. Ainsi, même lorsqu'un service actionnaire est délocalisé, il semble important que des natifs des pays impliqués y soient représentés.

II-3 – Pratiques de gestion de l'actionnariat individuel européen : quel management ?

Après avoir décrit les facteurs de contingence qui caractérisent les trois fusions étudiées et qui influence la gestion de la relation avec les actionnaires individuels, il s'agit maintenant de décrire et expliquer les pratiques de gestion de l'actionnariat individuel mises en place par ces trois groupes européens. Sur le plan théorique, il s'agit pour nous d'illustrer à travers trois cas la problématique de sous-jacente à la gestion d'un actionnariat européen, notamment en relation avec les principes de convergence et de divergence des systèmes de gouvernance.

Nous nous intéresserons tout d'abord à la perception qu'ont les responsables actionnaires interrogés des enjeux de la gestion d'une relation avec un actionnariat européenisé (1), puis nous décrirons, en cherchant à les expliquer, les pratiques de gestion observées, tant dans leur définition stratégique que dans leur mise en œuvre opérationnelle (2).

1) Les enjeux associés à la gestion de la relation avec un actionnariat européenisé chez Altadis, Arcelor et EADS

D'une façon générale, nous observons à travers nos entretiens que la problématique du management de l'actionnariat européenisé n'est pas une réelle priorité au moment de la fusion. En effet, les groupes privilégient alors surtout la communication envers les institutionnels et les analystes financiers, perçus comme des professionnels de la finance, à la différence des actionnaires individuels.

Une fois la fusion mise en œuvre, les trois groupes ont su prendre en compte leurs actionnaires individuels. Dans un premier temps, ils ont fait le choix de conserver les pratiques de gestion de la relation à l'actionnaire déjà en place dans les sociétés fusionnées. Puis, dans second temps, un bilan plus ou moins formalisé a été dressé afin de faire apparaître les convergences et les divergences entre ces pratiques, posant ainsi la question de leur maintien ou celle de la définition d'un cadre posant les bases de nouvelles pratiques plus homogènes. L'enjeu est ici d'arbitrer entre continuité et changement. Afin de résoudre cet arbitrage, les groupes étudiés ont tenté de repérer parmi les pratiques existantes les *best practices* à conserver pour le groupe, privilégiant alors la domination de ces *best practices* plutôt que l'adaptation aux pratiques locales. Les enjeux évoqués se résument donc par des choix dichotomiques tels : changement / continuité ; domination / adaptation. Après ce premier bilan des pratiques existantes, les groupes ont pris conscience non seulement des facteurs de contingences juridiques et fiscaux évoqués dans notre première partie, mais aussi des facteurs culturels qui entourent les pratiques de gestion mises en place avant la fusion.

Pour **Altadis**, l'enjeu de la gestion de la relation avec ses actionnaires individuels revient à saisir à la fois la sensibilité française et espagnole. Toutefois, sur la base de son expérience tant en Espagne qu'en France (salons, rencontres avec les investisseurs), le responsable actionnaire individuel d'Altadis interrogé n'a pas relevé de différences notables entre l'actionnariat français et l'actionnariat

espagnol. Certes, il observe que les modes d'expression sont spécifiques à chacun des deux pays : les sociétés auront ainsi tendance à donner une information brute en France, alors qu'en Espagne l'information diffusée sera plus polie, ce qui ne veut pas dire que l'actionnaire espagnol ne sait pas lire entre les lignes. Ainsi, il semble qu'en matière d'information, les espagnols sont un peu moins exigeants, ce que confirme le responsable d'Arcelor qui note que l'actionnaire français a plus l'habitude de recevoir de l'information en provenance des sociétés dont il est actionnaire et se montre plus critique qu'un actionnaire espagnol. Au-delà de cette différence, Altadis perçoit les actionnaires espagnols comme moins revendicatifs que leurs homologues français. Ainsi, précise le responsable actionnaire, il n'y a pas véritablement d'associations d'actionnaires minoritaires en Espagne contrairement à la France¹⁶. Selon lui, cela s'explique par le fait que les espagnols sont arrivés plus tard dans l'économie de marché. Plus globalement, le responsable actionnaire d'Altadis observe que les espagnols adoptent très souvent une démarche par saut et peu progressive, qui les pousse très vite, quand ils agissent, à la pointe du progrès.

Le responsable actionnaire d'Arcelor note également que la France et l'Espagne ont une conception différente de la relation qui lie une entreprise à ses actionnaires. Selon lui, cela viendrait du fait qu'en Espagne, les actions sont surtout gérées par des gérants de patrimoine privé qui bien souvent s'interposent entre l'actionnaire et la société émettrice. Plus généralement, le responsable actionnaire d'Arcelor souligne que la France est un pays particulièrement avancé dans la gestion de l'actionnariat individuel, contrairement au Luxembourg ou à l'Espagne. Le cas de Tabacallera au sein du groupe Altadis peut alors ici apparaître comme une exception, du fait de l'intérêt réel que cette société espagnole témoignait envers ses actionnaires individuels avant la fusion. Toutefois, cet intérêt peut s'expliquer par la volonté de l'Etat espagnol au moment de la privatisation de favoriser la promotion de l'actionnariat individuel. Pour le responsable actionnaires d'Arcelor, il semble que l'enjeu de la gestion de son actionnariat européen soit de prendre ce qu'il y a de mieux dans les pratiques de gestion existantes afin de mettre en place la meilleure pratique dans les autres pays. Le responsable actionnaires note à ce titre que la France reste bien souvent précurseur. Par ailleurs, tout comme EADS, Arcelor affiche clairement sa volonté de fournir une information claire, régulière, transparente et de même niveau à l'ensemble de ses actionnaires.

Pour EADS, la communication envers l'actionnariat semble tout aussi importante que la communication de type *corporate*. En effet, en communiquant avec un actionnariat européenisé, la société véhicule une image européenne qui touche non seulement l'actionnaire mais encore plus l'individu. Quand EADS a été créée, le groupe a tout de suite affiché sa volonté de tout faire de manière égalitaire. Ce principe s'est cependant heurté au choc culturel très important que le groupe a pu constater entre les actionnaires français, allemand et espagnols qui composent son capital. Malgré tout, EADS a souhaité respecter un principe de traitement égalitaire entre ses actionnaires européens.

Par delà les enjeux évoqués, il ressort de nos entretiens que la volonté d'afficher clairement une identité européenne est telle que les trois groupes ont toujours cherché, face aux facteurs de contingence, voire de divergence, qui peuvent exister entre leurs actionnaires, à s'adapter et à progresser dans l'apprentissage de la gestion de leur nouvel actionnariat, trouvant ainsi un équilibre entre les logiques de convergence et de divergence. Qu'en est-il alors des pratiques de communication adoptées ?

2) Les pratiques de gestion de la relation avec un actionnariat européenisé chez Altadis, Arcelor et EADS

¹⁶ On peut citer l'ADAM (association pour la défense des actionnaires minoritaires), l'ANAF (association nationale des actionnaires français) ou encore l'associations des petits porteurs d'Eurotunnel.

Pour les trois cas étudiés, nous avons retenu les pratiques qui tiennent le plus compte de la dimension européenne de l'actionnariat.

En ce qui concerne le **groupe Altadis**, nous évoquerons successivement le guide de l'actionnaire, la présence d'une boutique, d'un numéro vert et d'un site dédié aux actionnaires, la communication presse et enfin la lettre aux actionnaires.

Avant la fusion, contrairement à la Seita, Tabacalera avait mis en place un guide de l'actionnaire en collaboration avec une revue espagnole. Ce guide permettait d'informer l'actionnaire sur la vie de la société, sa stratégie, ses résultats ou encore sur le fonctionnement de la bourse. Après la fusion, le groupe Altadis a décidé de reprendre le guide de l'actionnaire comme outil de communication avec son nouvel actionnariat. Il s'est donc inspiré du guide de Tabacalera et l'a aménagé pour tenir compte des actionnaires français, notamment en les informant sur les nouvelles règles fiscales, sur le fonctionnement d'une assemblée générale en Espagne ou encore sur le fonctionnement des bourses espagnoles. Le contenu du guide d'Altadis (traduit en langue française et espagnole) est identique pour tous les actionnaires pour 90% des informations diffusées, et comporte pour les 10% restants des éléments spécifiques soit à l'actionnariat espagnol, soit à l'actionnariat français. Plus concrètement, l'élaboration du guide est gérée à Paris en étroite collaboration avec les espagnols.

En Espagne, avant la fusion, Tabacalera avait également mis en place une boutique vendant des produits de la société tant en direct que par correspondance. Lors de la fusion, le groupe a décidé de maintenir l'existence de cette boutique, du fait des bénéfices qu'elle dégagait. Cependant, le groupe n'a pas souhaité créer une boutique équivalente pour les actionnaires français. En effet, du côté français, il semble que le groupe refuse de faire des offres commerciales à ses actionnaires, ne souhaitant pas visiblement mélanger les genres.

Concernant le numéro vert, il est généralisé pour tous les actionnaires. Son utilisation par les actionnaires fait là encore apparaître quelques différences entre les actionnaires français et espagnols. Ainsi, le numéro vert est plus sollicité en Espagne, surtout lorsqu'il y a une baisse du cours. Il en est de même concernant le site internet dédié aux actionnaires. En effet, il s'avère que ce sont les espagnols qui le visitent le plus. Ceci illustre le fait que les espagnols, contrairement aux français, ne privilégient pas l'outil papier comme le premier outil de communication.

L'étude du groupe Altadis nous a également permis d'observer qu'ils n'ont pas de communication presse en Espagne. Autrement dit, contrairement à la France, il n'achète pas d'espaces pour publier des communiqués de presse financiers. En effet, en Espagne, ce sont les journalistes qui véhiculent des messages et toute la communication presse passe par leurs articles.

La lettre aux actionnaires fait quant à elle l'objet d'un traitement spécifique. En effet, si historiquement, la Seita et Tabacalera avaient toutes deux développé une lettre d'information aux actionnaires, la société Tabacalera disposait également en complément à cette lettre d'un magazine envoyés aux actionnaires et présentant le monde du tabac, les produits de la société, dont certains étaient même proposés à la vente.

Après la fusion, le groupe a maintenu cette spécificité espagnole : un magazine est toujours envoyé aux actionnaires espagnols, et à côté de cela, une lettre d'information est envoyée aux actionnaires français et espagnols.

Le responsable actionnaires d'Altadis conclue en notant que si, au départ, peu de points communs, émergeaient, au fur et à mesure une intégration de plus en plus forte a su se mettre en place..

Si l'on s'intéresse maintenant au groupe **EADS**, plusieurs faits peuvent être observés. Selon le responsable actionnaire interrogé, la présence de nationalités différentes génère des contraintes importantes. A titre illustratif, il évoque la traduction de tous les documents en quatre langues¹⁷, le call center dédié aux actionnaires en trois langues ou encore le site internet en quatre langues.

Le responsable d'EADS a pu constater certaines différences dans les attentes et les comportements des différents actionnaires individuels. Ainsi, le call center est principalement utilisé par des actionnaires français. Les allemands, tous comme les espagnols, semblent en fait moins habitués à contacter un call center.

¹⁷ En moyenne 15 jours sont nécessaires pour diffuser un document auprès des actionnaires.

Le cas d'EADS montre également comment les pratiques peuvent se diffuser d'un pays à l'autre. Ainsi, si au départ le management allemand refusaient d'organiser des réunions afin d'aller au devant des actionnaires individuels, qu'il jugeait parfois agressifs, il a finalement changé de point de vue, en constatant que les réunions d'actionnaires en France se passaient bien et qu'il s'agissait d'une belle occasion de promouvoir l'entreprise au delà même des actionnaires. La tenue de ces réunions est d'ailleurs plébiscitée depuis peu par la bourse allemande et les journaux financiers allemands qui commencent à s'y intéresser. D'ailleurs, l'an dernier, le groupe européen Aventis a organisé des réunions en Allemagne par l'intermédiaire d'une banque.

Toutefois, sur d'autres aspects, le groupe reconnaît que la méfiance du management allemand à l'égard des actionnaires individuels a ralenti la mise en place de certains outils de gestion. C'est ainsi qu'il n'existe pas de comité consultatif chez EADS. En effet, plus nombreux, les actionnaires français composeraient la majorité des membres du comité consultatif. Or, cela se heurte à la logique égalitaire franco-allemande que s'est fixé EADS. De plus, d'un point de vue pratique, la tenue d'une réunion du comité nécessitera des cabines de traduction ce qui accroît le coût de la gestion de l'actionnariat individuel, déjà jugé très coûteux. Malgré tout, le responsable actionnaires admet que la présence d'un comité consultatif serait profitable au groupe. D'ailleurs, il constate que les réticences du management allemand s'estompent et il n'exclue pas la création d'un comité.

Ainsi, la diffusion des pratiques nécessite un temps d'adaptation, de dialogue, qui semble indispensable pour déjouer les freins culturels.

Arcelor a pu démontrer très vite son expertise dans la gestion de son actionnariat européen. C'est ainsi que le 18 juillet 2002, Arcelor s'est vu remettre le prix *Thomson Extel Pan European* pour son information financière lors de l'opération de rapprochement des trois sociétés fondatrices.

Si au début de la fusion le groupe a essentiellement souhaité maintenir les pratiques de gestion de l'actionnariat en place, le responsable actionnaires évoque aujourd'hui la volonté de développer davantage les outils de gestion dédiés à l'actionnariat. Peu à peu, les pratiques semblent se diffuser, surtout de la France vers l'Espagne. Ainsi, en mars 2004, le groupe Arcelor a participé pour la première fois à un salon d'actionnaires en Espagne. Jusqu'alors, Arcelor ne participait qu'aux salons d'actionnaires se tenant en France. Le responsable actionnaire attend de cette participation des échanges plus directs avec les actionnaires espagnols, lui permettant de mieux appréhender leurs attentes. Il s'agit en fait de privilégier une approche *one-to-one* plus direct que les contacts obtenus à travers le numéro vert en Espagne.

Arcelor est également sur le point de diffuser un guide de l'actionnaire. Il sera bientôt mis en ligne pour être testé auprès de toutes les nationalités d'actionnaires. Il aborde les questions fiscales, boursières et juridiques qui reviennent le plus souvent. Le groupe songe également à la création d'un comité consultatif. D'ailleurs, le groupe a déjà reçu des demandes d'actionnaires français qui se proposent. Les actionnaires espagnols ou belges semblent moins intéressés, essentiellement par manque de connaissance de cet outil.

Enfin, afin de mieux répondre aux attentes de ses actionnaires, le groupe Arcelor a pour la première fois envoyé un questionnaire aux actionnaires qu'il avait pu identifier. De fait, un biais s'installe car très peu d'espagnols sont suffisamment identifiés pour que leur point de vue puisse vraiment peser sur les résultats du questionnaire. Avec un taux de retour de 20%, le responsable actionnaires note que cette démarche a surtout suscité de l'intérêt auprès des actionnaires français à la différence des Luxembourgeois.

Si les pratiques de gestion semblent se diffuser peu à peu à l'intérieur des groupes étudiés, on constate que la diffusion se fait également entre groupes européens. En effet, de façon plutôt informel, les responsables actionnaires se rencontrent afin de partager leurs points de vue et leurs expériences respectives. Ainsi, le responsable actionnaire d'EADS a rencontré celui de Dexia afin de l'interroger sur son comité consultatif. Plus généralement, les groupes européens semblent former une nouvelle famille d'entreprises qui entendent bien se doter d'outils communs. C'est ainsi que le 3 mars 2004, les groupes Altadis et Dexia, ont été les premières sociétés à intégrer un nouvel espace sur le site Boursorama, au sein de la rubrique "Club des actionnaires européens". Il s'agit pour ces deux groupes de créer un service d'information financière, qualitatif et interactif, dédié aux actionnaires de sociétés européennes. Le directeur de la communication d'Altadis explique que l'interactivité et la souplesse du

media Internet, associées à l'audience de BOURSORAMA, constituent un formidable levier permettant de communiquer rapidement et en toute transparence avec ses actionnaires ou futurs actionnaires. Ainsi, Altadis peut les informer quasiment en temps réel sur la vie de l'entreprise, répondre à la plupart de leurs attentes liées à leur qualité d'actionnaire de sociétés européennes, enregistrer leurs inscriptions aux manifestations du Club, et ce, à partir d'un seul et même site. Quant au directeur de la communication de Dexia, il se félicite de ce partenariat avec Boursorama en soulignant que son Groupe n'a cessé de multiplier efforts et initiatives pour faciliter l'accès des actionnaires individuels aux valeurs européennes.

Conclusion

Face au développement des fusions transeuropéennes et du nombre d'actionnaires individuels en Europe, le but de ce papier était d'analyser le processus permettant d'intégrer des populations d'actionnaires individuels de différentes nationalités, en tenant compte du rôle joué par chacune de ces populations dans les systèmes de gouvernance des sociétés fusionnées, tant d'un point de vue juridico-financier que sociocognitif.

A partir d'entretiens menés auprès des responsables d'actionnaires individuels, des groupes EADS, Arcelor et Altadis, nous avons :

- mis à jour les principaux enjeux perçus : traiter de façon équitable les différents actionnaires, définir des *best practices* et les diffuser, saisir les différentes sensibilités culturelles afin d'en tenir compte ;
- montré en quoi cette gestion pouvait illustrer les concepts de convergence et de divergence en terme de systèmes de gouvernance. En effet, dans l'ensemble, tout en respectant certaines divergences, les groupes privilégient surtout la convergence des pratiques. L'équité entre actionnaires en est l'explication la plus probante. En référence à notre grille de lecture théorique, nous montrons que le groupe fusionné a plutôt tendance à renforcer le système de gouvernance du groupe et à diffuser les pratiques qui permettent d'intensifier les échanges. Ainsi, les droits des actionnaires individuels semblent plutôt renforcés ainsi que leur rôle socio-cognitif. En revanche, aucune expérimentation notable n'a été relevée indiquant ainsi que les groupes s'appuient essentiellement sur l'expérience accumulée par les sociétés fusionnées ;
- souligné l'importance des facteurs de contingence essentiellement juridique et culturels dans la gestion d'un actionariat européenisé ;
- proposé une illustration des différents outils utilisés ainsi que des perceptions qui leur sont parfois associées.

BIBLIOGRAPHIE

- Allouche J. et Caby J., 2004, « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises : faits et débats », *Actes du colloque Gouvernance et Juriscomptabilité*, Montreal, Hec.
- Barmeyer C. et Mayrhofer U., 2002, « Le changement organisationnel dans les fusions transnationales : le cas EADS », communication présentée lors du 3^{ème} colloque sur La métamorphose des Organisations, 23-25 octobre, Nancy-Vittel.
- Bartlett C. et Ghoshal S., 1991, *Le management sans frontières*, Editions d'Organisation.
- G. Charreaux, 1997, « Vers une théorie du gouvernement des entreprises », dans *Le gouvernement des entreprises*, G. Charreaux ed., Economica.
- Bournois F. et Voynet-Fourboul C., 2000, « Multinationales : communication interne et culture nationale », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p. 88-97.
- Calori R. et De Woot P., 1994, *An european management model beyond diversity*, London, Prentice Hall.
- Charreaux G., 2002, « Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 5, n° 3, septembre, p. 5-68.
- Cnuced, 2000, Rapport sur l'investissement dans le monde : les fusions et acquisitions internationales et le développement, Genève, Nations Unies.
- Cybo-Ottone A. et Murgia M., 2000, « Mergers and shareholder wealth in european banking », *Journal of Banking and finance*, 24, p. 831-859.

- De Bondt W., Zurtrassen P. et Arzeni A., 2001, « Portrait psychologique de l'investisseur individuel en Europe », *Revue d'Economie Financière*, n° 64, p. 131-143.
- D'Iribarne Ph, 1998, *Cultures et mondialisation : Gérer par-delà les frontières*, Ed du Seuil.
- Esty D. et Gerardin D., 2001, *Regulatory competition and economic integration, Comparative perspectives*, Oxford, OUP.
- Garette B. et Dussauge P., 2000, "Alliances versus acquisitions : choosing the right option", *European Management Journal*, vol 18, n° 1, p. 63-69.
- Girard C., 2002, « Les actionnaires minoritaires », *Revue Française de Gestion*, vol 28, n° 41, p. 183-202.
- Glaser B.G. et Strauss A.L., 1967, *The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research*, New York, Aldine de Gruyter
- Goergen M. et Renneboog, 2003, "Shareholder wealth effects of European domestic and cross-border takeover bids", working paper n°8, *European Corporate Governance Institute*, www.ecgi.org/wp.
- Gomez P.Y., 2001, *La république des actionnaires*, Paris, Syros.
- Goshal S. et Nohria N., 1993, « Horses for courses : organizational forms for multinational corporations », *Sloan Management Review*, hiver.
- Guiso L., Haliassos M. et Jappelli T., 2001, « Le profil des détenteurs d'actions en Europe », *Revue d'économie financière*, n° 64, p. 169-178.
- Hall E.T., 1976, *Beyond Culture*, New York, Anchor Press.
- Hampden-Turner C. et Trompenaars F., 2004, *Au-delà du choc des cultures*, Paris, Editions d'Organisation.
- Hofstede G., 1980, *Culture's consequences and international differences in work related values*, London Sage.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. et Vishny R., 2000, « Investor protection and corporate governance », *Journal of Financial Economics*, vol 58, n° 1-2, p. 3-27.
- Langley A., 1997, "L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques", *Management international*, vol n° 2, n° 1, p. 37-50.
- Laurent T. et L'Horty Y., 2001, « Fiscalité de l'épargne en Europe : une comparaison multi-produits », *Revue d'Economie Financière*, n° 64, p. 107-130.
- Livian Y.F. et Louart P., 1993, « *Le voyage de la culture et de la motivation* », in J. Brabet (coord.), *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica.
- Meier O., 2004, *Management interculturel*, Dunod.
- Onnée S. et Lemoine JF, 2001, « Vers une meilleure compréhension du statut d'actionnaire individuel –client », *Gestion 2000*, août, p. 127-138.
- Onnée S. et Lemoine JF, 2003, « La gestion de la relation avec l'actionnaire individuel : enjeux et pratiques », *Décision Marketing*, septembre, p. 25-36.
- Onnée S., 2004, « Le rôle de l'actionnariat individuel français dans les systèmes de gouvernance », *Actes du Congrès « Gouvernance et juriscomptabilité »*, Montreal, Hec.
- Perlmutter H.V., 1969, « The totuous evolution of the multinational », *Columbia Journal of World Business*, 4, p. 9-18.
- Rossi S. et Volpin P., 2003, « Cross-country determinants of mergers and acquisitions », working paper n° 25, *European Corporate Governance Institute*, www.ecgi.org/wp.
- Schein E.H., 1986, *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- A. Shleifer et R.W. Vishny, 1997, « A survey of corporate governance », *Journal of Finance*, vol 52, p. 737-783.

Le management de la formation des instituteurs et pluralité linguistique, culturelle et religieuse : entre ouverture et résistances

Institutions :

Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education,
Université, Alexandru Ioan Cuza” Iasi
Ecole Normale de Iasi

Auteurs:

Chargé de cours, doctorant, Constantin Petrovici;
Professeur grad I, doctorant, Mariana Georgeta Purtuc

Approches pédagogiques interculturelles – le plan théorique

Une théorie sur l'éducation interculturelle trouve ses fondements dans des différents domaines de recherche – psychologie, psychologie sociale, psychologie interculturelle, anthropologie, sociologie, communication interculturelle etc. Chacune de ces sources épistémologiques fournit à la pédagogie interculturelle des appuis théoriques, mais aucune ne couvre pas le champ des problématiques de l'éducation interculturelle. Liée à la fois à la connaissance des réalités éducationnelles interculturelles et aux finalités promises par la politique de l'éducation, l'approche théorique de l'éducation interculturelle a une difficile tâche à accomplir – concevoir les modalités pédagogiques les plus adéquates pour travailler sur la diversité culturelle telle quelle est, et pour la modeler au sens des finalités.

Qu'est-ce que le « culturel » pour la réflexion scientifique ou l'épistémologie ? Quelle est la meilleure interprétation qu'on doit retenir quand on parle de l'interculturalisme? D'abord, il faudra réfléchir sur quelques définitions pour mieux comprendre l'action didactique.

Généralement le terme “culture” est défini comme l'ensemble formé par les différentes façons de vie, des valeurs, les coutumes, les attitudes et les connaissances qui sont transmises et défendues dans chaque groupe social, ethnique ou national.

Le concept « multiculturel » est d'habitude compris comme la reconnaissance d'un phénomène social : l'existence de plusieurs et bien différents cultures dans le monde. On admet l'existence de ces différences culturelles, mais on ne regarde pas l'échange réciproque des valeurs entre ces cultures.

L'« inter culture » ajoute un détail très important : c'est justement parce qu'elle a le but de l'interdépendance enrichissant des cultures, qu'elle respecte la réalité des différences, et encore fait une évaluation positive du phénomène et le reconnaît franchement. Tandis que la multiculture peut trouver des cultures inégales, supérieures ou inférieures, l'inter culture tient à l'égalité des cultures dans leur dignité, malgré les différences spécifiques de leurs traits.

L'interculturel relève une série de défis à l'éducation (Cucos, 1997) :

- Réformation du système éducationnel sur les principes de la flexibilité, l'autonomie, l'ouverture culturelle et la décentralisation au niveau des activités éducationnelles ;
- Prévention des phénomènes de ghettoïsation et ségrégation culturelle par des échanges réciproques entre les groupes culturels;
- L'établissement d'un corpus d'objectifs éducationnels focalisés sur le développement de l'autonomie spirituelle, d'auto instruction et auto éducation ;
- La transformation du curriculum tel qu'il inclurait la dimension multi- et interculturelle surtout dans le champ des disciplines suivantes : histoire, géographie, littérature, arts, mais aussi dans les sciences naturelles ;
- Promotion des méthodologies d'instruction qui promettent une perspective interculturelle – des méthodes interactives, flexibles, plutôt que celles traditionnelles.

Il nous semble pertinente la conception sur les approches pédagogiques interculturelles exprimée par C. Allemann-Ghionda (2000, p.170-171), parce que les approches théoriques roumaines sont inspirées de la littérature étrangère et notamment francophone:

« *La pédagogie interculturelle* s'est constituée, en l'Europe occidentale, comme *sous discipline* à partir du milieu des années '70. Le résultat de ces réflexions aurait du être la transformation des politiques éducatives : ce projet s'est réalisé en surface seulement, car les pratiques courantes dans les écoles n'ont pas changé. Le *mainstream* de l'éducation n'a que très peu changé. Au niveau théorique, le projet d'une éducation interculturelle est resté pendant longtemps quasi totalement confiné dans un cercle restreint de spécialistes *de l'interculturel* et n'a trouvé que peu d'écho dans la discussion européenne sur les finalités de l'éducation et sur les contenus curriculaires. Ceux et celles qui ont commencé à réfléchir sur les enjeux liés aux aspects interculturels de l'éducation ont joué le rôle de pionnier [...]. La spécialisation *pédagogie interculturelle* était vraisemblablement nécessaire pour mettre sur pied au moins une esquisse de l'éducation dont les fondements scientifiques se distingueraient de ceux de l'éducation monoculturelle. Il faut se demander si le moment ne serait pas venu pour que la pédagogie générale ne découvre la pluralité comme dimension jusqu'à présent sous-estimée et de ce fait attribué à tort à une sous discipline. »

Le point commun des approches pédagogiques de l'interculturel, c'est l'objet du discours – le traitement de la diversité culturelle en contexte éducationnel. Même en ce qui concerne l'objet du discours, on constate des préoccupations : des fois sont visées avec priorité les problématiques des immigrants, d'autres fois sont prises en discussion les sujets des relations entre les majoritaires et les minoritaires ou bien les relations établies pendant les voyages d'affaires, d'études ou sur des raisons familiales. Les concepts et les stratégies sont différents selon le pays, l'école et les auteurs. L'hétérogénéité des définitions, et des objectifs visés (C. Perregaux, 1999) détermine la difficulté de classer les théories et les modèles pédagogiques dites interculturelles.

La *Pédagogie Interculturelle* poursuit traiter correctement la différence, prévenir les effets du manque de communication et s'éloigner des modèles racistes, apercevoir les autres comme un facteur positif, créer ou augmenter les attitudes de tolérance, respect et solidarité, changements et réciprocité parmi les sujets des cultures diverses. Même voir l'autre comme un substitut de soi-même.

Voilà les *principes* de la Pédagogie Interculturelle dont on doit tenir compte:

1. Principe de l'*union physique* des groupes culturellement différents. Car la différence n'est pas une partie positive de l'identité sauf si en même temps elle est reconnue par les autres.
2. L'éducation centrée sur *la différence et la pluralité* : il ne s'agit pas de programmes concrets pour certains élèves isolés ou culturellement différents de ceux appartenant à la culture majoritaire, mais d'une orientation pour tous, notamment pour les sujets non minoritaires. Il s'agit d'un changement de la perspective culturelle, qui doit remarquer le noyau culturel commun. Il faut y découvrir les valeurs humaines, n'importe pas où elles se trouvent, tenant compte qu'il n'y a pas une culture qui ait le monopole de la vérité.
3. L'élimination des apriorismes moraux qui hiérarchisent les cultures en supérieures et inférieures. Cette élimination efface l'ethnocentrisme, la xénophobie et le racisme.

Objectifs et questions principales

La population scolaire a beaucoup changé depuis quelques années et l'hétérogénéité linguistique, culturelle et religieuse est devenue la norme dans beaucoup de régions de la Roumanie (dix-neuf nationalités ont été reconnues comme faisant partie de la population Roumaine). Dans certaines régions du pays (Banat, Transylvanie) se pose le problème de l'enseignement bilingue (des écoles allemandes et hongroises).

L'épanouissement des disciplines théologiques (l'enseignement de la religion est obligatoire) crée des problèmes dans les espaces pluriconfessionnelles.

L'ethnie tzigane et son explosion démographique (le recensement fait en 2002 a enregistré 540 000 personnes d'ethnie tzigane - 3% de la population, mais les évaluations non officielles indiquent 1,8-2,3 millions - 10% de la population) a un impact particulier dans la configuration de l'enseignement roumain.

Enfin, les enjeux liés à l'intégration européenne et aux différents aspects de la globalisation et leurs répercussions pour la société roumaine ainsi que pour les contenus de l'éducation, sont également l'objet de débats dans les instances de politique éducative.

Aujourd'hui, plus que jamais, l'interculturalisme est en plein essor, cependant son traitement dans l'école, le plus souvent, n'est regardé que comme quelque chose de très important pour le moment, mais qui peut être oublié tout de suite.

Il suffit de faire quelques visites pour vérifier comment l'école comprend et traite la réalité multiculturelle : dans certaines écoles, où apprennent des élèves provenant des milieux multiculturels on ne fait rien du tout pour traiter la diversité, et en pensant que ces élèves ne sont pas très nombreux ou en n'y voyant pas de graves problèmes d'intégration on oublie les activités dans ce champ. Même on déclare qu'il n'y a pas d'activités spécifiques pour promouvoir les attitudes positives vers la diversité, justement puisqu'on ne veut pas faire des différences entre les élèves.

Parmi les écoles qui veulent aborder le sujet de la multiculturalité, il y en a peu qui le fassent dans leur Projet Éducatif : élaborant des plans généraux d'intégration, d'adaptations des programmes utilisant des valeurs de respect et tolérance face aux différences. Les écoles qui font des activités interculturelles font appel aux classes spéciales pour les élèves des cultures minoritaires, sélection des lectures, débats sur des cultures diverses, fiches écolières adaptées, Semaine des Ethnies différentes, et enfin, des activités diverses dans le champ de la connaissance de l'environnement social.

On en peut déduire qu'on travaille dans le multiculturel pour intégrer les élèves des minorités dans la vie normale de l'école, grâce à quelques classes extra ou des adaptations très faibles pour résoudre le manque de connaissances ou d'usage de la langue de l'ethnie. Les activités se planifient sans une idée d'ensemble, une partie d'elles ayant un caractère ludique et folklorique pour tous les élèves de l'école, mais le plus souvent il s'agit d'activités adressées aux élèves minoritaires pour compléter leur intégration dans le projet éducatif traditionnel. Malgré les références aux valeurs du respect et de la tolérance de la diversité culturelle dans les projets éducatifs, ceux-ci ne regardent pas des activités spécifiques, et par ailleurs, la diversité culturelle ou le respect aux différences ne se considèrent pas un sujet important tant qu'il n'existe pas une présence significative des groupes minoritaires dans les écoles, car on considère l'éducation interculturelle un milieu d'intégrer les minorités; alors si les minorités n'existent pas ou n'impliquent pas de problèmes d'intégration, on ne doit pas entreprendre « des actions spéciales ». C'est pourquoi l'éducation culturelle ne se rattache qu'aux problèmes provoqués par les tziganes, et on perd de vue une question essentielle : la coexistence des groupes qui sont ou se jugent culturellement différents dans une société que, bien que démocratique, ne soit pas égalitaire et dans laquelle quelques groupes sociaux ou culturels imposent leurs modèles et critères en refusant aux autres les mêmes droits qu'ils en profitent.

On se propose d'analyser si ces transformations de la société roumaine et de l'école ont une influence sur la formation initiale et continue des enseignants et comment on peut gérer ces influences – comment on peut améliorer le curriculum de la formation des enseignants pour faire face à ces provocations.

L'analyse de la situation concrète de la société roumaine configure trois situations distinctes:

1. La pluralité linguistique, culturelle et religieuse qui découle de la situation même de la Roumanie;
2. La pluralité linguistique, culturelle et religieuse comme nouvelle approche de la formation dans une Europe unie qui appelle à la mobilité, au changement, au développement des compétences plurilinguistiques, pluriculturelles et à une tolérance pour les valeurs religieuses des autres;

3. La situation spéciale de la population et des enfants tziganes en Roumanie.

En tenant compte du contexte général il faut envisager un management de la formation initiale et continue qui détermine le changement des objectifs et des contenus dans la formation des enseignants primaires et qui prépare les enseignants pour faire face à la nouvelle situation.

Si on regarde attentivement les trois situations qui en dérivent on peut faire les remarques suivantes:

- la 1^{ère} situation relève la configuration de la société roumaine dans son ensemble, dans ses trois provinces historiques;
- la 2^{ème} situation met face à face la Roumanie et l'Europe, la diversité linguistique, culturelle, religieuse d'un pays de l'Europe de l'Est, vis-à-vis de la tradition culturelle, religieuse et linguistique d'une Europe unie;
- la 3^{ème} situation se réfère à la spécificité de l'espace roumain face à la population tzigane.

Le problème prioritaire est donc d'analyser cette situation et de proposer un système de formation efficace. Ce système doit répondre aux demandes de l'école d'aujourd'hui, à la vitesse des changements et aux besoins individuels et collectifs actuels. Le système envisagé doit tenir compte de l'échec scolaire de nombreux enfants issus de familles tziganes; il impose une adaptabilité du système à un public divers. Les instituts de formation de maîtres - l'école normale (lycée pédagogique) et le collège universitaire, ont négligé cette dimension et on peut parler à ce moment d'une rupture entre l'espace institutionnel de formation et le domaine professionnel.

En partant de cette réalité nous avons cherché à vérifier si les hypothèses suivantes se confirment:

1. Le système de formation définit ses tâches comme étant celles de former les enseignants pour un système éducatif fermé, monolingue et monocultural. On a la tendance d'assurer l'insertion sociale des élèves originaires d'autres aires culturelles et linguistiques par l'assimilation à la culture dominante.
2. Les départements qui s'occupent de la formation continue des maîtres n'ont pas encore réalisé des programmes dus à aider les enseignants faire face à la diversité culturelle, dimension absente dans la formation initiale de la majorité des enseignants.
3. Les départements de la formation continue et les instituts de formation initiale de la Transylvanie intègrent davantage les dimensions du plurilinguisme et le pluriculturalisme dans leurs programmes (il s'agit d'une certaine tradition qui tient compte de l'existence dans le même espace des hongrois, des allemands, des roumains et d'autres nationalités.

Les questions qui surgissent sont à la fois simples et complexes: les trois situations décrites plus haut concernant l'évolution de la population scolaire doivent-elles modifier les programmes de formation des enseignants primaires? Si oui, quelles sont les formes d'intégration proposées, les approches théoriques qui les sous-tendent, et comment peut-on les mettre en pratique au niveau du système éducatif? Combien de ces programmes tiennent au curriculum à la décision de l'école, au niveau de l'école normale, et combien de ces programmes sont proposés par les départements de formation continue et par le curriculum des collèges universitaires?

Selon leur localisation et l'existence d'un certain mélange culturel, linguistique et religieux les écoles normales et les collèges universitaires font-ils référence plutôt à la pluralité linguistique et culturelle de la région (le grand nombre des enfants tziganes en Moldavie et Munténie, par rapport à une autre configuration culturelle et linguistique de la Transylvanie et de la Dobroudja ou Banat)?

Les écoles normales et les collèges universitaires trouvent-ils en leur sein des formateurs experts dans les domaines touchés par cette dimension ou font-ils appel à d'autres partenaires?

A l'heure où les instituts responsables de la formation des enseignants primaires sont en pleine réorganisation et où on reformule des programmes, la question de la pluralité linguistique et culturelle faite partie des dimensions à introduire? Est-ce qu'il est nécessaire un management spécial de la part des collèges, de l'école normale et du département de la formation continue pour tenir compte de ces questions?

Champ de recherche et degrés du système éducatif concernés

On a étudié la situation dans trois écoles normales situées en Moldavie (Iasi), Munténie (Bucarest) et Transylvanie (Cluj), trois collèges universitaires des mêmes villes (régions) et on a consulté le programme de formation continue des trois départements correspondants.

Le choix des institutions s'est fait en fonction de nos hypothèses et encore du pourcentage des élèves tziganes, du mélange linguistique, culturel et religieux.

Démarches et méthodes

Nous avons opté pour une recherche empirique et qualitative. On a organisé des entretiens avec les enseignants et étudiants des institutions engagées dans la recherche et leurs responsables.

L'analyse de contenu des entretiens a été complétée par l'analyse des documents concernant cette problématique (le curriculum noyau et le curriculum à la décision de l'école, pour les écoles normales et le curriculum noyau et les disciplines optionnelles pour les collèges; on a analysé, aussi, les programmes de formation continue). En ce qui concerne la formation continue, on a analysé les documents des derniers cinq années.

Résultats

Nous avons constaté que dans la plupart des institutions, la modalité de faire face à la diversité culturelle, linguistique et religieuse est secondaire, pour ne pas dire marginale et fréquemment laissée au merci d'un formateur.

La marginalité est encore plus visible quand on s'aperçoit que les seules propositions la concernant ne sont pas obligatoires, mais laissées aux choix de l'étudiant.

Les entretiens montrent qu'il faut souvent attendre une pression du terrain pour proposer de tels contenus. Cette pression se fait sentir dans les écoles avec un grand pourcentage d'enfants tziganes et dans les écoles où il y a une mosaïque linguistique, culturelle et religieuse.

Deux institutions ont prévu l'élaboration des projets curriculaires pour des futures réformes. Quant à la formation continue, il faut souligner le manque d'intérêt ou l'intérêt passager à cette dimension.

Qu'il s'agisse de la formation initiale ou continue, les thèmes liés à ce problème sont rarement perçus et analysés dans leur complexité et leur vraie signification. Cependant, dans toutes les institutions de formation on trouve des propositions concernant ces aspects qui constituent des ressources à partir desquelles peuvent se développer des projets plus complets et mieux ancrés dans les plans de la formation.

Concernant les hypothèses de départ, nous avons pu établir la confirmation de la première. En effet, l'orientation générale de la formation des étudiants reste monoculturelle et monolingue et l'intégration des élèves issus des milieux tziganes passe par l'assimilation.

La seconde réclamait la diversité des programmes de formation continue pour les enseignants de manière à faire face à la diversité. Nous avons constaté que notre formulation était trop étroite pour tenir compte de la variété des situations rencontrées.

La troisième hypothèse se confirme dans certaine mesure. Il y a effectivement un clivage entre l'intérêt pour la pluralité nationale et la pluralité extranationale.

Tendances

Les institutions de formation n'envisagent par leur formation dans un cadre autre que celui d'une école et d'une société monolingue et monoculturelle.

Il y a une autonomie structurale et pédagogique dans la formation des enseignants dans ce domaine. On a l'impression qu'on obéit à une logique propre qui n'a que peu de correspondance et d'échanges avec la logique des politiques scolaires et avec celle de la recherche en science de l'éducation.

Conclusions

Il ressort de l'examen de nos données le statut marginal de la valorisation du milieu multiculturel dans le programme initial et continu de la formation.

Quant à la formation continue, elle semble traverser, pour le sujet qui nous intéresse un moment de crise; on constate un écart entre l'offre et la demande: les cours sont soit liés à la diminution des déficits des élèves (pédagogie compensatoire pour les enfants tziganes) et donc perçues seulement par une certaine catégorie d'enseignants, soit très généraux, éloignés des situations concrètes.

On constate une très faible correspondance entre les idées véhiculées sur les diverses formes de la pluralité linguistique et culturelle (scolarisation des enfants tzigane, éducation anti-raciste, échanges, préparation pour l'entrée dans l'UE, éducation au bilinguisme) et les stratégies de la formation.

On peut dire que la formation des enseignants exerce soit un rôle réactif, soit proactif, soit stimulant par rapport aux sollicitations des politiques scolaires.

Les étudiants et les enseignants ont une mauvaise image ou peu d'expériences personnelles liées aux expressions de la pluralité.

Il faut construire d'éléments curriculaires qui permettent de:

- comprendre et analyser les multiples facettes de la pluralité;
- disposer d'outils méthodologiques aux fondements théoriques adéquats pour agir efficacement en classe;
- achever la formation initiale en ayant des compétences professionnelles et sociales qui permettent d'agir et de communiquer en situation d'hétérogénéité socioculturelle et linguistique.

Ces propositions pédagogiques peuvent inspirer aussi la formation continue.

Les approches théoriques doivent s'appuyer sur la réflexion sur la formation pratique.

Il est nécessaire des changements profonds et généralisés à toutes les structures de formation. Les changements seront plus efficaces dans la mesure où une cohérence émergera entre les politiques scolaires et éducatives et la rénovation de la formation des enseignants.

Il faut passer des intentions à la réalisation ce qui demande de viser à une certaine cohérence entre la politique scolaire officielle et les contenus véhiculés dans la formation des enseignants.

L'éducation pour la pluralité linguistique, culturelle et religieuse doit devenir partie constitutive du curriculum de la formation initiale des enseignants, l'objectif étant de former des enseignants sur les aspects essentiels de la pluralité linguistique et culturelle pour qu'ils puissent s'approprier les qualifications pédagogiques nécessaires à une éducation ouverte à la pluralité.

Ainsi, ces éléments curriculaires seront intégrés concrètement dans chaque discipline, les offres de formation continue devront s'adresser à l'ensemble des enseignants et la formation continue devrait fournir des occasions d'approfondissement des questions pédagogiques et didactiques sur l'interculturalité.

Propositions

1. Une synchronisation entre la politique de l'éducation, le système éducatif et leur mise en oeuvre;
2. La formation des responsables du système (directeurs des écoles normales et professeurs qui travaillent dans ces écoles, les responsables des curriculum universitaires et les responsables des départements pour la formation continue) pour qu'ils mettent en pratique la politique éducative du pays qui tient compte de la pluralité linguistique, culturelle et religieuse. Ces responsables doivent organiser des cours pour sensibiliser les autres aux problèmes de la pluralité;

3. Concevoir des programmes qui déterminent un changement de rapports avec l'autre. Les éventuels changements des contenus de formation sont toujours initiés par la rencontre concrète avec l'autre, avec celui qui parle une autre langue, a des moeurs différentes ou une religion différente. Cependant cet autre est „sectoriel”: c'est un autochtone ou un étranger. De cette catégorisation naissent des formes variées des rapports à l'autre. On ne trouve pas trace, dans les entretiens, de ce qu'on pourrait appeler, pour reprendre Piaget, la réciprocité. Pour qu'il y ait „l'autre" ou „les autres", il faut également qu'il y ait un „moi" ou un „nous". Or, nous n'avons observé dans nos entretiens que quelques traces concernant la question de savoir comment traiter de cette relation réciproque, de cette altérité. En revanche, des propositions émergeaient pour mettre en place une formation qui concernerait l'autre, avec ses déficits plus qu'avec ses ressources;
4. Les responsables des programmes de formation initiale et continue doivent synchroniser les tendances régionales (milieu culturel) avec la politique éducative du gouvernement et les efforts du pays de s'intégrer dans une Europe unie.

Bibliographie

Allemann-Ghionda, C., *La pluralité, dimension sous-estimée mais constitutive du curriculum de l'éducation générale*, in P. Dasen, C. Perregaux (eds.), *Pour quoi des approches interculturelles en sciences de l'éducation ? Raisons éducatives*, no. 3-2000/1-2, De Boeck Université, 2000, Paris, Bruxelles.

Cucos, C. *Educatia. Dimensiuni culturale si interculturala (Education. Dimensions culturelles et interculturelles)*, Polirom, 2000, Iasi

Cucos, C., *Interculturalism in Romania: the metamorphosis of a post-totalitarian society*, in *European Journal of Intercultural Studies*, vol. 8, no.3, 1997, pp. 257-266.

Dasen, P., Perregaux, C., Rey, M., *Educatia interculturala. Experiente, politici, strategii (L'éducation interculturelle. Expériences, politiques, stratégies)*, Polirom, 1999, Iasi

Demorgon, J., Lipianski, E. M., *Guide de l'interculturel en formation*, Retz, 1999, Paris

Georgescu, Dakmara, *Reforma învățământului - O sansa pentru schimbarea de mentalitate (La reforme de l'enseignement - une chance pour le changement de mentalité)*, Editura Trei, 1999

Iucu, Romita, Pacurari, Otilia, *Formarea initială si continua (Formation initiale et continue)*, Humanitas, 2001, Bucuresti

Perregaux, C., *Pentru o abordare interculturala în educatie*, (Pour l'interculturalité en éducation) in Pierre Dasen, C. Perregaux, M. Rey, *Educatia interculturala. Experiente, politici, stretegii. (Education interculturelle. Expériences, politiques, stratégies.)* Polirom, 1999, Iasi

*** Curriculum National, clasele I-VIII

*** Curriculum National, liceu

La gestion et l'environnement socioculturel :

La standardisation de l'enseignement
et la diversité des pratiques de gestion
sont-elles conciliables ?

Michel Provost
Professeur agrégé
HEC Montréal

Communication présentée
lors du Colloque des 28-29 octobre 2004,
organisé par la CIDEGEF et le CEMADIMO, à Beyrouth.

Introduction

La gestion et plus précisément la pratique de la gestion s'est développée au fil du temps en s'adaptant aux différents contextes où elle s'exerce. Certains observateurs n'hésiteront pas à dire que la gestion est loin de représenter un simple effort d'ajustement au milieu où elle s'exerce et qu'elle doit être considérée comme un reflet du milieu. Elle est à fois un élément transformateur de l'environnement et un produit de sa dynamique.

De nos jours, la gestion est un phénomène omniprésent qui se manifeste à des niveaux différents et sous des formes et selon des modes d'expression qui varient.

Dans ces circonstances, on serait en droit de s'attendre à ce que l'enseignement de la gestion, qui a pour objectif d'en assurer le développement, cherche à refléter cette diversité des pratiques par l'apprentissage de modèles variés et polymorphes.

Or et de l'avis de plusieurs, à l'heure actuelle, la mondialisation des échanges contribue à accentuer la tendance à l'uniformisation de l'ensemble des démarches et des processus managériaux. Ainsi, la mise en œuvre de politiques et de programmes visant à mettre en valeur des standards considérés comme indispensables et entreprise au cours des années 1980 serait aujourd'hui de plus en plus répandue dans une variété de milieux et s'imposerait comme la voie de l'avenir.

Dans un tel contexte, les enseignants en milieu universitaire sont placés devant un dilemme : enseigner dans les grandes écoles de calibre international ou expérimenter de nouvelles voies d'apprentissages plus respectueuses du milieu. Contribuer à développer des programmes reproductibles de Boston à Paris en passant par Montréal, qui véhiculent une idéologie commune, celle de la modernité occidentale et des performances de la mondialisation anglo-saxonne ou réfléchir sur le terrain avec les entreprises et les gestionnaires qui ont su développer au fil du temps, un savoir-faire autochtone, original et spécifique mais, pas toujours facilement transmissible d'un contexte à l'autre.

De toute évidence, il importe de s'interroger et d'identifier les pistes de solutions les plus prometteuses. Et notamment, d'évaluer les possibilités de mettre à profit les différents courants.

C'est dans cette perspective que nous nous proposons d'examiner les options capables de concilier la promotion de standards susceptibles de profiter au développement de la gestion d'une part et d'autre part la reconnaissance du caractère unique et original des pratiques à l'échelle des collectivités locales qui se démarquent des modèles dont on préconise l'adoption universelle.

Dans un premier temps nous rappelons l'importance des pratiques de gestion dans un univers organisationnel fragmenté et en mouvance continuelle.

Par la suite, nous mettons en évidence, la propension hégémonique des modèles universitaires américains et des standards d'excellence en gestion qu'elles génèrent.

Au niveau international, nous allons nous intéresser plus particulièrement à la course à la labellisation qui caractérise les relations entre les grandes universités et les écoles de gestion au Canada et en Europe et qui entretiennent l'espoir de rejoindre les standards américains.

Afin d'assurer le développement de la gestion, l'enseignement et l'apprentissage d'un certain nombre de savoirs et de savoir-faire devraient logiquement refléter cette diversité des manières de faire qu'on observe au niveau des pratiques de la gestion. Mais, il n'en est rien!

Au cours de la dernière partie, nous réfléchissons au dilemme de l'enseignant-professeur qui est en quelque sorte appelé à choisir entre un enseignement qui rend compte des différences de pratiques organisationnelles et l'enseignement de modèles et de théories standardisées dans le cadre de programme dont le «core business» est pré-établi par son institution. On termine notre réflexion par l'examen sommaire de quelques pistes de solution.

1. La gestion, une pratique diversifiée sous plus d'un aspect

Les organisations sont polymorphes et la gestion qui en assure le dynamisme et la vitalité se présente sous des aspects variés.

Les organisations occidentales sont la plupart du temps structurées en fonction de procédures relativement formelles. Les études de Danny Miller¹ sur les configurations de stratégies et de structures en sont une bonne illustration.

Pourtant plusieurs organisations de type informel arrivent à survivre ailleurs dans le monde. La demande de prêts auprès de sources informelles est chose courante dans le contexte des activités industrielles camerounaises². Toujours au Cameroun on peut observer le phénomène des banques et des tontines qui illustre bien la coexistence d'organisation formelle et informelle³. Siagh Lachemi analyse le processus de création des formes d'organisation des banques islamiques et considère qu'il s'agit là d'un système à la croisée des besoins religieux et financiers.⁴

¹ Miller, Danny, «Configuration de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse», dans revue Gestion, revue internationale de gestion, mars 1996, vol21, no 1, pp 43-54.

² Gauthier, Bernard, La dynamique des entreprises manufacturières au Cameroun, CETAI, HEC, 1995

³ Henry, A.; Tchente, G.-H. et P. Guillaume-Dieumegard. Tontines et banques au Cameroun, Paris, Éditions Karthala, 1991, chap. 1 : «Tontines de toits, tontines de champs, tontines de deuils», p. 1529.

⁴ Lachemi, Siagh, L'islam et le monde des affaires, Éditions d'organisation, 2003, chapitre 3

En ce qui a trait aux entreprises internationales, les recherches montrent que là également il existe une grande diversité. En effet, loin d'être semblables, les entreprises se distinguent par leur statut d'entreprise nationale, internationale, multinationale et mondiale.⁵ Par ailleurs, d'autres chercheurs classent les entreprises européennes en distinguant trois systèmes : le système géocentrique, polycentrique et ethnocentrique. Dans chacun des cas les entreprises présentent des comportements organisationnels différents.⁶

Les organisations et les entreprises prennent les formes que leur imposent leurs dirigeants, face à des objectifs particuliers et aux ressources qui sont mises à leur disposition dans un contexte donné.

Dans de telles perspectives quant est-il de la gestion ? Dans les faits, la gestion tend à devenir celle qui convient aux différentes formes d'organisation auxquelles elle est associée.

Les pratiques de gestion varient également en fonction des caractéristiques nationales des pays ou des États-Nations. L'examen comparé des modes de gestion allemande et québécoise, notamment à propos des processus de planification, laissera entrevoir des traits communs de fonctionnement chez les allemands, mais qui sont profondément différents des traits observés pour des activités similaires chez les québécois.⁷ D'autres chercheurs intéressés par la gestion des entreprises et les traditions nationales, présentent un portrait qui témoigne de l'originalité et de la spécificité des caractéristiques communes de la gestion des entreprises françaises (D'Iribarne, 1989)⁸ ou italiennes (Vidal, 1990)⁹.

Ces travaux axés sur la recherche des caractéristiques communes au niveau de la pratique de la gestion dans une région, mettent en relief les écarts des pratiques existantes entre les régions elles-mêmes.

En fait, à l'heure actuelle, le credo capitaliste et la loi du marché sont partout diffusés et promus à un point tel qu'on en est amené à penser et à croire que la pratique de la gestion sur le mode de l'entreprise capitaliste serait la même partout.

Or, Michel Albert montre qu'il n'en est rien. En comparant les pratiques de gestion dites de type capitaliste, il constate d'importantes différences entre les pratiques de gestion capitaliste à l'intérieur de cadres particuliers selon qu'on se réfère à la gestion allemande, anglo-saxonne ou niponne.¹⁰

5 Adler, Nancy, Comportement organisationnel, Les éditions Reynald Goulet, Québec, 1994

6 Besseyre des Horts C.H., « La gestion internationale des carrières dans le contexte européen », Revue française de gestion, no 83, Paris, 1991, pp 84-88

7 Barmeyer, C. I., Comprendre et conjuguer les différences culturelles : le management entre Québécois et Allemands, 1995, p. 25-69.

8 D'Iribarne, Philippe, La logique de l'honneur, Seuil, 1989s

9 Vidal, Florence, Le management à l'italienne, InterÉditions, Paris 1990

10 Albert, M. Capitalisme contre capitalisme, Éditions du Seuil, 1991, Chap. 5 : "L'autre capitalisme", p. 117-146

Par ailleurs, tout le courant des études interculturelles contribue à lui seul à démontrer que la gestion des entreprises partout dans le monde se pratique de manière différente. Depuis plusieurs années des chercheurs comme Hofstede, Usumier et plus récemment d'autres comme Barsoux, Adler ou Schneider ont mis en évidence le fait que la gestion était tributaire de certaines variables comme la culture, la représentation du temps etc.

En résumé, les organisations et les entreprises se multiplient et se transforment en empruntant des formes différentes. Et la gestion qui de son côté a pour fonction d'orienter le fonctionnement et les activités des dites organisations, n'a d'autres choix que de déployer des modèles adaptés à leurs réalités.

2. Modèles d'enseignement dans les écoles de gestion américaines

Dans un tel contexte, on serait en droit de s'attendre à ce que l'enseignement de la gestion, qui a pour principal objectif de contribuer à en assurer le développement par la connaissance des savoirs accumulés et la diffusion des savoir-faire, cherche à refléter la diversité des pratiques observées.

Or, ici également l'étude des différents programmes de gestion nous montre que les voies de l'apprentissage sont divisées. Il existe actuellement un courant de formation à la gestion qui, loin de refléter les différentes formes de pratique la gestion, partout présentent dans le monde, cherche au contraire à diffuser des programmes de gestion standardisés, partout reproductibles en Amérique, en Afrique ou en Asie. À l'opposé, l'autre courant, plus modeste, donne lieu à de nombreuses études qui cherchent à promouvoir des apprentissages de gestion plus adaptés au milieu et à rendre compte de pratiques de gestion différenciée. À titre d'exemple, les travaux d'Omar Aktouf témoignent de cette préoccupation.¹¹

Au cours des dernières années, les universités américaines sont devenues, en matière d'enseignement et de recherche en gestion, les principales sources de références pour les autres universités, qui, un peu partout dans le monde, cherchent aussi à offrir une formation adéquate en gestion.

À chaque année, la revue américaine Business Week¹², publie le nom des meilleures universités en matière de gestion. Cette année par exemple les «top ten» sont : Northwestern, Chicago, Pennsylvania, Stanford, Harvard, Michigan, Cornell, Columbia, MIT.

Ces universités reconnues mondialement ont des caractéristiques particulières. Elles sont considérées comme élitistes notamment si on se réfère à leurs critères de sélection. Les

¹¹ Aktouf, Omar, Le management entre tradition et renouvellement, GaëtanMorin, Québec, 1999

¹² On peut consulter le récent numéro paru le 18 octobre de Business Week dans lequel on publie le classement des 30 meilleures universités de gestion aux Etats-Unis, (<http://www.businessweek.com/bschools/>)

étudiants doivent réussir deux tests : la SAT (Standardized Aptitude Tests) et l'AP (Advanced Placements). Ces universités sélectionnent les étudiants qui ont les notes les plus élevées à ces tests. On parle volontiers de la dictature du diplôme sur l'expérience.¹³ Les frais de scolarité sont très élevés. Certaines peuvent demander jusqu'à 45 000 \$ (US).

Si on compare les modèles d'enseignement de Harvard University, ceux de Princeton et ceux de Stanford, on constate certaines similitudes. En effet, lorsqu'on examine le type de formation, le modèle d'enseignement, les spécificités et l'orientation générale, des conclusions se dégagent nettement :

- Ce sont des universités qui ont développé des méthodes pédagogiques spécifiques : l'analyse des jeux pour Stanford et la méthode des cas pour Harvard.
- Ce sont des universités à l'écoute des besoins des industries
- Ce sont des universités traditionnellement conservatrices qui s'opposent pour la plupart à la création de nouveaux programmes d'enseignement général qui expriment la réalité multiculturelle américaine.
- Ce sont des universités toutes orientées vers le développement et la croissance de la société américaine et animées par la suprématie du système américain.

Le type d'enseignement varie d'une université à l'autre, mais toutes offrent un «core program» censé définir ce que doit être la formation générale.¹⁴ L'enseignement de la gestion semble emprunter la voie de la standardisation des programmes, des méthodes et des concepts à enseigner ? Le programme le plus répandu et connu est sans contredit le MBA.

Pourtant et malgré la grande popularité de ce programme, Henry Mintzberg, une des figures de proue dans le domaine de la gestion, n'hésite pas à formuler une critique virulente à l'égard du programme MBA et des compétences des diplômés MBA.¹⁵ À son avis, les programmes actuels de MBA ne sont pas adaptés aux réalités du marché. Parce que l'expérience professionnelle est trop souvent absente du curriculum vitae des MBA, les gestionnaires titulaires de MBA n'ont pas toutes les compétences pour être des gestionnaires. Il ajoute que les programmes de MBA ne sont pas seulement responsables des dysfonctionnements actuels, ils contribuent à corrompre les bases du système d'éducation. Et dans le chapitre trois de son livre, il dit que le fait de rappeler année après année le classement des écoles de gestion par des revues spécialisées, cela encourage la standardisation des méthodes d'enseignement au modèle de «Harvard».

13 Voir le site de la Harvard Business School : [<http://www.harvard.edu/>]

Voir site de l'université de Stanford : [<http://www.stanford.edu/>]

14 Yacine, Mohamed-ouali, «Étude de trois prestigieuses universités de gestion», HEC, 2004

15 Mintzberg Henry, *Managers not MBAs : A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, mai 2004

Les écoles de gestion se sont données au fil du temps un nouveau domaine de recherche et d'enseignement universitaire. Elles ont réussi à s'entourer de chercheurs formés aux méthodes scientifiques et ont finalement gagné en crédibilité auprès des milieux savants. Mais à quel prix, demande Laurent Lapière. «C'est, continue-t-il, l'objet même de leurs études qui leur échappe, ...qu'on ne réussit plus à saisir, même et surtout parce qu'il n'existe pas de réponses simples et faciles, encore moins universelles.»¹⁶

En outre, ces efforts de standardisation entourant les programmes de gestion des universités américaines (critères de sélection, frais de scolarité, «core program», MBA etc) se trouvent encouragés par les moyens techniques et les grandes ressources financières dont elles disposent. Ainsi Columbia, Stanford et Chicago se sont associées à une compagnie spécialisée dans la diffusion pédagogique via Internet, pour créer la Cardean University qui offre dans le monde entier, mais uniquement par Internet, des cours de commerce, de gestion et de comptabilité. Il s'agit là sans doute, d'une façon de résister à l'assaut commercial d'universités totalement virtuelles comme la Western Governor's University qui compte déjà plusieurs dizaines de milliers d'étudiants.

Partout dans le monde, ce pouvoir d'attraction des programmes de gestion des grandes universités américaines se fait sentir auprès des communautés universitaires de tous les autres continents.

3. L'enseignement du management à l'heure actuelle dans le monde

Aujourd'hui, les grandes universités ou écoles de gestion de l'Europe ou du Canada souhaitent attirer des étudiants étrangers et d'autre part, faciliter les stages à l'étranger pour leurs propres étudiants. Pour y arriver, elles doivent faciliter la reconnaissance des équivalences des cours, garantir l'excellence des cours offerts, offrir des programmes reconnus comme le MBA bref, être reconnues, jouir d'une grande réputation.

Les universités américaines sont les sources de références les plus crédibles. Comment s'y comparer ? Pour qu'une grande école de gestion ait une chance d'être connue mondialement, il faut qu'elle soit labellisée par les meilleures instances. Les deux principales instances qui peuvent évaluer les institutions et donner une certification sont l'AACSB un organisme américain et l'EFMD (European Foundation for Management Development) une institution oeuvrant à Bruxelles. Dans un article sur la Guerre des business schools, Patrick Fauconnier explicite : « Aujourd'hui, pour qu'une grande école française ou européenne de gestion ait une chance d'être connue mondialement, il faut qu'elle soit labellisée par les meilleures instances. »¹⁷

¹⁶ Lapière, Laurent, «Gérer, c'est aussi créer», document de travail non publié, sept 2004

¹⁷ Fauconnier, Patrick, «La guerre des business schools», *Nouvel observateur*, déc.2003

La certification

On comprend qu'un tel contexte de reconnaissance de l'excellence confirme l'hégémonie américaine dans l'enseignement du management partout sur la planète. La popularité ou le succès ou l'engouement de la norme anglo-saxonne oriente les démarches de recherche, les programmes d'enseignement, l'attribution des ressources financières, le choix des spécialités professorales, les thèmes d'enseignement à privilégier, la qualification du corps professoral, la hiérarchisation des revues pour fin de publication etc.

Les pressions en faveur de l'uniformisation sont très grandes. Bernard Ramanantsoa, le directeur d'HEC Paris, le reconnaît sans détour : « Si on ne copie pas les Anglo-saxons, aucun espoir d'attirer des élites asiatiques ou sud-américaines qui ont les yeux rivés sur les normes et classements promus par des magazines...anglo-saxons ».

Par ailleurs, la recherche de labels comportent ses avantages. Selon Olivier Bertrand¹⁸, la certification peut être définie comme l'opération qui authentifie les compétences et savoir-faire d'un individu par rapport à une norme formalisée. En ce sens, elle intéresse à la fois les individus qui en bénéficient, les employeurs qui pourraient les recruter, le système éducatif dans une perspective de poursuite d'études et la collectivité tout entière, pour laquelle un bon système de certification peut être une garantie de qualité de la formation et d'adaptation de la main d'oeuvre aux besoins de l'économie.

Depuis une vingtaine d'années et avec l'ouverture de plus en plus importante de l'enseignement et du marché du travail des diplômés à l'international, les gouvernements des principaux pays du monde se sont penchés sur ce sujet délicat, notamment sous l'égide de grandes organisations internationales comme l'Unesco, l'Union Européenne ou le Conseil de l'Europe. Ces organisations partent d'un même principe selon lequel faciliter la reconnaissance des diplômes facilite la mobilité des étudiants et des diplômés, renforce les échanges, participe à faire avancer et partager les connaissances et donc favorise la paix et la coopération entre les peuples. Deux approches au même problème coexistent, l'Unesco souhaite favoriser les accords bilatéraux et multilatéraux entre les Etats pour la reconnaissance des diplômes nationaux alors que l'UE incite, avec succès ces dernières années, à une uniformisation des diplômes sur le modèle anglo-saxon.

Plusieurs outils ont été mis en place afin d'atteindre ces objectifs avec premièrement, la mise en place d'un système unique de diplômes universitaires structuré autour du Bachelor, du Master et du Doctorat (selon la terminologie anglo-saxonne). Une façon de simplifier les équivalences entre pays, d'autant que la plupart des pays dans le monde ont également adopté ces trois étapes principales pour structurer leurs études universitaires sur le modèle américain. Dans les faits cela signifie que prochainement, les principaux pays d'accueil délivreront peu ou prou les mêmes diplômes¹⁹.

¹⁸ Olivier Bertrand, La certification.[<http://www.oei.org.co/iberfop/mexico7.htm>]

¹⁹ World student : L'équivalence des diplômes.

[<http://www.worldstudent.com/mag/dossiers/equivalence.shtml>]

Le terrain et les particularismes locaux

On est bien loin du questionnement d'Eric Cornuel²⁰, directeur général de la Fondation européenne pour le management (EFMD) de Bruxelles, qui s'interrogeait sur l'intérêt et le rôle des écoles de management tout en développant une critique des écoles de gestion européennes qu'il accusait d'être à la remorque du modèle anglo-saxon où, souvent, les universités sont élitistes, privées et chères.

Telles que formulées, ces réserves confirment les conclusions d'une publication du Wall Street Journal en septembre 2003, qui privilégiait les écoles ayant des enseignants présents dans le débat sociétal local, au lieu de stars bardées de diplômes et n'ayant aucune idée des particularités locales²¹. Il importe ici de rappeler les critiques de Henry Mintzberg qui n'hésite pas à dire que les programmes MBA permettent de développer un sentiment d'arrogance et un excès de confiance en soi chez les diplômés.²²

Il pourrait également s'avérer important de s'interroger sur le mode même d'accès à la connaissance en prenant le concept de management dans le sens d'une vision coordonnée des sciences de gestion à finalité décisionnelle et non dans le sens de recettes universelles car le management a une importante dimension humaine qui se traduit par la communication interpersonnelle et l'échange social²³.

Ainsi, les particularités culturelles de chaque pays rendent difficile la généralisation du pragmatisme universel à l'américaine véhiculé par le modèle anglo-saxon. De la même façon, on ne voit pas comment les entreprises traditionnelles africaines, asiatiques, etc, (donc de pays en voie de développement) pourraient s'appuyer sur un modèle d'enseignement de la gestion impersonnel et formel ayant pour finalité de former des managers ayant une forte rationalité et souhaitant atteindre des objectifs établis en fonction de normes nord américaines.

L'existence d'une variété de modèles de gestion est incontestable. Le modèle français (D'Iribarne), le modèle rhénan (Barmeyer), le modèle nippon (Albert), le modèle africain (Fokam) ainsi que le développement progressif du modèle chinois (Villemure), ne peuvent être ignorés au seul bénéfice du modèle anglo-saxon (Friedman, Sen, Powelson, Stiglitz) même si ce dernier paraît être actuellement le principal cadre de références des grandes universités de gestion ayant les fameux agréments EQUIS et AACSB International.

L'apprentissage de ces différents modèles de gestion passe par un enseignement qui doit être adapté au contexte socio-culturel, là où la formation se déroule.

²⁰ Le Monde du 23 janvier 2003.

²¹ [http://permanent.nouvelobs.com/conseils/enseignement/article/article214_075.html].

²² Mintzberg Henry, Managers not MBAs :A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, mai 2004, chapitre 3

²³ Management interculturel / e learning I.202 / avancé.
[<http://www.planetexpo.fr/sa/page2.php3?l=mbosche>]

Si la nature et l'originalité de chacun des modèles enseignés ne peuvent être dissociées de la culture (Hofstede, Usunier, Schneider, Barsoux, Adler), aucun d'eux ne peut non plus faire fi des valeurs dominantes comme l'efficacité, la performance ou la croissance. Pour exemple, en Allemagne où la relance économique tarde, le chancelier Gerhard Schröder se réfère au succès économique américain pour prôner la mise en place d'universités d'élite sur le modèle américain de Harvard et Standford.

Le développement de la gestion doit relever un double défi : d'abord assurer le développement des connaissances en gestion par la présentation des différents modèles en même temps que de procéder à des apprentissages qui tiennent compte des différents contextes socio-culturels des milieux de formation.

Comment enseigner le « management de l'efficacité dans la diversité », sans tomber dans les pièges du « livre de recettes anglo-saxon ».

4. Le dilemme de l'enseignant et les pistes de solutions

En résumé, l'examen des activités des gestionnaires oeuvrant au sein d'entreprises dans le cadre d'environnements socioculturels différents débouche sur un premier constat : il existe une diversité de modèle et de pratiques de gestion.

D'un autre côté, on observe dans les institutions d'enseignement, une tendance à l'uniformisation ou à l'homogénéisation des programmes et des contenus dans la foulée des efforts visant à la standardisation de l'enseignement en fonction des normes dominantes, soit celles du « modèle américain ». Depuis le début de son mandat, le directeur de HEC Montréal cherche à réorienter cette institution québécoise, vieille de près d'un siècle, pour en faire une « grande école de calibre international ». ²⁴ Ces efforts ont été récompensés. En effet, HEC Montréal est devenue la première école de gestion nord-américaine à obtenir les trois agréments : AACSB International (Association to Advance Collegiate Schools of Business), EQUUS (European Foundation for Management Development) et AMBA (Association of MBA's). Au début du mois d'octobre, la revue Business Week, en publiant le palmarès des meilleures écoles de gestion autres qu'américaines, inscrivait HEC Montréal parmi les « top ten » au plan international. ²⁵ Pour y arriver, HEC Montréal a dû consacrer d'énormes efforts de modernisation : critères de sélection strictes, révision du programme MBA, mise en place de cohorte trilingue, embauche massif de professeurs détenteur de doctorat ²⁶, mécanismes d'incitation à la recherche et publication dans les revues internationales spécialisées et reconnues.

²⁴ Toulouse, Jean-Marie, État de la situation et perspectives d'avenir de HEC Montréal, Présentation devant l'Assemblée de professeurs, (document non publié), 29 septembre 2004

²⁵ Business Week mentionne les 10 premières écoles de gestion au plan international : Queens, IMD, INSEAD, ESADE, London Business School, Western Ontario, IESE, HEC-Paris, Toronto, HEC-Montréal.

²⁶ Selon les données statistiques de HEC Montréal, 106 des 210 professeurs de carrière avaient moins de 6 années d'expérience.

Ce décalage entre les tendances observées au niveau de la pratique et celles observées au niveau de l'enseignement suscite de vifs débats et présente des dilemmes que certains intervenants du monde universitaire n'hésitent pas à discuter sur la place publique. Le fait d'être détenteur d'un diplôme octroyé par une école de gestion prestigieuse est-il vraiment garant de succès ? En consacrant autant d'énergie à satisfaire aux normes dites d'excellence internationale quel temps et surtout quelle importance donner à l'enseignement et au développement de programmes qui tiennent compte de l'évolution quotidienne des organisations, des différents modèles de gestion ? Faudra-t-il stocker dans les cours au choix tous les sujets qui ne peuvent faire partie du «core business» ?

À l'heure actuelle, certains professeurs font appel à la vigilance des universitaires afin d'éviter le dérapage. Le professeur Laurent Lapiere soulève explicitement la question de la légitimité. « Si le message transmis directement ou indirectement aux jeunes professeurs, formés dans les programmes de doctorat en gestion, est de produire un type de recherche s'adressant à des initiés afin de se voir publiés dans des revues savantes qui sont cotées en fonction du nombre de fois que ces chercheurs citent entre eux les articles qu'ils publient, il ne faudra pas s'étonner de voir les écoles de gestion se couper du monde de l'action et se diriger droit vers une crise de légitimité ». ²⁷

Mai encore, les défis rencontrés se présentent différemment selon qu'il s'agit de répondre aux besoins

- d'une clientèle locale ou étrangère et ce, à partir d'infrastructures locales ou étrangères par l'entremise de formateurs « locaux » oeuvrant localement ou à l'étranger
- ou encore de formateurs « locaux » formés à l'étranger
- ou de formateurs « étrangers » oeuvrant exceptionnellement sur le plan « local ».

On peut admettre que lorsque les systèmes économiques et de management sont relativement formalisés et structurés dans un pays, il pourrait être plus facile d'exporter un modèle d'enseignement du management. Ainsi, il pourrait être plus facile d'enseigner le modèle anglo-saxon en Grande-Bretagne ou en Allemagne, pays riches ayant des entreprises qui fonctionnent selon des standards proches de ceux des américains, que dans des pays en voie de développement. En d'autres mots, plus l'économie est dominante et mondialisée, plus l'importation de modèles d'enseignement censés être performants serait aisée. Les professeurs Hafsi et Farashahi poursuivent ce raisonnement pour les pays en émergence. À leur avis, même si les pratiques de management sont différentes, les mêmes théories de gestion restent valides et pertinentes. « ..although management practices in developing countries are necessarily different, the same theories do apply ». ²⁸

²⁷ Lapiere, Laurent, « Gérer, c'est aussi créer », document de travail non publié, sept 2004, p 9

²⁸ Hafsi, Taïeb et Mehdi Farashahi, « Applicability of management theories to developing countries : a synthesis, (document de travail non publié), HEC, septembre 2004

Dans ces circonstances et advenant le cas où le Centre d'administration internationale de HEC Montréal (CETAI) reçoit pour mandat d'implanter une maîtrise en gestion à Douala au Cameroun quelles options choisir ? Développer une maîtrise à l'image des programmes nord-américains ou proposer un cadre d'action où chacun des intervenants canadiens et africains pourront ajuster leurs interventions aux attentes de l'autre en laissant une place à l'innovation pédagogique et à la création d'équipes de recherche canado-camerounaises.

La première option, celle qu'on qualifie souvent d'implantation de programme « clé en main », est souvent perçue comme avantageuse pour l'université nord-américaine, car elle offre un programme dont elle connaît bien le contenu et maîtrise bien le fonctionnement. Mais une telle approche n'échappe pas à certaines contradictions voire à certaines incongruités. Par exemple, l'enseignement de la compétence comme principal critère de sélection des employés laissent les étudiants africains dans une grande perplexité, quand ils savent la place que la famille joue à l'intérieur de l'entreprise et le rôle « obligé » de redistributeur qu'on prête au dirigeant et surtout à l'entrepreneur-propriétaire.²⁹

Il faut ajouter cependant, à la défense des grandes écoles de calibre international, que les demandes provenant de pays en émergence pour la création de programme de gestion, réfèrent très souvent au « Core business » des grandes écoles occidentales et à l'idéologie managériale associée au capitalisme néo-libéral. Les professeurs Hafsi et Farashahi l'expriment clairement que : « Western-based theories and practices have an irresistible appeal for managers in developing countries ».³⁰ Il n'est donc pas étonnant dans de telles conditions que le professeur nord-américain se retrouve dans une salle de cours à Tunis à faire valoir les vertus de la théorie du « patron-coach » pour la direction des entreprises. Quel sens et quelle utilité peut avoir une telle théorie pour des étudiants dont la notion d'autorité est très loin des approches égalitaires nord-américaines. Un tel enseignement masque en quelque sorte les travaux fort connus d'Hofstede notamment sur la distance hiérarchique qui, selon ses études, varie considérablement selon les cultures.

Peu importe d'où proviennent les demandes, il faut faire en sorte que les enseignements en gestion prennent en considération les spécificités locales et régionales.

Or en management, et comme le spécifie Bertrand, la réalité du terrain fait que ce modèle doit changer car il n'existe pas de recettes miracles valables pour tous les gestionnaires de la planète, la bible du management n'existe pas. Notre société semble enfin reconnaître que nous devons passer d'une logique pyramidale, où tout vient d'en haut; à savoir l'omniscience anglo-saxonne, à une logique de réseaux, où l'affirmation des spécificités locales est vitale pour réussir en affaire.

²⁹ Kammogne Fokam, Paul, *L'entrepreneur africain face au défi d'exister*, L'Harmattan, 1993, 127 pages

³⁰ Hafsi, Taïeb et Mehdi Farashahi, «Applicability of management theories to developing countries : a synthesis, (document de travail non publié), HEC, septembre 2004, p. 29

Certes d'un point de vue global et tenant compte de la mondialisation, la standardisation de l'enseignement peut être efficace pour les gestionnaires donneurs d'ordres qui auront à parcourir le monde et à gérer du haut de tours d'ivoire. Mais pour le plus grand nombre, c'est-à-dire la majorité des gestionnaires, qui évolueront sur le terrain, ils ne pourront réussir sans connaître et s'adapter aux réalités locales.

On ne saurait penser la formation des enseignants sans penser les pratiques pédagogiques et l'évolution du métier. Il est évident qu'une plus forte mobilité des personnes et des esprits est souhaitable. Cependant, il convient que les enseignants soient capables surtout de modifier en cours de carrière leurs représentations et leurs pratiques, autant qu'il le faut ; en s'éloignant d'une formation offrant une réponse toute prête à des problèmes stéréotypés, comme le suggère le modèle anglo-saxon³¹.

Des pistes de solution

L'enseignement de la gestion ne conduit pas à nier les différences culturelles, mais au contraire à les intégrer comme une hypothèse interprétative du comportement local, ce qui module les réactions, transforme le rejet ou la déception en tolérance et conduit à des régulations plus explicites et moins blessantes de l'interaction. Pour ce faire, l'enseignement en gestion doit avoir pour principaux objectifs de³²:

- favoriser l'explicitation des attentes et du contrat didactique
- renoncer à incarner une norme, un modèle
- exprimer les doutes et les ambivalences
- accepter les différences comme irréductibles

L'apprentissage des différents modèles de gestion passe par un enseignement qui doit être adapté au contexte socio-culturel, là où la formation se déroule. Des expériences de formation universitaire en gestion au Cameroun, en Tunisie et au Canada illustrent les difficultés mais aussi les avantages d'une approche adaptée au contexte socio-culturel.

En outre, les pistes de solution sont par nature expérimentale. Elles doivent porter aussi bien sur la formation de formateurs, l'apprentissage de méthode pédagogique interactive par les étudiants, la mise en contexte de certains sujet à partir de recherche terrain rigoureuse, etc.

Le co-enseignement

Le co-enseignement (*team teaching*), une méthode basée sur l'exposé et réunissant par exemple un enseignant senior et un enseignant junior³³.

³¹ Philippe Perrenoud (1994). Du maître de stage au formateur de terrain : formule creuse ou expression d'une nouvelle articulation entre théorie et pratique.

[http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1994/1994_02.html]

³² Ibid.

³³ Mario Venditoli. « Impressions d'Afrique », in L'infodidacte, janvier-juin 1999, vol 3, no 1.

[<http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/infodidacte/info-archive/vol3no1/en-direct-du-liban-3-1.htm>]

Cette méthode peut ainsi servir à l'expression d'une diversité de points de vue, atout majeur pour susciter en classe l'intérêt du plus grand nombre³⁴.

Par exemple, le *team teaching* à l'ISMP du Cameroun³⁵ est une forme d'organisation des enseignements suivant laquelle une équipe de professeurs (deux ou trois) assument conjointement la responsabilité de l'ensemble des activités liées à une formation destinée à un groupe de participants ou d'étudiants.

L'équipe de professeurs est chargée de développer et de diffuser le contenu du cours en établissant une répartition interne au sein de ses membres. Lors de la diffusion des contenus, un animateur principal est toujours assisté d'un ou de deux coanimateurs.

L'animateur principal est chargé des exposés introductifs ou des synthèses tandis que chaque animateur-assistant peut intervenir pour éclaircir certains concepts ou répondre à certaines préoccupations des participants. En général, ils sont chargés de l'animation des ateliers sous la supervision de l'animateur principal³⁶.

La participation des étudiants

La participation systématique des étudiants, comme le font la méthode des cas, le *coaching* et le jeu de rôles adaptés à des problèmes locaux.

Cette méthode nécessite l'élaboration d'études de cas par des gestionnaires et enseignants locaux, portant sur diverses situations vécues au sein du pays tout en utilisant les méthodes d'enseignement les plus pointues. Par exemple, au Liban³⁷ la faculté de gestion de l'INAD a entrepris à l'automne 1998 un stage à l'ENAP-Québec qui a permis d'initier les formateurs libanais aux nouvelles méthodes d'enseignement : utilisation de l'ordinateur pour fins d'enseignement, recours à divers moyens audio-visuels, sensibilisation à l'importance du *coaching* et du mentorat, utilisation en classe des études de cas conçues selon l'approche nord-américaine³⁸.

Signalons finalement que d'autres pistes de solution doivent viser le contenu même des programmes enseignés. Il n'est pas interdit d'utiliser les récentes réflexions sur l'interculturel et le «knowledge management», par exemple. On y propose une approche des organisations et de la gestion où l'emphase porte sur le développement de processus. Cela aurait pour avantage de faciliter le partage des connaissances, l'apprentissage

³⁴ *ibid*

³⁵ Martin Forbah Tanjong. « En direct du Cameroun, le co-enseignement tel que pratiqué par les formateurs de l'ISMP du Cameroun : quand l'union fait la force », in *L'infodidacte*, janvier-juin 1999, vol 3, no 1. [<http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/infodidacte/info-archive/vol3no1/un-paysa-autre3-1.htm>]

³⁶*ibid*.

³⁷ *ibid*

³⁸ Samir Tannous. « En direct du Liban : Vent de changement sur les méthodes d'enseignement à l'INAD du Liban » in *L'infodidacte*, janvier-juin 1999, vol 3, no 1. [<http://www.enap.quebec.ca/didactheque/html-fra/infodidacte/info-archive/vol3no1/en-direct-du-liban-3-1.htm>]

organisationnel et le développement de réseaux. Par cette approche on incite les gestionnaires à repenser leurs pratiques de gestion interculturelle vers un concept de gestion des connaissances. Nigel Holden redéfinit le rôle du management interculturel comme suit :

«The core task of cross-cultural management in a globalising business world is to facilitate and direct synergistic interaction and learning at interfaces, where knowledge, values and experience are transferred into multicultural domains of implementation ». ³⁹

Il s'agit peut-être là d'une avenue nouvelle pour réaffirmer l'importance de l'interculturel dans les entreprises.

Conclusion

La gestion privée qui se manifeste surtout dans l'achat, la vente d'objets et de services ainsi que la gestion de la *res publica* s'exprime partout dans le monde selon des processus, des habitudes voire même des techniques différentes. À ce chapitre, il serait faux de croire que la mondialisation a réussi à uniformiser l'ensemble des démarches et des processus managériaux. En effet, malgré les efforts consacrés à la mise en œuvre de politiques et de programmes visant à homogénéiser les manières de faire, la pratique de la gestion reste encore particulière et spécifique aux traits locaux, régionaux qui loin de s'effacer devant le «global» continuent à s'afficher dans la différence et l'originalité.

L'examen des programmes de gestion offerts à travers le monde, montre que les voies de l'apprentissage divergent. Deux courants s'opposent, dans le premier cas, on constate que les universités ou les grandes écoles de gestion offre des programmes de plus en plus standardisés par un contenu commun «core program» et par des critères de fonctionnements semblables. Le second courant, plus modeste, cherche à rendre compte des différences locales et régionales que doit affronter le gestionnaire. Il donne lieu à de nombreuses études qui cherchent à promouvoir des apprentissages de gestion plus adaptés au milieu et à rendre compte de pratiques de gestion différenciée.

Le dilemme est d'autant plus grand, selon que le professeur est appelé à intervenir dans un contexte où l'idéologie dominante est moins répandue. Dans quelle mesure le professeur américain par exemple peut-il prétendre que la théorie des cercles de qualité, emprunt au savoir-faire japonais, est une technique souhaitable pour la gestion des entreprises camerounaises ?

Pour tenir compte des pratiques différenciées de gestion, l'enseignement mis de l'avant par les grandes écoles internationales offrant des programmes standardisés, ne paraît pas la meilleure voie pour rendre compte des différences culturelles et des modèles de gestion. Néanmoins, ces grandes écoles ou universités ne peuvent être ignorées tant elles offrent des garanties d'excellence en matière de recherche et de publication. Au surplus,

³⁹ Nigel Holden, Towards redefining cross-cultural management as knowledge management, American Academy of Management Meeting, Washington, August 2001

elles ont le mérite d'attirer actuellement les meilleurs candidats un peu partout dans le monde.

Il faut faire face à l'avenir, identifier des pistes de solutions offrant la possibilité de mettre à profit l'un et l'autre courant : faire connaître les standards susceptibles de profiter au développement de la gestion et encourager une recherche-terrain, meilleur reflet de la gestion courante et locale, sans hésiter à prendre les distances critiques qui s'imposent face à l'envahissement de l'idéologie dominante .

Le développement de la gestion doit relever un double défi : d'abord assurer le développement des connaissances en gestion par la présentation rigoureuse et systématique des différents modèles et en même temps offrir des programmes d'apprentissage en mesure de tenir compte des différents contextes socio-culturels propre à chacun des milieux de formation.

Bibliographie :

Neuner, Gerhard., *La compétence interculturelle*, Éditeur La Documentation française, Paris 2003

Laine, S., *Management de la différence – Apprivoiser l’interculturel*, Éditeur AFNOR, 2004

Villanova, Roselyne, Marie-Antoinette Hily, Gabrielle Varro, *Construire l’interculturel? - De la notion aux pratiques*, Éditeur, L'Harmattan, 2001

Plançon, Brigitte, *L’interculturel : Marketing et management*, Éditeur L'Hermès, 2002

Prime, Natalie, Jean-Claude Usunier, *Le marketing international – développement des marchés et management multicultural*, Éditeur Vuibert Editions, 2003

Xarde, Ratiu, Rodgers, Franck Gauthey, *Leaders sans frontières, le management interculturel*, Éditeur MC GRAW HILL, 2002

S.Schneider, J.Barsoux, *Management interculturel*, Éditeur Pearson Education, 2003

Jouen, Marjorie, Jacques Delors, *Diversité européenne mode d’emploi*, Descartes Et Cie, 223 p., 2000

Théry, Bernard, *Manager, dans la diversité culturelle*, Organisation Eds, 262 p., 2002

Panhuys, H., Hassan Zaoual, *Diversité des cultures et mondialisation au-delà de l’économie*, L’harmattan, 2000

Brooks, Peterson, *Cultural Intelligence*, Intercultural Press, 2004

Triandis, Harry, Gert Jan Hofstede, Paul B. Pedersen, and Geert Hofstede Foreword, Intercultural Press, 264 p.

Kamdem, Emmanuel, *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*, Sainte-Foy, Québec : Presse de l’Université de Laval, Paris : L’Harmattan, 433 p., 2002

Bédard, Marie, *Culture et management : TOP Groupe, étude de cas d’une entreprise chinoise privée*, 132 f., 2002

Aperçu anthropologique sur la construction des référentiels des politiques de labellisation sociale

Ph. Robert-Demontrond
Professeur des Universités et directeur de l'IREIMAR FR CNRS 07
CREM UMR CNRS 6211 - Université de Rennes 1
11, rue J. Macé, 35 000 Rennes

1. Introduction

Depuis peu sont développés, au plan mondial, des efforts de responsabilisation sociale des entreprises, de régulation des règles du jeu concurrentiel. Efforts de soutenabilité des systèmes de production visant à réduire leur contestabilité politique par la construction : *i*) de clauses sociales, dispositions dans les ententes commerciales internationales permettant à un État de restreindre ses importations de biens produits dans des conditions violant des standards minimaux spécifiés dans ces ententes ; *ii*) de normes sociales, dispositions introduisant une discrimination positive supplémentaire, dans la mesure où elles peuvent se limiter à cibler les transnationales alors que les clauses sociales s'adressent, en théorie, à l'ensemble des entreprises d'un secteur économique national ; *iii*) de chartes sociales et de codes de conduite, finalement, dispositions librement adoptées par les entreprises et les engageant à respecter des standards minimaux du travail et d'organisation des conditions de travail - dans une perspective, notamment, de labellisation de leur production.

Dans la variété de leurs déclinaisons, ces divers systèmes d'évaluation, supports nouveaux de la décision d'interaction économique, s'appuient tous, directement ou indirectement, explicitement ou implicitement, sur l'idée qu'existent des valeurs universelles. Ce qui pose en fait problème ; problème qu'il s'agit ici de traiter en pointant sur la nécessité, pour les constructeurs des référentiels au fondement des politiques de labellisation sociale - commerce équitable, éthique, socialement responsable, etc. -, d'envisager la possibilité d'irréductibles différences culturelles.

2. Construction du problème

Une théorie du développement soutenable doit fonctionner comme une grammaire générative des énoncés par lesquels nous formulons des jugements sur ce qui est légitime, ou acceptable, et ce qui est illégitime, ou inacceptable, en matière de pratiques entrepreneuriales.

2.1. Construction du problème

Dans cette perspective, il s'agit d'élaborer les critères de soutenabilité sociale des systèmes de production - ou encore, de responsabilité sociale des entreprises - problématique que l'on peut décliner comme suit : *i*) les entreprises sont des institutions, créées en vue d'accomplir certaines fonctions vis-à-vis de la société ; *ii*) la pérennité (la durabilité) des institutions n'est jamais garantie ; *iii*) l'un des fondements de la pérennité des institutions est leur acceptabilité sociale, leur légitimité ; *iv*) la légitimité des entreprises dépend de la façon dont les fonctions qui leur sont assignées sont accomplies - autrement dit, leur légitimité dépend de la

satisfaction d'attentes sociales ; les entreprises sont soumises à un contrôle social (d'aucuns parlent ainsi - abusivement - à propos de la relation salariale, de "contrat social", de contrat psychologique, en sus de celui économique) tel que la non satisfaction des attentes sociales engendre des conflits, des instabilités nuisant à la pérennité des institutions ; v) les attentes sociales sont définies par des systèmes de valeurs ; vi) les systèmes de valeurs ne sont pas universels, mais sont localement et historiquement définis ; vii) or, les entreprises sont de plus en plus internationales, transnationales, sans attaches territoriales ; viii) la légitimité sociale des entreprises se heurte donc au problème d'une diversité des attentes.

2.2. Inventaire des solutions

Face à ce problème, quatre solutions sont envisageables, qui consistent respectivement (en dehors de la recherche d'un fondement théologique des valeurs) : i) à déterminer empiriquement, scientifiquement, par l'anthropologie, un noyau commun d'attentes, et donc de valeurs universelles, alors dites "fondamentales", permettant de déterminer les critères de l'action juste ; ii) à déterminer empiriquement les valeurs essentielles, à partir d'une définition factuelle, scientifique, de la nature humaine ; iii) à déterminer logiquement, rationnellement, ces valeurs essentielles, à partir d'une définition axiomatique (donc très basique) de la nature humaine ; iv) à partir des droits de l'homme, en tant qu'ils expriment la conviction que l'individu dispose, par cela même qu'il est homme, de droits universels, inaliénables et imprescriptibles. En conséquence de quoi, ces droits s'imposent à toute organisation sociale, ont un caractère normatif - plus encore, un caractère impératif.

2.3. Examen des solutions

L'idée de fonder les critères de soutenabilité sociale des systèmes de production sur l'anthropologie, sur un examen systématique de données culturelles, est contestable en ce que : i) ce n'est pas parce que des valeurs sont universelles, qu'elles sont pour cela essentielles ; ii) inversement, des valeurs essentielles peuvent ne pas être universelles.

L'idée de fonder ces critères sur la biologie, sur un examen systématique de données issues des sciences naturelles, est quant à elle contestable en ce que : i) on ne peut logiquement dériver un discours sur les devoirs d'un discours sur l'être, on ne peut tirer une obligation morale, des prescriptions ou des proscriptions comportementales, d'action, de la pure description de faits ou de phénomènes naturels, on ne peut tirer l'impératif de l'indicatif, le devoir-être de l'être ; et ii) la définition même de l'être, son énonciation, est celle de faits - mot qu'il convient de n'entendre qu'en son sens étymologique, comme le résultat d'une construction, d'un processus de fabrication.

Quant à l'idée de fonder les critères de responsabilité sociale des entreprises sur des approches hypothético-déductives, elle consiste le plus souvent en l'adoption de l'utilitarisme, "la plus ambitieuse des théories éthiques existantes" (Williams, 1990, p. 103), comme système permettant de définir les critères au fondement de l'évaluation des institutions - à la lumière de la capacité de ces dernières à : i) maximiser l'utilité sociale ou bien-être collectif ; ou ii) minimiser la désutilité sociale, ou souffrance socialement évitable. Mais, lors même que cette solution est très certainement celle ayant jusqu'à présent subi "le plus d'injustices intellectuelles" (Arnsperger, 2001, p. 25) - du fait notamment de la confusion entre la doctrine déontologique de la maximisation de l'utilité individuelle et la théorie, éponyme, de la justice sociale -, elle est loin d'entraîner une adhésion universelle. Et ce d'autant plus que l'économie

expérimentale produit des résultats empiriques contraires à ses hypothèses fondamentales (Robert-Demontrond, 2005).

Reste au total, comme possible solution, la déclaration des droits de l'homme, qui assure d'emblée le caractère universel des valeurs énoncées - non pas en prouvant, empiriquement ou logiquement, l'existence d'un "droit naturel", l'existence de droits inhérents à la nature humaine, antérieurs à toute forme d'appartenance sociale, extérieurs à toute forme de dépendance culturelle, supérieurs donc aux "droits positifs", isolément définis dans le cadre, géographique, d'un Etat national. Le caractère universel des droits de l'homme se prouve, s'éprouve plus subtilement dans l'acte même d'acceptation de leur déclaration - leur souscription, leur ratification résout, dissout immédiatement la question de leur fondement ¹. Dans cette perspective, donc, les normes qu'énonce la déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH), de 1948, sont valides - non pas parce qu'elles ont été énoncées au terme d'un raisonnement correct, mais parce qu'elles ont été posées par une certaine autorité : *auctoritas, non veritas, facit jus* (Le Roy, 1992, p. 13).

Sur la base de la DUDH, nombre de théoriciens en management - comme Donaldson (1989) ou DeGeorge (1993) -, ont en conséquence proposé une liste de droits fondamentaux (tous déclinés en "droits à") destinés au "business international" : *i*) droit à la liberté de mouvement ; *ii*) droit à la propriété ; *iii*) droit à ne pas être soumis à la torture ; *iv*) droit à un procès équitable ; *v*) droit à un traitement non discriminatoire ; *vi*) droit à la sécurité physique ; *vii*) droit à la liberté de discours et d'association ; *viii*) droit à une éducation élémentaire ; *ix*) droit à la participation politique ; *x*) droit à la subsistance (Donaldson, 1989, p. 81). Ces "hyper-normes", selon la qualification retenue par Donaldson et Dunfee (1999), présentées en moderne décalogue, sont figurées être universellement reconnues - sont données telles que, par définition, acceptables par toutes les cultures, et par toutes les organisations (Donaldson & Dunfee, 1999). Et la DUDH sert, directement ou indirectement, via notamment les Pactes de 1966 sur les droits civils et politiques et les droits économiques, sociaux et culturels, également les conventions internationales du travail adoptées par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), à la construction de référentiels éthiques pour les politiques managériales : chartes sociales et codes de conduite, systèmes de labellisation sociale de l'offre commerciale, et pour les systèmes d'audit social et les protocoles de normalisation-certification sociale des systèmes de production.

Reste que :

i) Quant à la rédaction de la DUDH, la possibilité d'une relativité des droits de l'homme, de l'existence d'une dimension culturelle, d'idiosyncrasies, a été négligée ou occultée lors de l'élaboration de la DUDH. Et ce, pour des raisons idéologiques mais aussi pratiques - peu d'États autres qu'occidentaux ayant effectivement participé à leur élaboration. De là finalement, passant sous silence toute autre conception, une excessive influence de la tradition occidentale des droits de l'homme sur la rédaction de la DUDH - de sorte que les normes qu'énonce celle-ci ne reflètent pas toujours celles de certaines autres traditions axiologiques, philosophiques ou religieuses, quand elles ne reposent pas sur des traits axiologiques en opposition ou en contradiction.

ii) quant à la souscription de la DUDH : on ne peut juger la légitimité de la DUDH par sa ratification ; on ne peut pertinemment juger l'autorité, l'universalité de la DUDH (l'universalité de son contenu sémantique) d'après sa portée pragmatique, d'après l'universalité de sa ratification. Un tel raisonnement néglige effectivement les rapports de force - le fait que nombre d'adhésions à la DUDH se sont

¹ On retrouve ainsi ce principe, énoncé par Thomas d'Aquin, fondant la force exécutoire du droit positif par le fait qu'il est accepté de tous.

effectuées sans esprit de partage de tous ses principes. Il importe ainsi de prendre en considération le fait que l'intégration du "système ONU", et donc le ralliement aux droits de l'homme, relève souvent d'intérêts économiques - étant notamment indispensable pour bénéficiaire des avantages conférés par ses organismes de prêt, Fonds Monétaire International, Banque Mondiale. L'autorité du texte ne tient alors pas tant au texte lui-même qu'à son auteur, où à son porteur.

Ce qu'ayant donc posé, il s'agit à présent d'interroger l'effective universalité des droits de l'homme - comme référentiel des chartes, clauses et normes sociales, comme fondement des programmes, publics et privés, définissant les contours du concept de responsabilité sociale des entreprises.

3. Non pas unité, mais diversité des référentiels axiologiques

La question de l'acceptabilité universelle des droits de l'homme peut être envisagée selon deux perspectives essentielles, consistant respectivement à : *i*) travailler de manière comparative, en posant en axiématique, explicitement ou implicitement, le concept de "droits" comme un référent universel ou universalisable, pour alors examiner comment il est perçu, interprété et vécu selon les aires culturelles ou civilisationnelles ; et *ii*) travailler au questionnement de cette notion même de "droits", comme invariant universel, transcendant la diversité des cultures.

Dans le premier cas, le travail effectué s'inscrit donc dans le cadre d'un relativisme contextuel, s'attachant à mettre en évidence les différences existant dans des réponses données à une question ou une problématique supposée commune.

Dans le second cas, le travail effectué s'inscrit dans le cadre, criticiste, d'une déconstruction de la question même - s'attachant alors à montrer, comme le note Vachon, que "non seulement les peuples donnent différentes réponses à nos questions, mais qu'ils ont souvent d'autres questions qui peuvent être aussi valides et importantes que les nôtres et que c'est une erreur méthodologique et une forme d'impérialisme que de croire que tous posent (et doivent) poser les mêmes questions que nous" ². L'axiématique première, de l'universalité du concept de droits (comme fondements de la dignité humaine), et de l'universalité du concept de droit (comme système de normes juridiques et de repères axiologiques), est alors interpellée.

Cette dernière approche est celle suivie ici.

L'examen des référentiels axiologiques s'inscrit alors dans le prolongement des travaux d'Alliot (1983), selon qui, "s'il y a un trait commun entre toutes les sociétés, c'est bien que chacune construit son propre univers mental, porteur de modèles fondamentaux et dispensateur de sens, que révèlent à la fois la vision du monde visible et invisible de chacun de ses membres (...) Qui veut comprendre la forme et les institutions juridiques d'une société a donc intérêt à les rapporter non aux institutions de sa propre société - le rapprochement serait superficiel - mais à l'univers de celle dans laquelle il les observe". Dans cette perspective, il s'agit en ce qui suit à présent d'analyser deux des principales formes civilisationnelles, en examinant respectivement : *i*) leurs archétypes ; *ii*) l'incidence de ces archétypes sur leurs conceptions du droit ; *iii*) l'incidence de ces archétypes sur leurs conceptions des droits de l'homme.

² in *Droits de l'Homme et Dharma*, www.sos-net.org

Ce faisant, l'idée est que ce qui fait autorité ne tient pas seulement à l'ordre juridique et judiciaire - aux normes, aux institutions, aux sanctions. "Ce qui fait autorité ou plutôt ce qui fait l'autorité tient au fait que ces productions normatives ou institutionnelles sont emboîtées dans un dispositif beaucoup plus complexe fait de mythes, de représentations et d'images, dispositif (ou modèle) largement inconscient et qui relève pleinement d'une lecture structurale" (Bissonnette, 2001). Le Droit obéit ainsi : *i*) en tant que système de normes, à un modèle conscient, "dont on peut repérer la cohérence interne à travers ses concepts recteurs" ; et *ii*) en tant que système de valeurs et de représentations déterminant le champ des possibles, à un modèle inconscient qui traduit dans le visible et le quotidien une explication du monde "d'autant plus efficace qu'elle n'est pas thématifiée ou systématisée et qu'elle renforce par son effet d'impensé le caractère mystérieux du Droit" (Bissonnette, 2001). Les conceptions du Droit n'expriment jamais que des représentations fondamentales du monde, saisies dans les cosmogonies et les cosmologies mythiques. L'explicitation de ces représentations, structurantes, souvent inconscientes, est essentiel pour saisir les différences idéologiques en matière de droits de l'homme.

Deux formes civilisationnelles sont ici retenues - respectivement assises sur l'hindouisme et l'animisme. Choix qui résulte essentiellement, pour la première, de ce qu'elle coïncide avec une puissance géopolitique de première importance, tant en termes démographiques qu'économiques, avec qui plus est une dynamique assurant de considérables perspectives de croissance et un élargissement continu, sur le siècle, du potentiel d'influence. Pour la seconde forme civilisationnelle, le choix résulte de ce qu'elle correspond à un système culturel actuellement partagé par des centaines de millions d'hommes, que l'on ne peut oublier sous prétexte de leur pauvreté - du caractère marginal de leur contribution à l'économie mondiale...

3.1. Les droits de l'homme au regard de l'hindouisme

3.1.1. L'hindouisme est tout entièrement fondé sur le concept, issu de la tradition védique, de *dharma* - terme polysémique renvoyant, par sa structure étymologique même, à un principe de cohésion cosmique, comme "ce qui soutient". Le *dharma* est, fondamentalement, ce qui préserve du chaos, ce qui tient, ce qui maintient le monde, et le *dharma* lui-même se maintient par des rites. De là donc son acception, également, comme l'ensemble des valeurs éthiques. Et de là le fait que l'hindouisme définit un cadre civilisationnel qui, par essence, "n'a rien à faire de la mise en évidence du "droit" d'un individu contre un autre ou de l'individu vis-à-vis de la société, mais se préoccupe plutôt d'établir le caractère dharmique (juste, vrai, consistant,...) ou adharmique d'une chose ou d'une action" (Panikkar, 1984). Quant à l'action, justement, l'homme n'est pas conçu, dans l'hindouisme, comme un être de besoins et de désirs à assouvir, mais comme un être ayant pour obligation de se libérer de ses besoins, d'éteindre ses désirs. L'idéal de l'existence n'est alors pas d'apprendre à accumuler des richesses, mais à savoir s'en départir - d'où l'accent donné dans toute la formation hindoue à l'*aparigraha* : la non-possession (Vachon, 2000), Ainsi donc, si le respect des devoirs du *dharma*, la poursuite des profits matériels (*artha*) et du plaisir sensuel, l'accomplissement du désir (*kama*), sont les buts premiers (*purushârtha*) de l'homme, selon la tradition védique, la quête de la délivrance (*moksha*) leur est supérieure, car elle nie leurs finalités mondaines.

3.1.2. Droit et *dharma* présupposent des philosophies, reposent sur des conceptions du monde et de la place de l'homme dans le monde dont les différences sont significatives, et ne sont pas superficielles (Aman, 1999). L'homme lui-même n'est jamais, dans la perspective de l'hindouisme, "qu'un noeud formant partie intrinsèque du réseau de relations qui constitue l'étoffe du réel" (Panikkar, 1984). Chaque existence est un réseau de relations - "dans la réciprocité, la mutualité, la communauté" (Kumar, 2000). Relations qui inscrivent

constamment l'individu en situation de débiteur, devant gratitude : *i*) aux sages (*rishi-rina*), *ii*) aux ancêtres (*pitry-rina*), *iii*) aux divinités et forces de la nature (*diva-rina*) - ainsi est constitué le *sva-dharma*, c'est-à-dire, le dharma propre à la situation humaine (Vachon, 2000). Plus encore, dans le prolongement immédiat de la religion védique, la continuité et la prospérité du monde sont figurées dans l'hindouisme reposer sur un processus sacrificiel - dont la principale victime est l'homme. Le mythe du sacrifice de l'homme cosmique (*Purusha*), définissant la société comme un tout organique, est ainsi essentiel qui : *i*) énonce les principes d'une division sociale du travail ; *ii*) insiste sur l'aspect profondément relationnel de l'existence ; et *iii*) prononce la primauté de l'essence sur existence. Le dharma apparaît en conséquence comme un système de "devoirs" - n'ayant cependant rien d'une obligation exogène, et ne requérant aucunement quelque espèce de pression ou de coercition, parce que s'agissant, fondamentalement, de l'ordre naturel des choses (Vachon, 2000).

3.1.3. En conséquence de cet archétype culturel, vient l'insistance sur : *i*) l'idée que "les droits de l'homme ne sont pas seulement des droits de l'homme individuels" ; *ii*) l'idée que "les droits de l'homme ne sont pas des droits de l'homme seulement" - les créatures animées comme celles supposées inanimées étant aussi impliquées dans le dharma ; *iii*) l'idée que "les droits de l'homme ne sont pas seulement des droits" - mais sont aussi des devoirs, ces deux aspects étant interdépendants. C'est l'harmonie du cosmos qui prime (Panikkar, 1984).

3.2. Les droits de l'homme au regard de l'animisme.

3.2.1. Dans la perspective de la pensée animiste, dominante en Afrique, l'univers est doué d'un principe vital, l'*anima*, régulé par le mouvement, la circulation continue d'énergies, qui cherchent à se compléter mutuellement, harmonieusement. Et ce, en termes d'auto-organisation : il n'y a pas, dans les cosmogonies des sociétés animistes, de Dieu créateur, extérieur à sa création. Le monde émerge progressivement du chaos qui, indistinct, contenait déjà tout l'avenir en puissance. Le monde se crée et se maintient à chaque moment et l'homme y joue un rôle primordial, pour aider à préserver l'harmonie de l'univers. Dans cette vision du monde, ce n'est pas un ordre imposé, extérieur et uniforme qui est à l'origine de l'unité de la société, mais au contraire l'affirmation de groupes divers, fondamentalement complémentaires et solidaires. La cohérence de la société, son unité, ne passe pas par l'uniformité, au contraire. La différence est conçue comme le fondement de l'unité, les législations uniformisantes, comme les législations occidentales, sont perçues comme destructrices de l'unité. De plus ce rejet de lois supérieures immuables auxquels ils pourraient se soumettre, rend les hommes responsables eux même de leur propre futur et mène à une valorisation de la conciliation et d'un esprit unanimiste (Alliot, 1983). La coutume aussi reflète cet idéal sociétal, car loin d'être un recueil de normes intangibles, comme on l'a longtemps conçue, elle correspond bien plutôt à une manière ancestrale de faire, interpellée pour trouver des solutions à des situations particulières (Le Roy, 1995 ; Marie, 1997). Elle est donc moins norme ou procédure que processus, et est conforme à l'idéal du règlement des conflits en interne, plutôt que par le recours à une instance extérieure.

3.2.2. Ce cadre conceptuel exerce une considérable influence sur le droit et la pensée du politique, avec : *i*) des économies plus axées sur la redistribution (prévalence de l'espace public) que sur l'acquisition (prévalence de l'espace privé) ; et *ii*) des politiques s'enracinant plus dans le consensus, dans la palabre (prévalence de l'espace public), que dans l'opposition conflictuelle des idées (prévalence de l'espace privé). De même que dans l'hindouisme, l'essence l'emporte sur l'existence - de sorte encore que, contrairement à l'Occident où l'individu conserve, sa vie durant, un statut juridique identique, des droits invariables, et où

tout individu se voit reconnu des droits identiques, le statut individuel, le régime de droits individuels, est déterminé par les fonctions exercées (Alliot, 1989).

3.2.3. Cet archétype culturel a évidemment de très fortes incidences sur l'acceptation des droits de l'homme, qui se traduisent pas une insistance toute particulière sur : *i*) une notion de devoirs, liés à l'appartenance individuelle à un groupe social ; *ii*) une définition de la dignité individuelle par le statut social, à assumer, par le rôle social, à accomplir ; *iii*) une conception de la revendication de droits individuels telle que dévalorisant la dignité liée à l'appartenance sociale ; *iv*) une conception de la primauté du groupe social telle qu'inclinant à accorder la priorité à la préservation du tissu social, et à une obligation de solidarité à l'égard du groupe social (Mbaye, 1992). La Charte de Banjul, adoptée par l'Organisation de l'Unité Africaine en 1981, reprend les principes de la DUDH pour ce qui est des libertés fondamentales, reconnues sans aucune dérogation, et pour ce qui est des droits économiques, sociaux et culturels, mais pose également des principes originaux : *i*) en donnant une place importante au droit des peuples, inscrivant ce principe, nouveau, dans l'intitulé même de la Charte ; *ii*) en équilibrant les droits de l'homme par des devoirs, par une valorisation du concept de personne (dont la dimension sociale est essentielle) face au concept d'individu ; et *iii*) en insistant sur l'obligation de veiller "à la préservation et au renforcement des valeurs culturelles africaines positives, dans un esprit de tolérance, de dialogue et de concertation et d'une façon générale de contribuer à la promotion de la santé morale de la société" (art. 29), affirmant ainsi l'existence d'un devoir à la différence, tant que celle-ci est positive - et non pas uniquement d'un droit à la différence. Le fait que soit également préconisé de résoudre les litiges par la conciliation est typique de l'archétype culturel animiste.

4. Non pas convergence, mais divergence des référentiels axiologiques

Au total, il est dans les faits une diversité des systèmes axiologiques dont les traits caractéristiques, les particularismes s'opposent, virtuellement, à l'universalité des droits de l'homme : ainsi de l'hindouisme et de l'animisme, comme on l'a vu, mais aussi du bouddhisme (Dagpo-Rimpoche, 1990) et du confucianisme (De Bary, 1998 ; Li, 1998 ; Rouland, 1998) ou encore de l'islam (Aldeeb Abu-Sahlieh, 1994).

L'actualisation même de cette opposition est quant à elle fonction de l'affirmation, ou non, d'une relativité des traditions culturelles : autrement dit, est fonction du développement d'un discours : *i*) déniait toute espèce de supériorité d'un système culturel sur un autre ; *ii*) affirmant *a contrario* l'incommensurabilité des systèmes culturels. Or, ce type de discours, usuellement dit "post-moderne", est actuellement tenu et s'impose de plus en plus en rupture avec celui originel, moderne, au fondement des déclarations politiques prétendant à l'universalité *de facto* et à l'universalisation *de jure* des droits de l'homme.

Reste que, nombre de théoriciens notent la convergence en cours des référentiels axiologiques - l'érosion, la "corrosion" des cultures, pour reprendre Castoriadis (1990), par l'imaginaire occidental "de l'égalité, de la liberté et de la justice"³. Le relativisme serait alors une erreur d'intellectuels, une aberration conceptuelle - la diversité étant temporaire, du fait d'une absence effective de relativité, de la supériorité effective d'une culture sur les autres. "Il est possible, sur le plan de la logique abstraite, que chaque culture soit incapable de porter un jugement vrai sur une autre culture puisqu'une culture ne peut s'évader d'elle-même et que son appréciation reste, par conséquent, prisonnière d'un relativisme sans appel. Mais si l'on regarde autour de nous, depuis un siècle, loin de rester enfermées sur elles-mêmes, toutes les

³ Propos de Cornélius Castoriadis recueillis par R.-P. Droit, *Le Monde*, 30 novembre 1990, p. 28.

civilisations reconnaissent, l'une après l'autre, la supériorité de l'une d'entre elles, qui est la civilisation occidentale". Cette affirmation de Lévi-Strauss (1952), qui parut notablement confortée sinon confirmée par la chute du Mur - avec alors même l'idée selon laquelle, finalement, l'on n'aurait plus qu' "un seul et même monde" (Fukuyama, 1992) - est factuellement contredite par l'évolution dernière de celui-ci.

Le processus de mondialisation, souvent perçu comme étant d'uniformisation culturelle, de convergence donc, est de fait plus précisément vécu, la plupart du temps, comme une "occidentalisation du monde" (Latouche, 1989) sinon comme une "américanisation du monde" - agressive, privative d'identité, dépossessive des repères existentiels. Et les résistances à ce processus que l'on voit alors émerger ne sont pas seulement positives, tenant en l'affirmation d'une originalité, d'une spécificité fortement revendiquée, mais sont également négatives, consistant alors en un refus, éventuellement violent, du mouvement de globalisation - pour la défense des particularismes nationaux, régionaux, locaux, contre toute altération des référentiels axiologiques "traditionnels".

Ces résistances s'opposent, en première instance, au mouvement de "marchandisation du monde" (Ritzer, 1999) et correspondent, sur le fond, à la cristallisation d'affects nostalgiques. Au plan psychologique, ceux-ci peuvent être appréhendés comme des mécanismes adaptatifs, ayant pour vertu d'aider les individus à s'ajuster aux changements, à maintenir leur identité face aux transitions et perturbations majeures les affectant (Robert-Demontrond, 2001). Les affects nostalgiques contribuent de fait à compenser les difficultés psychologiques liées à ces transitions, et s'apparentent en conséquence à des réactions défensives contre le changement, visant à l'affaiblissement des blessures affectives, narcissiques, que celui-ci provoque. Prévaut alors l'impression d'une restauration de soi, d'une affirmation de l'ipsité individuelle contre les changements ou les altérations du monde. Et il en va très exactement du corps social comme des individus qui le constituent et l'instituent : chaque société assure son identité dans l'intégration de son passé, de la même façon exactement que la conscience de soi-même est conscience de son passé. De là l'engagement, actuellement, au plan mondial, d'un processus sociétal de "réarmement identitaire" (Robert-Demontrond, 2002), de "revivalisme culturel" (Badie & Smouts, 1999), processus de "re-tribalisation culturelle" (Premdas, 1997) allant à l'encontre d'une modernité vécue très souvent comme génératrice d'exclusions, de frustrations, d'insécurité économique et ontologique, allant à l'encontre de la mondialisation - dans ce qu'elle représente de perte de soi ou de risque de perte de soi. Avec donc en final une crispation sur les référentiels axiologiques traditionnels - notamment ceux civilisationnels, entendus ici comme ceux philosophiques et religieux.

Surtout : ces résistances émotionnelles à l'universalisation des références axiologiques sont d'autant plus vives qu'elles ont également pour fondement l'observation d'une actuelle instrumentalisation stratégique de la DUDH, à des fins économiques. Il convient, pour mieux pénétrer ce point, de rappeler que la stratégie se réfléchit à trois niveaux : *i*) la symétrie, qui correspond à une logique de confrontation selon des modalités opérationnelles identiques ; *ii*) la dissymétrie, qui résulte de la recherche d'une supériorité quantitative et/ou qualitative dans les modalités opérationnelles ; et *iii*) l'asymétrie, qui résulte de la recherche d'une supériorité opérationnelle par l'exploitation des faiblesses de l'adversaire, tout en évitant ses points forts élargie à l'ensemble du champ social de la conflictualité, l'asymétrie correspond à l'utilisation d'une "règle du jeu" différente, l'introduction de nouvelles modalités opérationnelles, permettant d'acquérir l'avantage sur l'adversaire en le déstabilisant. Ce comment, justement, l'universalisme des droits de l'homme est de plus en plus perçu - par delà le sentiment d'un ethnocentrisme naïf de la "tribu occidentale" (Genovese, 1995).

Sur ce plan, quelque espèce de "sentiment d'une supériorité illusoire", déjà dénoncé par Soljénitsyne (1978, p. 12), entretiendrait l'idée que tous les pays doivent suivre, absolument, le mode de développement, le chemin de croissance ouvert par les systèmes occidentaux - "théoriquement les meilleurs" (Soljénitsyne, 1978, p. 13).

On ne peut négliger, dans l'apparent suivi universel de ce chemin, le fait que le discours des bailleurs de fonds internationaux - conçu "pour conditionner de manière uniforme tous les pays par rapport à un unique référent éludant la prise en compte des spécificités historiques et culturelles" (Boumakani, 2000) - a pour effets : *i*) des ralliements (la ratification des textes internationaux sur les droits de l'homme) effectués par calcul et non par conviction ; et *ii*) une dénonciation récurrente de néo-colonialisme, économique et culturel (une perception de la rédaction des clauses sociales, normes sociales, chartes sociales, comme relevant d'un protectionnisme masqué). Nombre des États qui, récemment encore, étaient des colonies, ont ainsi tendance à affirmer avec insistance que la question du respect des droits de l'homme doit être compatible avec la notion de souveraineté (Badie, 1999) et sont poussés à dénoncer comme "impérialisme de la vertu", selon l'expression de Dezalay et Garth (2000), l'effort de responsabilisation sociale des entreprises et de régulation sociale des règles du jeu concurrentiel.

Au total, et la résistance émotionnelle à la "main invisible des marchés", au processus d'uniformisation des modes de vie par la mondialisation des politiques et pratiques commerciales, et la résistance émotionnelle à la "main visible des politiques", à l'exploitation cynique du droit international pour la construction de barrières non-tarifaires, sont au fondement d'un rejet de la déclaration universelle des droits de l'homme. Rejet qui n'est pas conceptuellement infondé : il y a bien une étrangeté de ces droits, une altérité radicale aux imaginaires de populations en nombre. Etrangeté, altérité, qui ne peut être plus longtemps ignorée, ou minorée.

5. Conclusion : pour une construction dialogique des référentiels normatifs

Depuis près d'un siècle à présent, praticiens et théoriciens du management ont négligé de considérer l'étendue de la dépendance aux systèmes de valeurs de leurs objets. Ceci, notamment du fait du voile jeté sur ce rapport fonctionnel par l'existence d'une relative homogénéité culturelle entre les acteurs économiques - de leur appartenance au même champ civilisationnel. L'apparition des pays d'Asie dans le jeu économique, l'irruption d'acteurs intellectuellement, philosophiquement différents de l'Occident, a introduit une rupture de règles du jeu du même ordre que celle apparue, en son temps, avec l'apparition du protestantisme.

Ce qui permet à ces pays d'Asie d'être concurrentiels, supérieurement compétitifs c'est, fondamentalement, leurs rapports à l'action, leurs conceptions de la place de l'homme dans les organisations sociales, de ses droits, de ses devoirs. La compétition économique, en d'autres termes, ne se déroule pas seulement entre pays de niveaux de vie différents, mais également, et surtout, entre pays de modes de vie, de styles de vie différents, ne partageant pas les mêmes conceptions du monde, les mêmes représentations mythiques, archétypales, de l'homme, de la société, etc.. Ce qui, de ce fait, signifie qu'ils ne respectent pas les mêmes règles du jeu.

La labellisation sociale des offres commerciales - le développement des politiques de responsabilité sociale des entreprises -, s'interprète ainsi, fondamentalement, comme un effort

d'harmonisation de ces règles du jeu. Explicitement : les clauses sociales, dans les relations internationales, visent à la réduction des distorsions de concurrence qu'induisent les écarts de traitement des salariés. Implicitement : en se souciant des droits de l'homme, de leur respect dans les systèmes de production, en s'assignant comme mission leur promotion universelle, les tenants du commerce équitable et du commerce éthique œuvrent pour l'uniformisation des règles du jeu - pour l'imposition des règles du jeu de l'Occident : son rapport à l'action, au travail, sa conception de la place de l'homme dans les organisation sociales, de ses droits, de ses devoirs.

Heurt des valeurs, choc des mondes : pour se pénétrer de l'ampleur du problème que pose le fulgurant développement des chartes, normes et clauses sociales, il convient de porter attention au résultat d'une étude réalisée auprès des cinq cents premières sociétés mondiales, publiée à l'occasion du lancement par *Amnesty International* et l'*Ashridge Center for Business and Society*, en avril 2000, d'une campagne sur le thème "*Human rights is the business of business*" révélant que, du fait de violations de droits de l'homme : *i*) près de 36 % d'entre elles avaient récemment décidé de ne pas donner suite à des projets d'investissements directs ; et *ii*) près de 19 % d'entre elles avaient décidé de désinvestir et de quitter certains pays (Paringaux, 2000)... Ce qui ne s'explique pas simplement par l'obéissance à une logique du devoir, inscrivant les décisions dans la "*corporate social responsibility*", selon laquelle les entreprises ont à répondre à des obligations plus larges que celle de rentabilité, mais également par le suivi d'une logique d'intérêt, inscrivant les décisions économiques dans la "*corporate social responsiveness*", très pragmatique, posant que l'attention (respectivement l'inattention) médiatisée de l'entreprise aux droits de l'homme est au fondement d'avantages, respectivement de désavantages, en termes de rentabilité. C'est que, de fait, les enquêtes sont convergentes qui, régulièrement, annoncent des résultats tels que : près de 70 % des consommateurs américains indiquant, en 1996, tenir compte de la participation des entreprises à une bonne cause avant de prendre la décision d'achat de leurs produits ⁴ - avec une considérable amplification du phénomène après les attentats du 11 septembre : 79% des consommateurs américains indiquaient ainsi, en octobre 2001, que les entreprises ont des obligations de soutien des bonnes causes, contre 65% en mars 2001 ⁵ ; près de 85% des consommateurs américains déclarant avoir une image positive des entreprises défendant les causes auxquels ils sont sensibles ⁶ ; près de 80 % des consommateurs canadiens se déclarant en accord, en 1997, avec l'idée de toujours essayer d'acheter les produits d'entreprises humanistes ⁷ ; près de 84% des consommateurs français se déclarant prêts, en 2001, à ne pas acheter les produits des entreprises manquant gravement à leurs obligations sociales ou environnementales ⁸ ; près de 90% étant prêts à privilégier des produits issus d'un commerce équitable, à qualité équivalente ⁹ et 90 % prêts à acheter en priorité les produits d'entreprises

⁴ Enquête *Roper Starch Worldwide Study*, réalisée auprès de 802 consommateurs américains - www.conferenceboard.ca/

⁵ Enquête *2001 Cone/Roper Corporate Citizenship Study*, réalisée en face-à-face auprès de 1 994 adultes en mars 2001 et par téléphone auprès de 1 030 adultes en octobre 2001 - www.conenet.com/Pages/research.html

⁶ Enquête réalisée auprès de 2000 adultes, *1999 Cone/Roper Cause Trends Report: The Evolution of Cause Branding* - www.conenet.com/Pages/research.html

⁷ Enquête *Public Opinion in Canada Concerning Corporate Responsibility*, réalisée par le Groupe Angus Reid auprès de 1500 adultes - www.ontario.cancer.ca/Siteboth/french/CCSA5B2C2D1E0F0G0.asp

⁸ Enquête du CREDOC cité ci-devant. Fin janvier 97, le 8ème baromètre de la solidarité du CCFD (Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement) indiquait quant à lui que 70 % des consommateurs français étaient disposés à participer à des campagnes de boycott contre des produits fabriqués dans des conditions ne respectant pas les droits de l'Homme (Leroy, 2002).

⁹ Enquête téléphonique réalisée par IPSOS, en septembre 2000, auprès de 1018 consommateurs de plus de 15

respectant les droits sociaux fondamentaux ¹⁰ ; près de 86 % des consommateurs européens se déclarant, en 1999, disposés à privilégier à l'achat les produits des entreprises démontrant une action citoyenne ¹¹ ; 91% des consommateurs américains déclarant en 2001 - contre 76% en 1997 et 66% en 1993 - changer de marque, à prix et qualité constants, pour soutenir une cause auxquels ils sont sensibles ¹².

Quoiqu'il en soit de l'écart entre déclaratifs et comportements effectifs, l'essentiel tient dans l'existence d'une demande potentielle, d'une sensibilité du marché à l'offre de produits étiquetés comme "éthiques", "équitables", "produits en respect des droits de l'homme".

Il faut être éthique, il faut respecter les droits de l'homme : lesquels ? Destinée à régler définitivement la question, la position officielle de l'ONU, transcrite en 1993 par la Déclaration de Vienne - qui affirme en son premier paragraphe que le caractère universel des droits de l'homme est "incontestable" -, masque très abusivement la réalité du problème. Il paraît nécessaire, au contraire de l'adoption d'une telle position de principe, factuellement contredite, de prendre acte de ce que les référentiels axiologiques (et cosmologiques, ontologiques) ne sont pas unanimement partagés, et de ce que cela n'est pas sans incidence quant à la façon dont est pensable la soutenabilité du développement économique. Il est nécessaire, dès alors, de penser une construction dialogique des référentiels normatifs.

Il convient d'envisager une *harmonisation* plutôt qu'une unification des clauses, des normes, des chartes sociales, des référentiels de régulation sociale de l'activité économique. Et ce, dans la mesure où les différences observables, connues, doivent être admises, reconnues, sous condition cependant d'être compatibles avec des principes communs, universels, à définir et redéfinir consensuellement.

Il convient d'être "dialogique", de rompre avec toute mono-logique de l'énonciation des règles du jeu concurrentiel. Contre la prétention, spontanée, toujours première, à la détention de la vérité, à son exclusivité, il faut bien plutôt reprendre comme guide d'action, pour l'élaboration de ces règles, la réflexion de Tchouang-Tseu : "Si je discute avec toi et que tu l'emportes sur moi au lieu que je l'emporte sur toi, as-tu nécessairement raison et ai-je nécessairement tort ? Si je l'emporte sur toi, ai-je nécessairement raison et toi nécessairement tort ? ou bien l'un de nous deux a raison et l'autre tort ? ou bien avons-nous raison tous les deux ou tort tous les deux ? Ni toi ni moi nous ne pouvons le savoir et un tiers serait tout autant dans l'obscurité. Qui peut en décider sans erreur ? Si nous interrogeons quelqu'un qui est de ton avis, du fait qu'il est de ton avis, comment peut-il en décider ? S'il est de mon avis, du fait qu'il est de mon avis, comment peut-il en décider ? Il en sera de même s'il s'agit de quelqu'un qui est à la fois de ton avis et du mien, ou d'un avis différent de chacun de nous deux. Et alors, ni moi ni toi, ni un tiers ne peuvent trancher. Faudra-t-il attendre un quatrième ?" (Tchouang-Tseu, 1997 : 44)... Il importe que nul ne l'emporte, que nul n'ait jamais l'esprit à l'emporter. Il importe que l'absoluité des valeurs se décline en relativité et non plus en rivalité.

ans, pour le compte de la Plate-forme pour le Commerce Equitable - www.crc-conso.com/etic/dp.pdf.

¹⁰ Enquête BVA-CCFD, publiée le 15 octobre 2002 - URL : www.senat.fr/rap/a02-070-9/a02-070-91.pdf & www.ethique-sur-etiquette.org/

¹¹ Etude IPSOS réalisée auprès de 4 000 personnes, en France, Allemagne, Italie et au Royaume-Uni et reprise dans le n°45 de *Marketing Magazine*, en 1999.

¹² 2002 *Cone Corporate Citizenship Study* ; 1997 *Cone/Roper Cause Related Marketing Trends Report* ; *Cone/Roper Study, 1993/94*.

Il convient, donc, d'être "dialogique", de rompre avec toute ego-logique de l'énonciation des règles du jeu concurrentiel. Merleau-Ponty (1945) notait ainsi, incidemment, que "l'enfant vit dans un monde qu'il croit d'emblée accessible à tous ceux qui l'entourent, il n'a aucune conscience de lui-même, ni d'ailleurs des autres, comme subjectivités privées, il ne soupçonne pas que nous soyons tous et qu'il soit lui-même limité à un certain point de vue sur le monde. C'est pourquoi il ne soumet à la critique ni ses pensées, auxquelles il croit à mesure qu'elles se présentent, et sans chercher à les lier, ni nos paroles. Il n'a pas la science des points de vue"... Comment ne pas voir que cela décrit la façon même dont sont encore pensés aujourd'hui les faits et phénomènes culturels, civilisationnels, les valeurs et systèmes de valeurs ? que nous tous sommes enfants en la matière, croyant spontanément à l'universalité d'évidences qui n'en sont aucunement ? Si l'on n'échappe pas à l'absolu de sa culture et donc à un certain ethnocentrisme, cela ne dispense aucunement d'être simplement conscient du côté relatif de ses absolus.

5. Références

- Aldeeb Abu-Sahlieh, Sami A. (1994), *Les musulmans face aux droits de l'homme*, Bochum, Winkler.
- Alliot M. (1983). Anthropologie et juridique. 1953-1989 *Recueil d'articles, contributions à des colloques, textes du Recteur Michel Alliot*, Paris, LAJP, 207-241.
- Alliot M. (1989). La coutume dans les droits originellement africains. 1953-1989 *Recueil d'articles, contributions à des colloques, textes du Recteur Michel Alliot*, Paris, LAJP, 269-290.
- Arnsperger C. (2001), entre impartialité, horizons de sens et précarité existentielle : les fondements de l'éthique économique et sociale, in C. Arnsperger, C. Larrère, J. Ladrière, *Trois essais sur l'éthique économique et sociale*, Paris, INRA ed.
- Badie B. (1999), *Un monde sans souveraineté*, Paris, Fayard.
- Badie B., Smouts M-C. (1999), *Le retournement du monde. Sociologie de la scène internationale*, Paris, Dalloz.
- Dagpo-Rimpoche (1990), Les Droits de l'Homme vus par un Bouddhiste, in A. Lapeyre, F. de Tinguy, K. Vasak (eds.), *Les dimensions universelles des Droits de l'Homme. I. Les dimensions spirituelles et intellectuelles des Droits de l'Homme*, Bruxelles, Bruylant, 175-188.
- De Bary W. M. T. (1998), *Asian values and Human Rights. A Confucian Communitarian Perspective*, Harvard University Press.
- DeGeorge R. (1993), *Competing with Integrity in International Business*, Oxford University Press.
- Dezalay Y., Garth B. (2000), L'impérialisme de la vertu, *Le Monde diplomatique*, mai, 8-9.
- Donaldson T. (1989), *The Ethics of International Business*, Oxford University Press.
- Donaldson T., Dunfee T. (1999), When Ethics Travel: The Promise and Perils of Global Business Ethics, *California Management Review*, 41, 4, 45-63.
- Fukuyama F. (1992), *La fin de l'histoire*, Paris, Flammarion.
- Kumar S. (2000). You are, therefore I am. *Resurgence*, 19, 7.
- Latouche S. (1989), *L'occidentalisation du monde*, Paris, La Découverte.
- Le Roy É. (1992), Un droit peut en cacher un autre, *Informations sociales*, 22, 10-19.
- Le Roy É. (1995). L'accès à l'universalisme par le dialogue interculturel. *Revue Générale du Droit*, 26,5-26.
- Li X. (1998), Les droits de l'homme en Chine. Réalité et polémique, *Droit et Cultures*, 35, 107-126.

- Mbaye K. (1992). *Les droits de l'Homme en Afrique*. Pédone.
- Marie A. (1997), *L' Afrique des individus*. Paris, Khartala.
- Merleau-Ponty M. (1945), *Phénoménologie de la perception*, Paris, Gallimard.
- Panikkar R. (1984). La notion des droits de l'homme est-elle un concept occidental ?. *Interculture*, 27, 1, 3-27.
- Premdas R. (1997), Public policy and ethnic conflict, *Management Of Social Transformations*, URL : <http://www.unesco.org/most/premdas.htm>
- Ritzer G. (1999), *La macdonaldisation de la société*, Paris, Alban.
- Robert-Demontrond P. (2005), En aperçu sur les enjeux et limites de l'évaluation contingente : la mesure du consentement à payer pour une labellisation sociale de l'offre commerciale, in M. Legall-Ely & P. Robert-Demontrond (eds), *Méthodes d'évaluation contingente et d'analyse conjointe*, Rennes, Apogee.
- Rouland N. (1998), La doctrine juridique chinoise et les droits de l'homme, *Revue Universelle des Droits de l'Homme*, 10, 1-2, 1-26.
- Sudhir Kakar M. (1985). *Le monde intérieur*. Paris, Les Belles Lettres.
- Tchouang-Tseu (1997), *Oeuvre complète - Traduction, préface et notes de Liou Kia-hway*, Saint-Amand, Gallimard/UNESCO.
- Vachon R. (2000). Au-delà de l'universalisation et de l'interculturalisation des droits de l'homme, du droit et de l'ordre négocié. *Bulletin de liaison*, 25, septembre, 9-22.

CIDEGEF – CEMEDIMO

Le management face à l'environnement socio-culturel

Beyrouth, 28 & 29 octobre 2004

Philippe Robert-Demontrond
Professeur des Universités
Philippe.Robert@univ-rennes1.fr

Anne Joyeau
Maître de Conférences
Anne.Joyeau@univ-rennes1.fr

CREM UMR CNRS 6211
IGR - Université de Rennes 1
11, rue Jean Macé 35019 Rennes

« L'altermondialisme sous sa déclinaison marchande :
une étude exploratoire d'offres commerciales entre équité, éthique, ethnicité »

INTRODUCTION

Devant les risques de dérive, notamment sociale, liés au processus de mondialisation, c'est dans le but de donner un visage différent à ce processus que depuis quelques années, un mouvement dit « altermondialiste » s'est amorcé. Dans cette perspective, et d'un point de vue marchand, les propositions alternatives émises visent à introduire de nouveaux critères dans les rapports commerciaux : ainsi, à travers un commerce d'abord plus équitable dès les années 60, puis un commerce plus éthique ces dernières années, c'est la régulation sociale de l'activité économique à l'échelle mondiale qui est recherchée. Sur ce plan, les objectifs se sont progressivement étendus, passant d'un intérêt centré sur les conditions de rémunération des producteurs de la zone Sud dans le cadre du commerce équitable, à des préoccupations plus globales portant sur les conditions de travail des salariés des entreprises produisant les biens dans le cadre du commerce éthique. Enfin, de manière encore plus récente, d'autres formes d'offres commerciales alternatives ont vu le jour, par le biais desquelles les producteurs affichent de nouveaux engagements : ainsi assiste-t-on par exemple actuellement à l'émergence d'un commerce dit « ethnique », à visée identitaire-communautaire.

Après avoir exposé les résistances au fondement de ce mouvement altermondialiste, il s'agira ici de présenter une étude exploratoire de ces différentes formes d'offres commerciales, étude menée sur le marché des colas, et de discuter les pratiques qui relèvent simultanément de démarches relevant du commerce équitable, éthique et ethnique : les enjeux et risques associés à cette déclinaison marchande de l'altermondialisme seront alors soulignés.

1. LES RESISTANCES À L'ORIGINE DE L'ALTERMONDIALISME

Souvent perçu comme étant d'uniformisation culturelle, le processus de mondialisation est plus précisément vécu, la plupart du temps, comme une « occidentalisation du monde » (Latouche, 1992)

sinon comme une « américanisation du monde » - agressive, privative d'identité, dépossessive des repères existentiels traditionnels. Et les résistances à ce processus que l'on voit à présent émerger ne sont pas seulement « positives », tenant alors en l'affirmation d'une originalité, d'une spécificité fortement revendiquée, mais sont également « négatives », consistant alors en un refus, éventuellement violent, du mouvement de globalisation - pour la défense des particularismes régionaux (Abou, 1992), contre toute altération des référentiels axiologiques.

1.1. Résistances à la main invisible des marchés

Ces résistances s'opposent, en première instance, au mouvement de « marchandisation du monde » (Ritzer, 1999) et correspondent, sur le fond, à la cristallisation d'affects nostalgiques.

La mondialisation est marchandisation : « rencontre entre des hommes inscrits dans des cultures fragmentées, locales, enracinées dans la longue durée de l'histoire, d'une part, et des biens et des services mis sur le marché par des industries récentes et globalisées par des systèmes d'échanges et de communication d'une grande capacité, d'autre part » (Warnier, 1999 : 42-43). Rencontre irénique, correspondant à une mise en compétition, déséquilibrée, de la modernité avec la tradition : « la production industrielle de biens de consommation courante déverse sur le marché des objets qui, poussés par l'expansion continue des échanges marchands jusque dans les recoins les plus reculés de la planète, sont en concurrence avec les produits des cultures locales » (Warnier, 1999 : 17).

Avec peu, sinon pas, d'espoir pour la tradition : de là donc, en réponse à sa disparition vécue, l'apparition des affects nostalgiques. Au plan psychologique, ceux-ci peuvent être appréhendés comme des mécanismes adaptatifs, ayant pour vertu d'aider les individus à s'ajuster aux changements, à maintenir leur identité face aux transitions et perturbations majeures les affectant (Robert-Demontrond, 2001). Les affects nostalgiques contribuent de fait à compenser les difficultés psychologiques liées à ces transitions, et s'apparentent en conséquence à des réactions défensives contre le changement, visant à l'affaiblissement des blessures affectives, narcissiques, que celui-ci provoque. Prévaut alors l'impression d'une restauration de soi, d'une affirmation de l'ipséité individuelle contre les changements ou les altérations du monde. Et il en va très exactement du corps social comme des individus qui le constituent et l'instituent : chaque société assure son identité dans l'intégration de son passé, de la même façon exactement que la conscience de soi-même est conscience de son passé. De là l'engagement, actuellement, au plan mondial, d'un processus sociétal de « réarmement identitaire » (Robert-Demontrond, 2002), de « revivalisme culturel » (Badie & Smouts, 1999), processus de « re-triballisation culturelle » (Premdas, 1997) allant à l'encontre d'une modernité vécue très souvent comme génératrice d'exclusions, de frustrations, d'insécurité économique et ontologique, allant à l'encontre de la mondialisation - dans ce qu'elle représente de perte de soi ou de risque de perte de soi. Avec donc, en final, une crispation sur les référentiels axiologiques traditionnels - notamment ceux civilisationnels, entendus ici comme ceux philosophiques et religieux.

1.2. Résistances à la main visible des politiques

Les résistances à l'universalisation sont d'autant plus vives qu'elles ont également pour fondement une opposition à sorte de « sentiment d'une supériorité illusoire », déjà dénoncé par Soljénitsyne (1978), entretenant l'idée que tous les pays doivent suivre, absolument, le mode de développement, le chemin de croissance ouvert par les systèmes occidentaux – « théoriquement les meilleurs » (Soljénitsyne, 1978). Et de fait, un tel sentiment paraît bien réel, qui est très régulièrement exprimé par les politiques américains - selon qui le siècle qui s'ouvre doit être absolument leur, sera naturellement leur (La Gorce, 1996) - comme fut celui passé, et comme le XIXe siècle fut anglais et le XVIIIe français.

Dominer le monde serait la « destinée manifeste » de l'Amérique (Wattenberg, 1991), lui apportant la sécurité et la prospérité (Schiller, 1999). Le monde le voudrait, l'appellerait, subissant sa domination culturelle, par delà celle économique, et en renforcement même de celle économique (Kristol, 1997).

Avec, si nécessaire, l'engagement de toutes les actions que requiert la préservation de cette « vérité » - la validation de ce propos sur la grandeur du pays, tenu comme une antenne dans les discours présidentiels, de la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'à la plus récente entreprise armée de « libération » de l'Irak. Et l'on voit de fait se dessiner, très ouvertement, la volonté politique d'éviter toute limitation de la souveraineté des États-Unis par le droit international. Le rapport des États-Unis à la globalisation est ainsi défini par l'extension, l'universalisation impérative, sinon impérieuse, de leurs normes de production et de commercialisation, de leurs règles du jeu économique - pour éviter tout désavantage comparatif, ou pour éventuellement construire, ponctuellement, des avantages comparatifs (Bédar, 2000).

Et ce, par la domination des facteurs idéologiques et socio-culturels - systèmes d'information et de communication, production cinématographique, système universitaire et production scientifique, prévalence de l'anglo-américain comme langue internationale : la structuration d'un « monde unipolaire » (Wattenberg, 1991), l'américanisation économique et culturelle du monde, économique parce que culturelle, et culturelle parce qu'économique, passe par l'exploitation d'une puissance « invisible », associée à ces ressources immatérielles et définie par la capacité d'obtenir la coopération des tiers plutôt que leur obéissance, en les amenant à faire ce qui est demandé.

La tendance croissante des États-Unis à agir de manière « unilatérale », selon la terminologie du droit international, et sans préoccupation pour ce dernier, en violation donc souvent de ce dernier, et en assumant pleinement ces violations, sinon même en les revendiquant, en font alors un système « voyou » (Chomsky, 2000), focalisé sur la préservation de sa position dominante (Bugnon-Mordant, 1997).

2. UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE D'OFFRES ALTERNATIVES AU COCA-COLA

Parce que comme l'indique Barthes (1970), les substances nutritives, les techniques culinaires, de préparation, de production, les habitudes alimentaires, participent toutes d'un système de signification, parce que les consommateurs communiquent sur eux-mêmes par leurs choix en matière de nourriture, l'émergence, récente, des produits alternatifs au Coca-Cola, « boisson-totem », au sens de Barthes (1970), marque la plus connue au monde (Galinié, 1999) - « symbole de l'impérialisme » (Britt, 2003) avec une consommation de près de 350 millions de litres par jour, est le signe manifeste d'une résistance au processus actuel de mondialisation : le changement et la résistance au changement dans les habitudes alimentaires reflètent des tendances relativement à l'acculturation, à l'assimilation, à l'adaptation, à la distanciation sociale, à l'intégration (Capella & Arnold, 1993).

2.1. Une étude du positionnement des offres affichant un discours éthique

Parmi les offres présentées comme « éthiques »¹ et alternatives au Coca-Cola, certaines s'inscrivent plus précisément dans le cadre d'un commerce équitable, autrement dit d'une solidarité organique (1.1.), lorsque d'autres agissent, dans une optique communautaire, au nom d'une solidarité mécanique

¹ « Éthiques », dans le sens où elles justifient leur action en fonction de certaines normes morales et de valeurs, vis-à-vis des acteurs internes et externes à l'organisation. Pour une définition de l'éthique en entreprise, cf. Mercier, S., *L'éthique dans les entreprises*, Paris, Editions La Découverte, 1999.

(1.2.), et/ou affichent leurs revendications politiques (1.3.) et/ou, encore, relèvent d'abord d'un acte de piété religieuse (1.4.).

2.1.1. Des offres fondées sur des principes de solidarité organique : les cas de Beuk Kola et Ehka Kola

Visant à établir un rapport d'échanges satisfaisants pour tous - du producteur au consommateur - le commerce équitable est fondé sur cinq principaux objectifs : *i*) assurer une rémunération du travail des producteurs leur permettant de répondre à leurs besoins élémentaires ; *ii*) refuser systématiquement une quelconque forme d'esclavage ou de travail forcé, y compris l'exploitation des enfants ; *iii*) instaurer des relations durables entre partenaires économiques ; *iv*) favoriser la préservation de l'environnement ; *v*) proposer aux consommateurs des produits de qualité. Et ce, à partir d'une dénonciation des mécanismes actuels des échanges commerciaux internationaux, opérant au détriment des producteurs et des consommateurs.

Pour préserver leur dignité et les préserver de la pauvreté, les organisations du commerce équitable garantissent aux producteurs un prix minimum et des avances de paiement - le prix étant supérieur au cours mondial et, surtout, la plus grande transparence possible étant faite sur la formation du prix des produits, en rendant publique la part revenant à chaque opérateur. Les circuits de distribution étant volontairement plus courts que ceux traditionnels, limitant donc le plus possible les intermédiaires, le surcoût à l'achat ne se retrouve que pour partie seulement dans le prix finalement payé par les consommateurs motivés par des principes de solidarité et précisément ici, de solidarité dite « organique ».

Deux types de solidarité peuvent en effet être distingués, distinction réalisée par Durkheim (1893) : la solidarité mécanique et la solidarité organique, ayant respectivement pour fondement la similitude des individus et leurs différences. Selon son sens originel, la solidarité est une notion juridique par laquelle plusieurs débiteurs reconnaissent, en toute liberté, l'existence d'une dette commune - chacun d'eux acceptant d'acquitter celle-ci en se substituant aux autres. En conséquence, le mot n'a d'abord guère dénoté que le thème de la cohésion sociale, de la responsabilité mutuelle s'établissant entre plusieurs personnes. Si l'idée d'un certain attachement, d'un certain lien affectif des uns aux autres n'était alors pas exclue, elle n'était pour autant considérée, soit implicitement, soit explicitement, comme aucunement nécessaire. L'idée n'est apparue qu'avec les charges anticléricales opposant solidarité et charité et exaltant la solidarité comme un idéal humanitaire, capable de souder une collectivité au nom des intérêts bien compris de tout un chacun, donc de tous. Cependant des connotations agonistiques parurent bientôt, conduisant aux deux types de solidarité qui nous intéressent ici : la solidarité étant alors pensée dans une perspective différentielle, opposant « soi » et « non-soi », entendus au plan collectif. Dans cette perspective, la société n'est pas une unité vraie, mais est éclatée en groupes sociaux aux intérêts opposés ; et la solidarité entre individus est essentiellement de classe.

Ainsi la solidarité organique caractérise les actions axées sur le tiers monde (Zoll, 1998). Dans cette perspective, un type d'offres à promesse communautaire est développé sur le registre discursif du refus de la main invisible du marché, avec des engagements sécularisés. L'offre est alors située à la charnière entre économie solidaire et commerce équitable, s'agissant de s'engager, simultanément, en faveur : *i*) du développement local, de l'emploi et de la création de valeur dans l'espace régional ; et *ii*) du développement économique des pays du Sud. Typiquement, les thématiques du « lien contre le bien », de « la communauté contre la société », du « relationnel contre le transactionnel », sont mises en avant par les acteurs de ce type de commerce. Avec une vision subversive : il s'agit ici d'une offre politisée, ancrée dans une perspective altermondialiste affichée, hostile au capitalisme et au

libéralisme, avec la volonté de contribuer à un changement des mentalités, à la production de rapports sociaux et économiques nouveaux.

Il en est ainsi avec Beuk Cola, développé en Bretagne par la Société Coopérative et Ouvrière de Production (Scop)², Kan ar Bed, ce qui signifie, en breton « Chant du monde » et commercialisé de façon sélective dans des bars et lors de manifestations congruentes avec le positionnement du produit - Beuk était ainsi présent lors du Larzac 2003 des 8 au 10 août en tant que « cola équitable ».

Et le concept est décliné hors de Bretagne, dans les régions à fortes revendications identitaires. Avec l'appui de Kan Ar Bed, l'association Alternatiba a ainsi lancé, en juin 2003, Ehka - Euskal Herriko Kola Alternatiboa, qui signifie, en basque « Cola alternatif du Pays Basque ». Là encore, il est question d'une solidarité de type organique : comme le Beuk Cola, Ehka est en effet issu du commerce équitable : le sucre (qui constitue 75% du breuvage), provient ainsi de la coopérative Coopecanera du Costa Rica, tandis que la vente du produit s'effectue en dehors des circuits de grande distribution³. Toutefois, Ehka introduit également, et à la différence de Beuk, des éléments relevant de la solidarité mécanique : plus encore que Beuk Cola, Ehka insiste effectivement fortement dans sa communication sur l'importance régionaliste du produit.

2.1.2. Des offres fondées sur des principes de solidarité mécanique : les cas de Mecca Cola, Qibla Cola et Muslim-Up

Récusant, sinon même dénonçant l'inscription des comportements d'achat et de consommation dans des logiques relevant de l'individualisme et de l'égoïsme, ce type d'offres à profil communautaire développe sa communication commerciale dans le registre discursif du refus de la main invisible des marchés en appelant à l'acte de charité religieuse et à l'affirmation communautaire par l'altruisme. L'engagement social de l'entreprise est alors mis en avant, avec une visée déclarée d'exemplarité. L'idée est alors de régénérer le corps social, la communauté, outre l'idée de régénérer l'individu, dans son identité corporelle (selon la symbolique implicite du Zamzam Cola qui sera développée plus bas) et dans son identité spirituelle (selon la vocation explicite de Zamzam Cola, Qibla Cola, Mecca Cola, Muslim Up).

C'est ainsi que Tawfik Mathlouthi a créé la Fondation Mecca-Cola, association à but non lucratif intrinsèquement liée à la marque : Mecca-Cola est présenté comme un produit engagé, même si les motivations mêmes de cet engagement, du moins dans leur expression publique, sont hésitantes - oscillant entre solidarité mécanique et organique. C'est ainsi que, selon les présentations faites, Mecca-Cola consacrerait 10 % du profit dégagé de son activité à des associations caritatives opérant auprès des enfants palestiniens, et 10 % à des associations caritatives européennes (Moore, 2003) - avec alors de grandes variations dans la définition de ces dernières : 10% des bénéfices net seraient versés "aux européens pour les oeuvres européennes (*in* Ferhat, 2002), ou serviraient à « financer des activités associatives afin de développer la conscience politique de la communauté musulmane en Europe et particulièrement en France » (*in* Colin, 2002), ou encore seraient alloués à des ONG « basées en Europe » (et non plus européennes) et oeuvrant à la promotion de la paix dans le monde (*in* Murphy, 2003), ou encore seraient « reversés à des associations qui oeuvrent pour la paix dans le monde et qui

² Les SCOP, entreprises de personnes et non de capitaux, ont pour principes essentiels la gestion collective de l'outil de production et l'actionnariat égalitaire entre les salariés. Leur logique fonctionnelle est donc de solidarité mécanique, fondée sur l'égalité entre tous les travailleurs.

³ Si Ehka, exclusivement distribué en Pays Basque, est pour l'instant fabriqué par la coopérative bretonne - Alternatiba se chargeant de la distribution -, l'objectif poursuivi est l'indépendance dès octobre 2003 : à cette date, Ehka devrait être produit par un limonadier du Pays Basque. « A terme, Alternatiba souhaite créer sa propre coopérative, et donc des emplois, en Pays Basque intérieur » (Lopepe M. (2003).

soutiennent le peuple Palestinien dans sa lutte légitime pour son indépendance" »⁴. Il faut noter le démenti publié le 14 novembre 2002 par l'association Médecins Sans Frontières, relatif à la mention sur le site *mecca-cola.com* de relations avec la Fondation Mecca-Cola : « Conformément à ses principes fondateurs (indépendance à l'égard de tout pouvoir, ainsi que de toute force politique, économique ou religieuse), Médecins Sans Frontières est particulièrement vigilante quant à l'origine de ses fonds et mène, en conséquence, une politique de partenariats très stricte. Elle ne peut donc conclure aucun accord de cette nature »⁵.

Dans la même perspective, de militantisme social, la société Qibla Cola⁶ déclare allouer 10% de ses profits aux projets caritatifs développés par l'association Islamic Aid⁷.

Quant à Muslim Up⁸, sa communication va clairement dans le même sens : « drinks different from others ; drinks to serve the others » (Hoffman, 2003), ou encore : « Stand Up ! Boire, manger, s'habiller sont des gestes simples, banals, du quotidien, qui, sans le savoir peuvent par la même occasion vous être utiles, mais surtout être utiles aux autres. Las des achats perdus, Achetez sensé, intelligent, c'est ça, Muslim Up !!! ».

Toutefois, dans le cas de Muslim Up, certains éléments relèvent davantage d'une solidarité organique que d'une solidarité mécanique. C'est ainsi que Muslim Up, contre tout esprit ségrégationniste, d'enfermement communautariste, affirme, sur son site internet : « Aucune couleur, ni frontière, ni religion ne doit être une entrave à notre champ d'action, c'est la raison pour laquelle une partie de nos bénéficiaires est destinée à toutes les organisations qui luttent pour les injustices (sic) et dont le travail est unanimement reconnu de ses pairs (sic). Ainsi nous sommes citoyens parmi les citoyens, jeunes parmi tous et musulmans de surcroît ». Ouverture qui évite de trop segmenter le marché potentiel et permet sinon d'attirer, du moins de ne pas rebuter, des consommateurs non musulmans et qui relève d'une technique de marketing dite de « produits-partage » - que les anglophones appellent encore « *Cause Related Marketing* » (CRM). En tous les cas, il s'agit « d'une stratégie de vente et non pas seulement d'une contribution à une action charitable » (Picquet, 2000) ; il s'agit d'une activité commerciale dans laquelle une entreprise et un organisme à but non lucratif s'associent en vue d'en retirer un bénéfice mutuel. Le programme promotionnel vise deux objectifs distincts - économique et sociétal : mieux commercialiser les produits et apporter une aide à un partenaire associatif (Picquet, 2000).

2.1.3. Des offres fondées sur des revendications politiques : les cas de Mecca Cola, Muslim-Up, Qibla Cola

Dans l'entremêlement des discours tenus par les annonceurs sur les finalités de leurs offres commerciales, un autre axe de communication peut être encore distingué, très fortement politisé, hostile à « la main visible des politiques ».

Il en est ainsi de Mecca-Cola, qui se présente explicitement comme une offre alternative à celles d'entreprises estimées sionistes ou pro-sionistes, avec une communication visant à la construction d'une dissonance cognitive dans l'esprit des consommateurs musulmans : si Mathlouthi déclare ainsi « ne rien avoir contre la société Coca-Cola, [aimer] les Etats-Unis, leur énergie et leur dynamisme,

⁴ La typographie originelle des textes cités est respectée : minuscule pour le substantif « Européen » et majuscule pour l'adjectif « palestinien »...

⁵<http://paris.msf.org/msf/forms/communiqués.nsf/web/>

⁶ URL : www.qibla-cola.com

⁷ : URL : www.qibla-cola.com : « by purchasing Qibla Cola you are not only buying a great tasting Cola, but also helping the less fortunate ».

⁸ URL : www.muslim-up.com

mais être contre leur politique étrangère, particulièrement au Moyen-Orient, envers l'entité sioniste [Israël] » (*in Henley & Vasagar, 2003*), c'est pour alors insister sur l'idée que, lorsque les musulmans « achètent un produit américain, ils savent qu'ils soutiennent l'impérialisme américain, qui soutient l'entité sioniste, et qu'ils donnent leur argent pour tuer leurs frères », et de se présenter finalement comme leur « donnant la possibilité d'acheter des produits alternatifs à ceux américains » (*in Henley & Vasagar, 2003*).

« Le djihad économique, porté par des arguments idéologiques, a commencé » commente Larguet (2003). Djihad économique : selon Mathlouthi, répondant à divers interviews journalistiques, Mecca-Cola n'est de fait « pas seulement une boisson. (...) C'est un acte de protestation contre Bush et Rumsfeld et contre leur politique » (*in Moore, 2003*)⁹; « Mecca-Cola est un produit militant, de boycott de l'impérialisme américain et du sionisme. (...) Chaque bouteille vendue est simplement une protestation à l'égard de la politique étrangère du président des Etats-Unis et de son soutien à Israël » (*in Larguet, 2003*) ; « nous ne sommes pas d'accord avec la politique étrangère des Etats-Unis. Nous ne sommes pas d'accord avec l'impérialisme américain. Nous le disons très, très clairement et de manière active, et quiconque achète une bouteille de Mecca Cola accomplit un acte de protestation contre la politique américaine et contre les crimes du sionisme » (*in Martin, 2002*); « les gens qui boivent Mecca Cola sont contre la politique de Bush et la politique du gouvernement Sharon » (*in Bamba, 2003*).

Dans la même perspective, exactement, Muslim Up entend contester « l'hyper puissance made in US et son arrogance dans la gestion de la paix mondiale [...] en proposant une alternative d'achat aussi minime soit-elle qui empêchera ces néo-bourreaux du nouveau siècle d'acheter peut-être la munition de trop... une balle, une vie »¹⁰. Le propos est souvent moins explicitement politique : lors du salon du Bourget, le directeur financier de Muslim Up ne déclare ainsi pour projet de la société que la lutte « contre Coca Cola et contre les produits américains », sans préciser les motivations de cette lutte (Bamba, 2003)¹¹.

Tandis que Qibla Cola, selon Abdul-Hamid Ebrahim, porte-parole de la société, entend répondre à la demande de musulmans désireux, simultanément, de ne plus contribuer par leurs achats au soutien, indirect, d'une politique qu'ils abhorrent (celle menée par les Etats-Unis au Moyen-Orient), mais de contribuer au contraire, directement, par leurs achats, au soutien d'actions conformes à leurs convictions, dans une logique de boycott : « The major cola brands represent global capitalism, they support the state of Israel and abuse workers in the third world [...]. We are not advocating a boycott of similar products but offering an alternative for people with a conscience who want to contribute to the third world rather than support the multinationals who are known to fund unjust causes »¹². Encore que, la distinction entre logiques de boycott et boycott ne soit pas toujours d'évidence dans le discours tenu : « the Qibla Cola Co. in Derby, England, which is selling its soft drink as a Muslim alternative to Coca-Cola or Pepsi-Cola with a campaign carrying the theme "Liberate your taste," urged consumers to boycott American brands sold globally », rapporte Elliot (2003).

2.1.4. Des offres relevant d'un acte de piété religieuse : les cas de Mecca Cola, Muslim-Up, Qibla, Zam-Zam Cola

Ce type d'offres est développé sur le registre discursif du refus de la main invisible des marchés et de la main visible des politiques.

⁹ op.cit.

¹⁰ URL : www.muslim-up.com

¹¹ op.cit.

¹² Islamic cola launched in the UK, 4 février 2003 ; URL : <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2720803.stm>

Il en est ainsi, notamment, des produits de la société Zamzam. Celle-ci, créée en 1954 en Iran, a été partenaire de Pepsi Co jusqu'à la révolution islamique de 1979. L'interdiction des produits américains précipita alors le développement économique du substitut local, explicitement revendiqué comme « islamique » - tirant d'ailleurs son nom d'une source mecquoise dont l'eau est, selon la tradition, sacrée pour ses vertus miraculeuses. En conséquence de quoi, les pèlerins qui, par millions, se rendent annuellement à La Mecque, la recueillent pieusement, avec dévotion. Autrement dit, l'appellation « Zamzam » est non seulement très largement connue des musulmans mais, qui plus est, sa charge symbolique est forte - ses connotations emportent d'emblée l'idée d'une purification, d'une restauration de soi, dans sa plénitude corporelle et spirituelle.

Depuis peu, les ventes de Zamzam Cola sont en plein essor - profitant notamment de ce que, hors d'Iran, Coca et Pepsi ont récemment été déclarés « non-islamiques » (Moore, 2003) ¹³, et profitant plus largement, de l'avis même du président du groupe Zamzam, Ahmad Taheri, de ce que les musulmans s'engagent à présent dans une logique de boycott des produits américains, les consommateurs conférant aujourd'hui une valeur idéologique, de contestation de la politique américaine, jugée trop en faveur de celle israélienne, contre la population palestinienne. D'une situation première d'alternative pratique, répondant au problème, vécu par les consommateurs iraniens, de ne pas pouvoir acheter de Coca ou de Pepsi, la marque Zamzam Cola s'est ainsi trouvée redéfinie comme une alternative éthique, répondant au devoir ressenti par les consommateurs musulmans, hors d'Iran, de ne plus acheter de Coca ou de Pepsi. En ce sens, le boycott de Zamzam Cola s'avère correspondre à un acte de résistance passive, visant à saper le pouvoir économique de l'adversaire politique. Et ce, sans « coût charnel », sans pénalité sur le plan hédonique, puisque le renoncement à la consommation de Coca et de Pepsi n'est pas un renoncement à la consommation de Cola ; avec même un « profit spirituel », défini par l'incidence positive sur l'estime de soi et l'affirmation même de soi que procure le choix du produit « islamique ».

Ce détournement sémantique de la consommation de Zamzam Cola a « fait paradigme » - ayant notablement inspiré le lancement par Tawfik Mathlouthi, Franco-Tunisien notoirement engagé dans le militantisme islamiste, de la marque Mecca-Cola. Lancement effectué le 5 novembre 2002 - *i.e.*, à l'occasion du mois de Ramadan -, avec pour répliques, le 4 février 2003, celui de Qibla Cola ¹⁴, créé en Grande Bretagne par Zahida Parveen et Zafer Iqbal, musulmans d'origine pakistanaise (Goto, 2003), puis début mars 2003 en France, celui de Muslim Up, créé par des musulmans français d'origine tunisienne, dont Khabeb el-Hasni, le porte-parole de la marque.

2.2. Une étude du positionnement des offres alternatives ignorant *a priori* le discours éthique

2.2.1. Des offres intégrant une dimension ethnique : les cas de Breizh Cola, Corsica Cola, Ehka Kola, Arab Cola et Turka Kola

Récemment, on constate l'irruption de produits à « label ethnique ». Le concept de commerce ethnique est loin d'être univoque. Lorsqu'il est assimilé à la notion américaine d' « ethnic business », il possède un sens très large, englobant les entrepreneurs migrants et émanant d'une même région du monde.

¹³ Op. cit. Sur ce point, Dalil Boubakeur, recteur de la Grande Mosquée de Paris, se dit explicitement choqué : « tout ce qui n'est pas sous le coup des interdits islamiques est licite. L'eau, par définition, est licite. Le jus d'orange et le Coca-Cola sont licites. L'exploitation religieuse, à des fins mercantiles et en abusant de la crédulité des musulmans, est, en revanche, à mes yeux indigne » (*in* Chayet D. (2003)).

¹⁴ Qibla signifiant la direction indiquant la Mecque - vers laquelle les musulmans se tournent, lors de la prière.

Font alors partie du commerce ethnique : les épiciers maghrébins, les restaurateurs asiatiques, les pizaiolos italiens... Toutefois, l'optique diffère s'il on se réfère aux idées développées par la Commission des Droits de l'Homme de l'ONU, pour laquelle une ethnie est « un groupe humain d'une certaine densité qui n'a pas accès au statut d'Etat mais qui orésente, néanmoins, de longue date, plusieurs des caractéristiques suivantes : un territoire, une langue propre, un nom collectif, une histoire singulière, des traits culturels originaux (architecture, pratiques culinaires...) et, enfin, une identité revendiquée et plus ou moins assurée ». Dans cette acception, il existe, en France, différents groupes ethniques : Alsaciens, Basques, Bretons, Corses... Dès lors, on s'aperçoit qu'il existe des formes de commerce qui marquent un enracinement ethnique, de manière plus ou moins explicite : des offres à connotations ethniques d'une part (*i*), à dénotation ethnique d'autre part (*ii*).

i) Des offres à connotations ethniques : les cas de Breizh Cola, Corsica Cola, Ehka Kola

Alors que certaines marques telles que Mecca, Qibla et Muslim Up insistent régulièrement dans leur communication sur la dimension agonistique de leur engagement, sur leur combat contre la « main visible des politiques », d'autres ont récemment fait irruption sur le marché des sodas et affichent un autre type de visée polémique - contre, cette fois, la main invisible des marchés -, et affirment à cet effet leur ancrage territorial, régional.

Il en est ainsi notamment de Breizh Cola. Lancé en mai 2002 par Bernard Lancelot, co-créateur de la SARL *Phare Ouest* et par ailleurs brasseur - commercialisant des marques à connotations bretonnantes (Cervoise Blanche Hermine, Bonnets rouges, Duchesse Anne, Telemn Du). Le produit est en plein essor : près de 500 000 bouteilles de 33 cl vendues la première année, dans le circuit CHR (cafés-hôtels-restaurants), plus d'un million escomptées sur l'année 2003 (Le Corre, 2003). La politique commerciale est typique de ces nouveaux produits « fabriqués par des Bretons pour des Bretons » (Chastellier, 2003), qui répondent ouvertement à une demande identitaire. En l'espèce, il s'agit ici d'une réaction politique à la mondialisation, considérée sous l'angle de l'uniformisation socio-culturelle : c'est en effet lors d'un voyage au Guatemala, il y a 7 ans, que Bernard Lancelot fut effectivement frappé par la présence de bouteilles de Coca Cola dans le logis d'un chef indien, en pleine jungle (Khelifa, 2003). Contre cette mondialisation, il n'est donc pas question d'ambition « extra-territoriale » pour Breizh Cola ; il n'est pas question d'exportation, mais plutôt d'une « re-création de diversité » dans l'offre faite aux consommateurs. Avec une déclinaison de la gamme en différents conditionnements : bouteille en verre de 33 cl, destinée aux bars, bouteille en verre de 75 cl avec bouchon mécanique et bouteille en plastique de 1,5 litre, pour la grande distribution.

Le succès de Breizh Cola est au fondement du lancement, le 06 mai 2003, de Corsica Cola - produit par Dominique et Armelle Sialelli, créateurs de la Pietra, bière également locale à base de châtaigne lancée en 1999. La *Société des Sodas Corses*, née d'une joint venture avec la société *Phare Ouest*, s'inscrit dans la même logique commerciale, avec cependant une sémiotique du conditionnement marquant plus explicitement le positionnement ethnique (en figurant sur l'étiquette la « tête de maure » du drapeau corse, contre un référentiel purement géographique pour le Breizh Cola : carte de la région, rose des vents et vague déferlante dessinées en arrière-plan ¹⁵).

A la même période était enfin lancé l'Ehka, le « Cola alternatif du Pays Basque » - boisson commercialisée dès la première semaine de mise sur le marché dans une trentaine de comptoirs en Iparralde - pour « introduire la solidarité au cœur des fêtes locales » (Lopepe, 2003) ¹⁶. La communication d'Ehka marque fortement son ancrage territorial

¹⁵ Incidemment, la limonade Morgane, lancée par Phare Ouest en juin 2003, reprend également les symboles historiques bretons, figurant notamment sur l'étiquette le dessin d'une hermine

¹⁶ op.cit.

ii) Des offres à dénotation ethnique : les cas d'Arab Cola et Turka Kola

Dans le prolongement immédiat du précédent axe de positionnement, et en radicalisation, un autre type d'offres, également développé sur le registre discursif du refus de la main invisible des marchés, caractérise explicitement ses produits comme ethniques.

Il en est ainsi, notamment, d'Arab-Cola, lancé début mars 2002 à Nice par Gérard Leblanc, originaire de Casablanca, au Maroc. Le discours tenu est très clairement identitaire, que ce soit : dans ses adresses au consommateur – « identifiez-vous à travers votre boisson » ; dans le portrait qu'il dresse du produit – « le cola du monde Arabe » ; dans le projet qu'il trace du producteur – « le caractère spécifique de notre boisson est de s'identifier à un peuple responsable et fier de son identité ». Avec une préoccupation d'affirmation de soi sans exclusion du non-soi que marquent en pointillé dans le discours de fréquents appels à l'ouverture ainsi présentés sur le site Web ¹⁷ : « dirigeants multiethniques », « produit citoyen », « collaborateurs [recrutés] sans aucune discrimination raciale », et finalement l'idée affirmée en prévention de toute dérive que « le rôle d'une boisson n'est pas de faire une incitation à la haine raciale ».

De même, au cours de l'été 2003, une nouvelle marque de soda, la Turka Kola, est venue « attaquer l'empire des deux multinationales américaines Coca-Cola et Pepsi Cola », rejoignant la liste des pays arabes et musulmans « où un Cola national sert d'exutoire politique ».

2.2.2 Des offres fondées sur des revendications politiques : les cas de Beuk Kola, Ehka Kola

C'est la lassitude de deux Bretons de manifester leurs slogans antimondialistes, celle de vouloir agir concrètement, qui est à l'origine du Beuk cola.

Le concept économique du Beuk est décliné avec :

- i) l'ouverture par Kan ar Bed, en 2002, d'un bar, nommé *La Realidad*, ayant pour principe l'éviction de la carte des ventes des produits de multinationales ;
- ii) le développement, en relation avec la brasserie coopérative bretonne *Tri Martold*, du projet *Solidar'bar* - ayant quant à lui pour principe le rassemblement sous un label commun des bars s'inscrivant dans la même démarche d'altermondialisation *que La Realidad*. Pour être labellisés, les débits de boissons doivent ainsi s'engager à servir divers produits issus du commerce équitable et à rayer de leur offre certains produits de multinationales... dont notamment Coca-Cola et Pepsi, *substitués* par le Beuk Cola.

La création du label *Solidar'bar*, obligeant les distributeurs à exclure la vente de produits issus des multinationales démontre l'engagement politique, non masqué, des créateurs de ce produit par ailleurs équitable.

De même, frère jumeau de Beuk, l'Ehka Cola, né en mai 2003, affiche son ambition de prendre la place des cocas et autre Pepsi dans le pays basque, dans la même logique d'exclusivité, ne laissant aucun choix au consommateur.

¹⁷ URL : www.arab-cola.com

2.2.3. Des offres misant sur la recherche d'authenticité : les cas de Draft Cola, Breizh-Cola

Ce type d'offres est développé sur le registre discursif du refus apolitique de la modernité dans sa logique de progrès, de constants changements.

Il en est ainsi, notamment, du Royal Crown Draft Cola - nom officiel du produit, plus communément appelé Royal Cola ou Draft Cola (Crouzet, 2003). Lancé en février 1999 par un Vosgien, Philippe Bailly, le produit est commercialisé dans des bouteilles de 75 cl en verre ambré, protégeant de la lumière, avec, depuis octobre 2000, un étiquetage bleu et l'intégration d'un bouchon mécanique, « à l'ancienne » - selon l'expression retenue sur le site Web de la société. L'originalité de l'offre résidant, selon son créateur, « dans le retour aux sources, à la formule "naturelle" des temps héroïques » (de Vezins, 2000) - ce que signe l'expression « Authentic Drink » titrant la présentation du produit sur le site Web.

Ainsi encore Breizh-Cola qui commercialise certaines bouteilles en verre de 75 cl avec bouchon mécanique - combinant donc les orientations spatiale et temporelle (traditionnelle) de la symbolique nostalgique.

CONCLUSION : UNE CONFUSION DES POSITIONNEMENTS DES OFFRES ALTERNATIVES

Comme le synthétise le tableau A ci-dessous, les offres alternatives au Coca-Cola sont nombreuses et variées, témoignant de la diversité des promesses faites par les producteurs à l'égard du consommateur « citoyen ». Toutefois, cette diversité révèle une ambiguïté de l'offre commerciale : quelle est la finalité réellement recherchée à travers la production et la distribution de tel ou tel produit ? Cette ambiguïté, créée par les producteurs, peut être source de confusion dans l'esprit du consommateur qui, au final, peut par exemple être motivé dans son acte d'achat par un commerce plus équitable, sans pour autant souhaiter, à travers ce même acte d'achat, faire part d'un engagement politique ou militant. Dans un tel cas, rien ne permet de prédire quel sera son comportement.

Le foisonnement mais surtout la confusion qui émane du positionnement de ces différentes offres commerciales compliquent le choix du consommateur qui, lorsque seulement il est informé de l'origine et de la finalité commerciale d'un produit, peut se sentir déstabilisé, voire même manipulé.

Finalement, le fait de multiplier les critères inclus dans ce type d'offres, au lieu de responsabiliser le consommateur, risque de semer le doute dans son esprit. Et celui-ci, acteur final mais déterminant pour la réussite et la viabilité d'une mondialisation différente, se trouvant dès lors déstabilisé, risque de renoncer à prendre part à ce mouvement qui lui échappe. Ainsi, la dynamique à laquelle nous assistons actuellement, marquée par une transgression des frontières en matière d'offres commerciales alternatives, révèle finalement une ambiguïté quant aux logiques qui sont sous-jacentes et génère une confusion troublante pour le consommateur, ce qui peut être néfaste, dans une perspective de long terme, au développement durable.

		Avec discours éthique...		Sans discours éthique
		... appuyé sur une morale séculière	... appuyé sur une morale temporelle	
OFFRE IDENTI-	authenticité			Draft Breizh

TAIRE	piété religieuse		Mecca Muslim Up Qibla Zam-Zam	
	connotations ethniques			Breizh Corsica Ehka
	dénotation ethnique			Arab Turka
OFFRE COMMUNAUTAIRE	solidarité mécanique		Mecca Muslim Up Qibla	
	Solidarité organique - équitable	Beuk Ehka		
	Agonistique - politique		Mecca Muslim Up Qibla	Beuk Ehka

Tableau A – Le positionnement des offres alternatives au Coca-Cola

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Badie B, Smouts M. C. (1999), *Le retournement du monde. Sociologie de la scène internationale*, Paris, Dalloz.

Bamba A. (2003), Bourse et Foi s'entremêlent au Bourget, mercredi 23 Avril 2003 m URL : www.saphirnet.info/article_585.html

Barthes R. (1970), *Mythologies*, Paris :Gallimard.

Bédar S. (2000), La globalisation : la « nouvelle frontière » de la révolution américaine ?, *Le débat stratégique*, 48, janvier.

Britt B. (2003), Mecca-Cola mimics coke. Sales support Palestinians, AdAdge.com, URL : www.adage.com.

Bugnon-Mordant M. (1997), *L'Amérique totalitaire, les Etats-Unis et la maîtrise du monde*, Paris, Ed. Favre.

Capella L. M., Arnold D. R. (1993), Acculturation, Ethnic Consumers, and Food Consumption Patterns, *Journal of Food Products Marketing*, 1, 4, 61-79.

Chastellier R. (2003), En Bretagne, les produits identitaires ont du succès, *Le Monde*, 11 mars.

Chayet D. (2003), Le Muslim Up, nouveau soda communautariste, *Revue-politique.com*, 12 mars, URL : www.revue-politique.com.

Chomsky N. (2000), Amérique, « état voyou », *Le Monde diplomatique*, août, 4-5.

Colin M. M. (2002), Mecca-Cola, une boisson engagée, *saphirnet.info*, 7 octobre, URL : www.saphirnet.info/article_244.html

Crouzet G. (2003), Royal, breton, citron : les nouvelles boissons au cola, *Le Monde*, 19 avril.

Durkheim E. (1893), *De la division du travail social*, Paris, PUF (ré-éditions multiples).

Elliott S. (2003), Anti-American bias hurting U.S. companies, *New York Times*, 04 avril.

- Ferhat A. (2002), Le mois de ramadan est arrivée, Mecca-Cola aussi !, *saphirnet.info*, 19 novembre - URL : www.saphirnet.info/article_343.html
- Galinier P. (1999), Coca-Cola ou le déclin d'un empire américain, *Le Monde*, vendredi 9 juillet.
- Goto S. (2003), GoTo Shop: Think Muslim, drink Muslim?, *United Press International*, 9 avril - URL : www.upi.com.
- Henley J., Vasagar J. (2003), Think Muslim, drink Muslim, says new rival to Coke, *The Guardian*, 9 janvier.
- Hoffman J. (2003), Soft-drink balancing, *Boston Globe*, 23 mars, p. H2.
- Khelifa M. (2003), Le Cola militant, 24 février - URL : www.radiofrance.fr/chaines/info2000/actu/info/agriculture.php
- Kristol I. (1997), The Emerging American Imperium, *The Wall Street Journal*, 18 août.
- Larguet M. (2003), Mecca-Cola : Buvez engagé, *afrik.com*, 09 septembre - URL : www.afrik.com/journal/decouverte/?dec-680-7.htm et L'idéologie des bulles - URL : www.afrik.com/journal/decouverte/?dec-680-7.htm
- Latouche S. (1992), *L'occidentalisation du monde*, Paris, La Découverte.
- La Gorce P. M. de (1996), *Le dernier empire : le XXI^e siècle sera-t-il américain ?*, Paris, Grasset.
- Le Corre J. (2003), Breizh Cola, *Nouvel Ouest*, 95, juin, 62-64.
- Lopepe M. (2003), Le cola basque arrive sur le marché, lundi 9 juin, URL : www.lejournaldupaysbasque.fr.
- Martin S. (2002), France: Cola Drink Hopes To Cash In On Anti-Americanism, Radio Free Europe / Radio Liberty, 5 décembre - URL : www.rferl.org/nca/features/2002/12/05122002171916.asp
- Moore A. (2003), Mecca-Cola takes on "Zionist entity", *worldnetdaily.com*, 12 février - URL : www.worldnetdaily.com/news/.
- Murphy V. (2003), Mecca Cola challenges US rival, *BBC News Online*, 8 janvier -URL : news.bbc.co.uk/1/hi/world/middle_east/2640259.stm
- Ortaq N. V. (2003), Un cola Turka sinon rien !, *L'Expansion*, 27 août.
- Premdas R. (1997), Public policy and ethnic conflict, *Management Of Social Transformations*, URL : <http://www.unesco.org/most/premdas.htm>.
- Ritzer G. (1999), *La macdonaldisation de la société*, Paris, Alban.
- Robert-Demontrond P. (2001), Psychodynamique de l'expatriation. La nostalgie comme syndrome d'adaptation, *Revue Internationale de Psychosociologie*, 16-17, 317-338.
- Robert-Demontrond P. (2002), La nostalgie : du refus de l'altérité à la quête de l'ipséité, *Arobase, Revue des Lettres et Sciences Humaines*, 16, 1, 19-29.
- Schiller H.I. (1995), Décervelage à l'américaine, *Le Monde diplomatique*, 15 août.
- Soljenitsyne A. (1978), A World Split Apart [discours], Harvard College, juin 1978.
- Warnier J. P. (1999), *La mondialisation de la culture*, Paris, La Découverte, coll . Repères.
- Wattenberg B. (1991), *The First Universal Nation*.
- Zoll R. (1998), Le défi de la solidarité organique, *Sociologie et Sociétés*, Vol. 30, n°2, pp 49-58.

Culture nationale et développement des pratiques de veille stratégique

Ali SMIDA¹ et Emna BENROMDHANE²

Adresse e-mail : alismida@aol.com

Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un environnement turbulent (D'Aveni, 1995 ; Hinterhuber et Lewis, 1995 ; O'Reilly, 1995, Elenkov, 1997) notamment du fait de la mondialisation des échanges, du rythme accéléré des innovations, de l'accroissement de la concurrence ainsi que de l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC).

Tous ces changements représentent autant d'aspirations et de menaces que d'opportunités pour les entreprises qui doivent intégrer de plus en plus d'informations en vue de réduire l'incertitude générée par l'environnement (Elenkov, 1997 ; Sormune, Daft et Parks, 1985 ; Kefalas, 1980).

Le concept de veille stratégique signale bien ce fait en permettant à l'entreprise de se mettre à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement socio-économique dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude (Lesca, Schuler ; 1998).

Cette veille s'appuie et se nourrit de la culture de chaque pays. Certains pays comme le Japon ou les Etats-Unis investissent depuis de nombreuses années des sommes considérables dans la collecte, le traitement et la diffusion des informations stratégiques. La culture de l'information préexiste dans ces deux pays et non en France où l'individualisme et le cloisonnement sont un frein culturel à la diffusion de l'information (Hermel, 2001).

La transposition des méthodes étrangères (anglo-saxonnes ou japonaises) ne peut se faire sans difficultés car par essence la veille est culturelle (Romagni, Wild, 1998).

Selon la culture d'origine, le type d'entreprise et le secteur d'activité, on peut distinguer différents types de veilleurs (Hermel, 2001) :

- Les guerriers qui intègrent la veille à la stratégie de l'entreprise,
- Les offensifs avec une montée en puissance de la cellule de veille,
- Les actifs qui observent la concurrence,
- Les réactifs avec des réactions limitées aux attaques des concurrents,
- Les dormeurs avec aucune action concrète de veille.

Cette typologie permet de classer l'Asie parmi les veilleurs plutôt guerriers, les Etats-Unis plutôt offensifs et la France plutôt actifs.

Les travaux de recherche effectués par Elenkov (1997) et May et al (2000) témoignent de la forte influence du contexte culturel sur les pratiques en matière de veille stratégique.

La perception et l'interprétation des signaux détectés de l'environnement sont relatives et peuvent varier d'une façon significative d'un groupe social à un autre. La mise en place d'un dispositif de veille stratégique doit prendre en considération cette dimension culturelle, qui reste insuffisamment explorée, pour garantir son acceptation, son efficacité et sa continuité. Les théories développées dans le contexte occidental nécessitent une ré-évaluation et une validation dans un contexte idéologique, politique et social différent.

L'objet de ce travail est alors d'étudier les perceptions et les pratiques de la veille stratégique dans le contexte culturel tunisien.

¹ Université Paris 13

² Université de Tunis El Manar.

Références

- Daft, R., Sormunen, J., Parks, D.** – (1988), *chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: an empirical study*, Strategic Management Journal, Vol. 9.
- D'Aveni, R.** – (1995), *Hypercompétition*, Vuibert, Paris.
- Elenkov, D.S.** - (1997), *Strategic uncertainty and environmental scanning*, Strategic Management Journal, Vol 18, n°4.
- Hermel, L.** – (2001), *Maîtriser et pratiquer le veille stratégique*, Afnor, Paris.
- Hinterhuber, H. Lewis, B. M.** – (1995), *Management by war: A helpful way to view competition?*, International Review of Strategic Management, Vol. 6.
- Lesca, H. Schuler, M.** - (1998), *Veille stratégique : Comment ne pas être noyer sous les informations*, Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n° 2.
- O'Reilly, D.** – (1995), *Classical Competitive Strategy in Newly Deregulated Industries- Does It Applies?*, International Review of Strategic Management, Vol. 6.
- Romagni, P. Wild, V.** - (1998), *L'intelligence économique au service de la stratégie d'entreprise*, La Presses du Management.

L'Attitude du Manager Tunisien Face à l'Avenir

Ali SMIDA¹ et Rania LAATIRI²

Adresse e-mail : alismida@aol.com

Face à l'avenir, les managers ont tendance à adopter l'une des attitudes suivantes³ : passivité qui consiste à subir le changement (attitude de l'autruche), réactivité (attitude du pompier qui attend l'incendie pour réagir) et l'attitude prospective dans le double sens de la préactivité (l'assureur qui se prémunit contre les risques futurs) et de la proactivité (le conspirateur qui provoque le changement souhaité).

En effet, la prospective, avant d'être un ensemble de techniques et d'outils, est d'abord un concept qui cerne une nouvelle vision du futur et qui se manifeste par une nouvelle attitude face à l'avenir. La première déclinaison de cette attitude est de faire du regard porté sur l'avenir le vrai levier de l'action. Le passé n'est là que pour aider le manager à chercher des repères, des tendances, des constantes. Les autres déclinaisons de l'attitude prospective permettent au manager de :⁴

- voir loin vers l'avenir pour choisir la direction et donner du sens à l'action ;
- voir large afin de tenir compte des interdépendances et de la complexité des phénomènes contemporains ;
- analyser en profondeur car « la vision prospective n'est pas un don gratuit, elle est une récompense semblable en cela à l'intuition bergsonienne, qu'on a souvent mal comprise et qui n'est que l'aboutissement d'un long travail d'analyse. La simplicité se conquiert »⁵ ;
- être volontariste et courageux pour pouvoir prendre des risques. « L'attitude prospective peut être – doit être – hardie (...). Nous pourrions donc, en cours de route, modifier [nos actes] pour les adapter aux circonstances ».⁶

Mais la prospective est « le sous produit de la culture ou plus précisément de la révolution culturelle intervenue à l'époque des lumières, lorsque l'on est passé de valeurs dites traditionalistes, dont le principe de légitimité est fondé sur une transcendance, à des valeurs dites individualistes, dont le principe de légitimité réside dans l'individu qui entend désormais être pleinement acteur d'un avenir qu'il souhaite construire et non subir »⁷

Ainsi, l'attitude prospective exprime, en réalité, un état d'esprit ayant une certaine acceptation du temps futur (tous les futurs sont du domaine du possible), de l'incertitude (l'incertitude dégage l'individu de la fatalité des déterminismes) et de la volonté (l'homme est maître de son destin). Ces acceptations particulières sont généralement le produit d'éléments culturels bien définis.

Les sociétés arabo-musulmanes contemporaines dont fait partie la Tunisie sont des sociétés généralement nostalgiques, tournées vers le passé. Elles s'obstinent à rendre le temps circulaire. Face à l'avenir elles sont généralement passives ou plutôt résignées et dans les meilleurs des cas préventives. Cependant, la Tunisie commence à s'intéresser à l'idée du long terme, à des notions comme la prospective et de développement durable.

C'est dans ce cadre que le travail de recherche proposé ici se demande si le manger tunisien est bien placé culturellement pour avoir une attitude proactive face à l'avenir? A t-il les prédispositions

¹ Université Paris 13

² Université de Tunis El Manar.

³ Godet M. (1991) : *L'avenir autrement*, ed. Armand Colin.

⁴ Berger G. (1959) : « L'attitude prospective » in *Le Monde en Devenir*. Encyclopédie Française. Société Nouvelle de l'Encyclopédie Française.

⁵ Ibid.

⁶ Jouvenel (de) B. (1965) : *Arcadie. Essais pour le mieux vivre*, ed. PUF ; (1972) : *L'art de la conjecture*, ed. Futuribles-SEDEIS.

⁷ Jouvenel (de) H. (2002), *Analyse et Prospective : Ces valeurs qui nous animent*, Futuribles N°277, juillet – août.

mentales nécessaires pour vivre dans la complexité, anticiper les changements et avoir un projet et un regard concerté face à l'avenir ?

Il s'agit d'analyser, à la lumière de l'attitude prospective, le comportement du manager tunisien. Quelle place accorde le manager tunisien à la volonté et à l'esprit proactif ? Quelle est la portée temporelle de ses projections futures ? Quelle place accorde-t-il à l'anticipation ? A-t-il une vision large et transdisciplinaire ? Quelle importance accorde-t-il à la participation des différents acteurs dans l'élaboration des plans stratégiques ?

L'étude qui a porté sur un échantillon d'entreprises tunisiennes montre que celles-ci demeurent coincées dans le court terme . Elles n'ont pas dépassé les formes classiques de la planification, essentiellement la prévision et l'extrapolation et elles accusent des insuffisances au niveau de la participation, de la motivation et dans la gestion des rapports de force. Le manager tunisien a une attitude tantôt réactive tantôt préactive face à l'avenir. Il obéit à l'instantanéité, la notion de projet est confuse. Les réponses que nous avons recueillies souffrent d'incohérence, les personnes interviewées s'interdisent de demander des explications.

Des dimensions culturelles spécifiques à la Tunisie ont été identifiées qui favorisent ou entravent l'adoption d'une attitude prospective par le manager Tunisien. Les éléments comportementaux suivants ont ainsi été dégagés :

- Refus du risque se traduisant par la volonté de contrôler l'incertitude ;
- Emergence de l'individualisme ;
- Une forte dose d'indécision ;
- Une faible anxiété ;
- Une distance hiérarchique moyenne mais une faible participation ;
- Une intolérance face aux critiques de l'entourage ;
- L'absence de l'esprit de concertation et de consensus ;
- Des confusions au niveau des croyances religieuses et des convictions personnelles qui révèlent des problèmes d'appartenance et d'intégrité identitaire. Ceci n'aide pas généralement à avoir une vision claire et concertée face à l'avenir ;
- Un comportement d'assisté qui constitue un obstacle à l'adoption d'une attitude proactive face à l'avenir. Un fort pourcentage de managers attend toujours des recettes toutes faites.

**Influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation
des systèmes d'information des banques tunisiennes**

SOYAH Thameur, FSEG Tunis
Soyah_thameur@yahoo.fr

MAGROUN Walid, FSEG Tunis
Walidmag@yahoo.fr

Colloque CIDEGEF

« Le Management face à l'environnement socioculturel »

Université Joseph Beyrouth

28 – 29 octobre 2004

Introduction

Les organisations font face à un environnement incertain marqué par des mutations profondes et une concurrence de plus en plus intense. L'entreprise dispose d'une multitude d'informations, qui doivent être bien gérées afin de bien les exploiter et de les valoriser. L'information doit donc être considérée comme une ressource stratégique et une arme concurrentielle. La réactivité dépend essentiellement de la capacité de l'organisation à maîtriser les différentes informations internes et externes en les traitant d'une manière efficace. La maîtrise de l'information représente donc le socle d'une prise de décision pertinente, à temps et de bonne qualité. La mise en place d'un système d'information (SI) s'avère indispensable et devient le centre d'intérêt de l'organisation qui se soucie de piloter sa stratégie pour relever le défi de la compétitivité Boutary [1998]. Il est donc nécessaire de gérer l'information à travers la mise en place d'un système bien structuré qui offre la possibilité de réagir aussi bien au niveau opérationnel qu'organisationnel et stratégique.

Ainsi, les organisations sont désormais contraintes à piloter les différents flux d'informations à travers la mise en place de dispositifs et de moyens permettant de collecter, de traiter, de stocker et de diffuser l'information en assurant son accessibilité aux membres de l'entreprise. Cependant, la mise en place du SI n'a pas toujours été une réussite. Les raisons de l'échec ont été dans la plupart des cas, liées à l'organisation, à l'individu ou à l'environnement. Les diversités culturelles restent, néanmoins, insuffisamment explorées, quant à leurs relations avec l'implantation et l'orientation des SI. Ainsi, l'intérêt de notre recherche est de cerner l'influence du contexte culturel tunisien sur l'orientation des SI mis en place dans les banques tunisiennes.

D) L'analyse de la relation culture - système d'information :

La recherche interculturelle en SI demeure encore récente et largement inexplorée. En effet, l'influence potentielle de la culture sur le SI est difficile à isoler et à mesurer.

L'intérêt d'une recherche interculturelle a été définie par Nelson, Clark [1994] comme : « une étude systématique de l'utilisation, de l'opération et de l'impact d'un système d'information dans un environnement organisationnel dans différentes cultures ». Cette définition se fonde sur deux aspects fondamentaux d'ordre pratique et théorique. En effet, l'aspect pratique est relatif au rôle prépondérant des technologies de l'information (TI) dans le processus de mondialisation. A ce niveau, la propagation des TI a facilité le développement des SI. Il est donc plus opportun de s'intéresser aux frontières culturelles que traversent ces technologies. L'aspect théorique se base sur l'approche sociotechnique qui met en évidence que la conception d'un SI est enracinée dans un contexte social donné [Bostrom, Heinen ; 1977].

Les travaux en matière de SI intégrant la culture nationale se sont basés, pour la plupart, sur les dimensions culturelles développées par Hofstede [1980]. Ces travaux ont visé des thèmes aussi variés que la réussite de l'implantation des SI [Carton, 1999], l'acceptation des TI [Straub, Keil et Brenner, 1997], l'adoption des TIC [Hofstede G.J, 2000], la réussite d'un transfert d'une TI [Shore et Venkatachalam, 1994], l'utilisation des SI [Martisons et Westwood, 1997] et les bénéfices des SI pour dirigeants [Leidner. Dorothy E ; Carlson. Sven A ; 1998].

Tout en empruntant la démarche d'Hofstede, nous allons, dans ce qui suit, synthétiser l'influence culturelle sur l'orientation du SI. Cette synthèse tient compte des travaux des auteurs cités précédemment.

Hofstede [1987] avait mené une enquête par questionnaire dans une multinationale Américaine qui s'étend sur 50 pays. Le personnel des multiples filiales a répondu à un questionnaire unique. Ce dernier porte essentiellement sur les valeurs personnelles liées à la situation de travail. Le but de son enquête était de repérer les différences entre les valeurs

culturelles de ces pays. Le traitement statistique des données a permis de caractériser l'identité culturelle selon quatre dimensions: La Distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme/Collectivisme et la masculinité/Féminité.

Le contrôle de l'incertitude peut être définie par rapport au degré d'inquiétude des habitants d'un pays face aux situations inconnues ou incertaines ou par rapport au degré par lequel les personnes préfèrent des situations structurées aux situations non structurées [Sabine Carton Bourgeois; 1999].

D'une part, les sociétés qui veulent bien maîtriser l'incertitude ont tendance à s'orienter vers la mise en place d'un SI :

- Bien structuré : Les règles de fonctionnement du système sont claires et précises, ce qui permet d'assurer l'intégration des différentes informations produites à différents niveaux organisationnels. L'intégration permet de récupérer à tout moment l'état précis de la situation ce qui facilite la prévision et l'anticipation.
- Assurant la transmission d'informations fiables, précises, pertinentes et à temps (informations agrégées et structurées satisfaisant le besoin de l'utilisateur). En effet la précision, l'importance du temps et de la ponctualité sont des valeurs bien ancrées dans les sociétés à fort contrôle d'incertitude.
- Capable de développer des capacités d'écoute et de veille : la collecte d'information ne se limite pas aux informations d'origine interne à caractère rétrospectif et quantitatif mais tient compte des informations qualitatives, d'origine externe, à champ large, orientées vers le passé, le présent et le futur.

D'autre part, le contexte culturel à faible contrôle d'incertitude se caractérise par l'acceptation des situations ambiguës régies par des directives générales et non par de nombreuses lois et règles bien précises. Dans un tel contexte culturel, on n'accorde pas trop d'importance au facteur temps, considéré seulement comme un repère commode pour s'orienter. De même, on ne perçoit de la nécessité de travailler durement que quand c'est indispensable. Un faible contrôle d'incertitude favorise :

- La mise en place d'un SI peu ou moyennement structuré qui ne permet pas de définir un cadre de règles favorisant et facilitant les échanges ascendants, descendants et transversaux. Le contenu et la fréquence de transmission des informations ne sont pas précis et bien définis. Dans un tel contexte culturel, la disponibilité en temps réel de l'information ne constitue pas une priorité.
- La mise en place d'un SI orienté vers le contrôle opérationnel et contenant des informations à caractère rétrospectif et introverti. Ce système assure la satisfaction des besoins immédiats sans se préoccuper particulièrement de l'environnement et de ses mutations. Dans un tel contexte, on n'accorde pas d'importance au facteur temps. De même, on ne s'intéresse pas aux analyses approfondies et détaillées rendant compte de faits, d'évènements, de menaces avant leur production.

La distance hiérarchique exprime le degré d'acceptation d'une distribution inégale du pouvoir dans les institutions [Hofstede, 1985].

D'une part, les membres d'une société à distance hiérarchique élevée acceptent la domination de certains membres ayant un pouvoir élevé. Ces derniers vont concentrer le pouvoir en centralisant à leur niveau la prise de décision. Dans un tel contexte, l'information est considérée comme la source primaire du pouvoir personnel. Ainsi, peu d'informations seront accessibles ce qui influence la diffusion de l'information et sa transparence. De ce fait, les

personnes qui détiennent le pouvoir exercent un contrôle sur l'accès aux informations. Une distance hiérarchique élevée entraîne la mise en place d'un système d'information :

- Caractérisé par une structure hiérarchique qui favorise les communications et interactions verticales.
- Orienté vers le suivi et le contrôle. Le SI facilite essentiellement l'établissement : « d'un mode de coordination par supervision directe qui engendre des flux de communication verticaux » [Reix R, 2000]

Dans ce cadre, on se tourne vers l'emploi de TI qui supportent un SI orienté vers l'automatisation des opérations courantes et des procédures administratives. Ceci permet d'affiner le contrôle des niveaux décisionnels supérieurs sur les niveaux opérationnels.

D'autre part, dans une culture à faible distance hiérarchique, le pouvoir est réparti équitablement entre les différents acteurs de telle façon que chacun participe à la prise de décision. Ainsi, chaque acteur coordonne ses actions avec les autres membres de l'organisation en échangeant des informations multidirectionnelles. Ceci consolide la vision selon laquelle l'organisation est considérée comme un réseau de sous-systèmes en interactions permanentes. Le système d'information s'oriente, alors, vers :

- La satisfaction des besoins des différents utilisateurs en leur permettant de disposer de capacités autonomes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. Ceci offre la possibilité de répondre plus vite à une sollicitation de l'environnement interne ou externe.
- L'élargissement des fonctionnalités potentielles au niveau de chaque unité puisqu'on peut localement bénéficier des ressources du réseau.
- La décentralisation de la prise de décision.

L'individualisme caractérise une société dans laquelle chaque individu s'occupe de soi et de sa famille très proche. Dans ce type de société, les droits et les libertés sont fortement préservés et constituent des valeurs bien ancrées dans la mentalité de chacun. **Le collectivisme** suppose que chaque sous-groupe (famille ou entreprise) s'occupe pleinement de ses membres. Le collectivisme favorise l'éclosion d'une société d'appartenance dans laquelle les individus sont responsables d'un groupe auquel, non seulement, ils s'identifient mais auquel ils accordent aussi leur ferme dévouement et loyauté [Leidner D. E. et Carlsson S. A., 1998].

D'une part, les personnes individualistes préfèrent :

- Avoir à leur disposition des informations formelles, détaillées, complètes fournies directement par un SI bien structuré qui leur permet de répondre à leurs besoins à n'importe quel moment en récupérant avec précision l'état de la situation.
- Eviter la communication informelle. En se tournant vers les échanges d'informations préétablis (au niveau du format, du langage et des circuits de transmission).

Dans un contexte culturel à fort degré d'individualisme, on tend vers la mise en place d'un SI fiable qui englobe l'ensemble des flux et des échanges d'informations entre les acteurs (échanges réguliers ou irréguliers ; rares ou fréquents ; hiérarchiques ou horizontaux). Ce système garantit la disponibilité de l'information. Dans ce cadre, les TI sont perçues comme un moyen de consolidation de la fiabilité du SI et du degré de confiance que lui accordent les différents membres de l'organisation. En effet, les personnes issues d'une culture individualiste se réfèrent systématiquement au SI formel pour avoir des informations précises et présentées selon des formats préétablis avec des conditions d'accès et de mise à jour claires.

D'autre part, un fort degré de collectivisme favorise :

- la communication informelle basée sur des échanges d'informations fréquents non préétablis et non structurés

- une préférence pour une information succincte et implicite. le système d'information tient compte des échanges spontanés et non prédéterminés d'informations.
- la transmission d'informations de base, concises, synthétisées et non détaillées puisque la communication interne émerge spontanément et est bien ancrée dans l'esprit des différents membres de l'organisation.

Dans ce type de culture, l'information dont on a besoin peut provenir aussi bien d'une source formelle que d'une source informelle. L'indisponibilité de l'information au niveau du système sera automatiquement compensée par l'échange informel qui s'établit d'une façon tacite et spontanée, sans provoquer aucun blocage. Les échanges d'information sont très flexibles et le SI est continuellement alimenté par de nouvelles informations sans avoir aucunement besoin de recourir systématiquement à des outils technologiques. Ces derniers sont plutôt des outils qui consolident le partage d'informations.

Nous avons retenu les trois dimensions : Contrôle de l'incertitude, Distance Hiérarchique, et Individualisme/Collectivisme. En effet, les deux premières dimensions sont fortement révélatrices de différences culturelles dans la discipline des SI. [Shore B., Venkatachalam V., 1994]. La troisième dimension nous permet de cerner l'influence culturelle sur le degré de formalisation du SI. La quatrième dimension culturelle n'est pas retenue. En effet, la masculinité est plutôt en relation avec les attitudes agressives, affirmatives et compétitives. La féminité est plutôt en relation avec l'orientation d'une société vers les valeurs familiales, la qualité de la vie et les rapports humains chaleureux.

II) Méthodologie :

1) Démarche :

Pour mettre en évidence l'impact du contexte culturel tunisien sur l'orientation des SI des banques tunisiennes, nous avons emprunté une démarche comportant deux étapes. En premier lieu, pour cerner le contexte culturel tunisien, nous nous sommes basés sur les résultats d'une étude, élaborée par Ben Fadhel A. [1992] et basée sur l'approche d'Hofstede. En second lieu, nous avons effectué une enquête auprès de 44 banques tunisiennes. Cette enquête vise à identifier l'impact de la culture des cadres dirigeants sur les caractéristiques et l'orientation du SI mis en place. Pour étudier la composante culturelle, nous avons rencontré plusieurs problèmes méthodologiques. Ces derniers concernent la collecte et l'interprétation des informations.

2) La collecte des données :

L'information recherchée est essentiellement de nature qualitative. La collecte d'information peut s'effectuer en provoquant des comportements ou en observant un état naturel [D. Bollinger et G. Hofstede, 1987]. La combinaison de ces deux démarches est présentée dans le tableau suivant :

	Comportement provoqué	Observation d'état naturel
Paroles	<ul style="list-style-type: none"> - Interviews - Questionnaires - Tests 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de discours - Analyse des discussions - Analyse de documents
Actes	<ul style="list-style-type: none"> - Expériences de laboratoire - Expériences pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Observation directe - Usage des statistiques descriptives

Les 4 stratégies pour l'étude de la composante culturelle, [Bollinger D. et Hofstede G, 1987]

Chacune de ces stratégies de recherche ne permet pas, à elle seule, d'obtenir des résultats valides. Pour dépasser cette lacune, les chercheurs en gestion utilisent plusieurs approches

méthodologiques pour l'étude d'un même phénomène (Procédé de triangulation). Dans notre étude nous avons choisi de combiner les stratégies de recherches suivantes : Le questionnaire, les interviews et l'analyse de documents.

L'observation directe des phénomènes permet de les cerner le plus objectivement possible. Cependant, « dans le contexte tunisien, les entreprises refusent aux chercheurs la possibilité de procéder à l'observation clinique et empêchent toute possibilité d'accès aux archives... Les chercheurs tunisiens sont acculés à recourir aux enquêtes par questionnaire pour mener leur recherche empirique mais la fiabilité des résultats obtenus à la fin du processus dépend énormément de la véracité des informations collectées par les questionnaires » [Ben Fadhel A., Soyah T., 2004].

Pour mettre en exergue les valeurs des individus, plusieurs instruments de mesure (questionnaires) ont été développés. Parmi ces derniers, on cite le Rokeach Values Survey [Rokeach, 1973], le List of values [Kahle, 1983], l'inventaire des valeurs de Schwartz [Schwartz, 1992] ou le Values Survey Module [Hofstede et Bond, 1984]. Cette multiplicité d'instruments ne facilite pas la tâche du chercheur. En effet ces instruments, sont pour la plupart conçus aux Etats-Unis ou en Europe. De tels instruments de mesure ne tiennent pas compte des spécificités culturelles de toutes les nations. Les valeurs considérées peuvent varier en terme d'ampleur d'un pays à un autre.

Dans notre enquête auprès des banques tunisiennes, nous avons choisi d'administrer un questionnaire. Ce dernier est scindé en deux grandes parties : la première inclue des items relatifs à la composante culturelle et la deuxième inclue des items concernant les caractéristiques du SI mis en place. Pour élaborer la première partie du questionnaire, nous avons utilisé l'approche d'Hofstede pour cerner la composante culturelle. L'instrument de mesure utilisé est le questionnaire d'Hofstede, adapté au contexte tunisien par Ben Fadhel A. [1992]. Pour formuler les questions relatives aux caractéristiques du SI, nous avons mené une pré-enquête exploratoire auprès de trois banques. Cette pré-enquête nous a permis de recueillir des réponses suffisamment nuancées pouvant permettre la préformation de questions fermées lors de l'enquête définitive. Les caractéristiques retenues sont : L'échange et la circulation d'informations, le degré d'intégration et le degré de formalisation du SI, l'orientation opérationnelle ou stratégique du SI ainsi que le degré de centralisation ou de décentralisation du SI

Notre questionnaire est administré auprès d'un échantillon de 44 banques. Nous avons visité les sièges de toutes les banques ayant au moins une agence. Cet échantillon est présenté dans le tableau suivant :

Banque	BH	BT	STB	BFT	BNA	BS	UBCI	UIB	AB	BIAT	ABC	ATB
Nombre d'agence	67	78	115	7	142	89	44	93	76	98	3	34
Agences visités	3	4	6	1	7	4	2	5	4	5	1	2

Echantillon étudié

Source : Rapport annuel de l'association professionnelle des banques de Tunisie [2003]

3) L'interprétation des résultats

Les informations collectées sont essentiellement d'ordre qualitatif. Ces informations sont traduites à travers un codage binaire en informations quantitatives. Ces dernières sont ensuite interprétées en deux étapes. En premier lieu, le tri simple permet de saisir le comportement de chaque variable d'une façon isolée. L'utilité de cette analyse est de cerner aussi bien les traits culturels qui caractérisent les banques visitées que l'orientation des SI mis en place. En second lieu, le tri croisé permet d'observer le comportement des couples de variables pour essayer de dégager les corrélations possibles et tester éventuellement les relations entre les

variables relatives aux différentes dimensions d'Hofstede et celles relatives à l'orientation du SI. L'interprétation des résultats sera complétée par certaines conclusions issues des documents obtenues auprès des banques et des entretiens effectués auprès des cadres supérieurs.

III) Résultats :

1) L'environnement culturel tunisien :

Dans l'objectif de cerner les dimensions de la culture tunisienne, nous allons présenter dans ce qui suit les résultats d'une première enquête élaborée par Ben Fadhel A. [1992].

L'auteur a emprunté la démarche d'Hofstede mais en la scindant en deux étapes. La première étape a visé la détermination des dimensions culturelles en se basant sur la conscience collective qui se manifeste à travers les proverbes tunisiens. La seconde étape s'est intéressée à l'analyse de ces dimensions en s'appuyant sur une enquête par questionnaire. Cette méthode a permis, ainsi, d'identifier les dimensions caractérisant la culture et la personnalité tunisiennes.

En premier lieu, l'étude des proverbes a relevé quatre dimensions culturelles à savoir « la distance hiérarchique », « le contrôle de l'incertitude », « l'individualisme – communauté » et « Masculinité – féminité ». Les résultats de cette étude sont présentés dans le tableau suivant :

Dimensions	Résultats
La distance hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • L'existence de proverbes traduisant, aussi bien, une grande qu'une faible distance hiérarchique • La tendance statistique plaide pour une grande distance hiérarchique
Le contrôle de l'incertitude	<ul style="list-style-type: none"> • L'omniprésence de l'avenir dans la personnalité tunisienne • La tendance statistique plaide pour un faible contrôle de l'incertitude
l'individualisme – communauté	<ul style="list-style-type: none"> • La tendance statistique plaide pour le collectivisme • L'ampleur de cette dimension reste à vérifier
Masculinité – féminité	<ul style="list-style-type: none"> • Un certain équilibre entre la masculinité et la féminité

Les résultats de cette étude sont affinés par une enquête portant sur un échantillon de 150 individus représentatifs du tissu social tunisien. La collecte des données s'est effectuée sur la base d'un questionnaire tenant compte des caractéristiques des quatre dimensions culturelles relevées précédemment. Les résultats de l'analyse factorielle en composantes multiples sont présentés dans le tableau suivant :

Axes	Interprétations
l'individualisme – communauté	<ul style="list-style-type: none"> • La force et l'identité proviennent, d'abord, des réalisations personnelles, ensuite, par l'appartenance à un groupe • L'intérêt, aussi bien, à la qualité de la vie qu'à la réussite personnelle • Prédominance de la liberté sur le côté matériel • Prédominance des gens et de l'environnement sur le côté matériel • Préférence pour la solidarité et plaisir de rendre service aux autres
Tolérance	<ul style="list-style-type: none"> • Refus de l'agressivité • Les conflits sont constructifs • Etre plutôt membre que chef de groupe • Nationalisme élevé • Croyance en la vertu du travail • Primauté du respect de la loi
Masculinité – féminité	<ul style="list-style-type: none"> • Différenciation relative des rôles • Refus de discrimination selon le sexe • Acceptation de l'extériorisation des émotions tout en préférant les cacher • L'autorité est au service du citoyen

	<ul style="list-style-type: none"> • Rejet de l'égoïsme
L'anxiété	<ul style="list-style-type: none"> • Acceptation des différences • La diversité des opinions est une source de richesse • Refus des vérités absolues • Les convictions sont personnelles
La distance hiérarchique	<ul style="list-style-type: none"> • Le savoir légitime l'inégalité • La supériorité n'est pas synonyme de l'écrasement des autres • Crainte d'exprimer le désaccord avec les supérieurs
L'acceptation du risque	<ul style="list-style-type: none"> • Tendance à accepter le risque

Cette étude a permis d'identifier six dimensions caractérisant la culture tunisienne : La communauté, la tolérance, la masculinité, l'anxiété, une distance hiérarchique assez élevée et l'acceptation du risque.

2) La culture des cadres dirigeants :

a) La distance hiérarchique :

D'abord, 70.5 % des répondants admettent une inégalité sociale assez grande tandis que pour 29.5 % pensent que l'inégalité sociale doit être faible. Ainsi, une majorité des dirigeants n'admet pas l'inégalité dans la société, ce qui sous-entend qu'il en serait de même dans la banque. Cependant, un nombre assez grand de dirigeants admet que dans la société les gens ne soient pas sur le même pied d'égalité. La société est hiérarchisée en classes inégales. Ces dirigeants ne seront pas contre une entreprise hiérarchisée.

Ensuite, les dirigeants interviewés sont partagés quant à la qualification de l'inégalité. En effet, 29.5 % des répondants la qualifient de naturelle et 75 % la qualifient de provoquée. Pour les premiers, les gens sont naturellement inégaux. Pour les seconds, l'inégalité n'existe pas à l'origine mais c'est l'être humain qui la provoque à travers plusieurs facteurs.

Plusieurs causes sont à l'origine de l'inégalité sociale, parmi lesquelles, nous avons retenu la richesse et le savoir. La plupart des répondants, soit 77.3 %, tolèrent l'inégalité sociale si son facteur est le savoir. Ce dernier sera un facteur qui légitime cette inégalité et la rend acceptable. Par analogie, les compétences et les connaissances relatives au travail sont les seuls facteurs de différenciation entre les membres de l'entreprise. Cependant, on doit noter que dans 15 % des réponses, le savoir est associé au facteur richesse et dans 22.9 % le facteur richesse est admis comme seul facteur permettant de tolérer l'inégalité sociale. On peut ainsi comprendre, d'après ce point de vue, que la richesse permet aux dirigeants d'être « supérieurs ». Par conséquent, une distance hiérarchique assez grande s'établit dans l'entreprise.

Pour la plupart des répondants, le pouvoir se base sur la loi. Il s'agit d'une autorité statutaire avec croyance en le bien fondé des règlements. L'utilisation du pouvoir et de la force n'est légitime que pour le bien. L'exercice du pouvoir doit se faire, pour la majorité, en tempérant les signes du pouvoir. Ce dernier n'a d'effet que s'il est appliqué d'une façon participative. En effet, 80 % des répondants, pensent que tout le monde doit veiller à l'application des ordres.

Même si 73.3 % des dirigeants affirment considérer les subordonnés comme des paires, les répondants sont partagés concernant la crainte d'exprimer le désaccord avec le supérieur. Ainsi 65.9 % des répondants estiment qu'ils sentent cette crainte.

Les tunisiens enquêtés acceptent toujours l'idée de la hiérarchie mais préfèrent qu'elle soit de moyenne distance. Cette distance hiérarchique doit être légitimée essentiellement par le savoir.

b) L'individualisme / collectivisme :

La deuxième dimension qui nous permet d'étudier le comportement organisationnel suivant une approche culturelle est « L'individualisme / collectivisme ». Dans ce qui suit nous analyserons les fréquences des réponses aux questions relatives à cette dimension.

En premier lieu, la majorité des répondants s'entend à considérer les vérités, les valeurs et les croyances comme relatives aux différents groupes de la société. Les valeurs changent d'une personne à l'autre suivant l'éducation obtenue et en général suivant le processus d'acculturation que cette personne a subit. Ainsi, les dirigeants, en acceptant cette différence, auront à priori un esprit assez communautaire.

Cependant, l'aspect collectif des dirigeants est relativisé. En effet, 61.4 % de ces derniers avancent que leurs identités soient acquises grâce au groupe social d'appartenance ce qui reflète encore leur caractère communautaire. Cependant, ces derniers sont partagés quant à la provenance de leur force et la manière dont ils forgent leurs convictions.

En effet, pour 59.1 % des répondants, la force provient de l'appartenance à un groupe alors que pour 59.1 % d'eux, elle provient des réalisations personnelles. Dans le même sens, pour 50 % des répondants, les convictions sont celles du groupe alors que pour 50 % les convictions sont forgées par eux-mêmes.

En ce qui concerne cette dimension, on ne peut pas distinguer clairement la tendance. Il y a omniprésence du caractère individualiste et communautaire. Ce flou peut s'expliquer par la culture du clan. Ainsi, les individus d'un même clan sont solidaires et coopèrent ensemble tandis que les interactions entre les individus de clans différents sont basées sur un calcul rationnel.

c) Le contrôle de l'incertitude

La troisième dimension qui nous permet d'étudier le comportement organisationnel suivant une approche culturelle est « L'individualisme / collectivisme ». Les fréquences de réponses aux questions relatives à cette dimension sont présentées dans le tableau suivant :

Fort contrôle de l'incertitude	
« Prendre les jours avec la volonté de les combattre »	68.2 %
« Le temps représente de l'argent »	79.5 %
« Préférer un avenir contraignant »	56.8
Faible contrôle de l'incertitude	
« Prendre les jours comme ils viennent »	31.8 %
« Le temps représente la liberté »	29.5 %
« Préférer un avenir non contraignant »	43.2

D'après ce tableau, on remarque que les responsables se caractérisent par une volonté de combattre l'incertitude. En effet, ils évitent les situations ambiguës et les risques non familiers. Ils ont un besoin de s'éloigner de la liberté. Le temps et la ponctualité ont une importance primordiale. Ils ont un faible degré de tolérance face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs. Ainsi, ils préfèrent les défis et surmonter les obstacles de l'avenir.

3) L'impact des dimensions culturelles sur le système d'information :

a) L'influence du contrôle de l'incertitude :

L'analyse simple nous a permis de constater que les cadres supérieurs interrogés se caractérisent par un degré assez fort de contrôle d'incertitude. Il est donc intéressant de cerner l'influence de cette dimension sur le SI mis en place.

Nous pouvons tout d'abord remarquer que les banques tunisiennes (au niveau du siège et des agences) perçoivent la maîtrise de l'information comme étant une priorité pour assurer non seulement le bon fonctionnement mais surtout la pérennité de l'organisation. Ainsi, l'information est désormais considérée comme étant une ressource à gérer à travers des mécanismes de collecte, de traitement et de diffusion de l'information. A ce niveau, la mise en place d'un SI revêt un caractère indispensable pour les banques qui se préoccupent de plus en plus de la gestion de l'information à l'instar de celle des hommes, des technologies ainsi que des ressources financières.

Le besoin d'information s'explique en premier lieu par le besoin de communication : 70% des personnes enquêtées considèrent que le rôle de l'information est d'être un instrument de communication dans l'organisation. On prend donc conscience de l'importance d'une bonne circulation de l'information au sein de l'organisation. Certes, un pourcentage légèrement supérieur à la moyenne estime que le rôle de l'information est de permettre une liaison avec l'environnement mais la majorité des personnes questionnées considère l'information comme un instrument de communication interne. On accorde plus d'importance à la circulation des flux d'informations internes qu'au dialogue entre l'organisation et son environnement externe (les actions commerciales, les transactions effectuées, les documents comptables produits...) et la collecte d'informations externe (besoins des clients, tendances environnementales...).

Par ailleurs, un pourcentage légèrement supérieur à la moyenne soit 55% considère que le SI existant est, plutôt, considéré comme des applications informatiques destinées à la réalisation des tâches administratives tandis que 48% jugent que le SI actuel est orienté vers l'échange d'informations et la communication entre la direction et les différents centres opérationnels. A ce niveau, il est important de noter que le SI mis en place n'est pas orienté vers la collecte d'informations qualitatives à caractère prospectif et tournées vers l'environnement externe. Ces informations favorisent une anticipation des événements auxquels l'entreprise fait face à long terme. Les cadres supérieurs questionnés estiment que le SI existant ne se caractérise pas par une orientation stratégique. Ceci n'offre pas, à la majorité des banques, la possibilité de déceler, au plus vite, les tendances environnementales susceptibles d'influencer leurs métiers actuels ou potentiels. A ce niveau, il est important de noter que seulement 34% des répondants affirment avoir mis en place une veille stratégique contre 66% qui n'ont pas encore procédé à cette mise en place. Il est aussi opportun de souligner que les banques, ayant développé une veille stratégique, se contente seulement d'une veille concurrentielle. Cette dernière consiste à suivre les actions de leurs concurrents (exemples : cartes de paiement et de retrait, les terminaux de paiement électroniques, les différents types d'épargne et de crédits etc.).

Pour saisir l'influence de la dimension culturelle contrôle d'incertitude sur l'orientation du SI mis en place, nous allons, en premier lieu, étudier les relations de dépendance entre la mise en place d'une veille stratégique et les variables reflétant une volonté manifeste de maîtrise d'incertitude telles que : « considérer que le temps représente l'argent » ; « manifester une volonté de combattre les jours ». Les résultats de ces croisements se présentent comme suit :

Croisements	χ^2 calculé	Décision
«Avenir contraignant » * « veille stratégique »	8.462	Dépendance
«Volonté de combattre les jours » * « veille stratégique »	1.979	Indépendance
« Temps égal argent » * « veille stratégique »	0.978	Indépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

Seule la première relation est validée tandis que les deux autres croisements ne sont pas significatifs. Nous pouvons dire qu'un fort degré de contrôle d'incertitude n'influe pas systématiquement sur la mise en place de la veille stratégique. En effet, la culture des cadres supérieurs interrogés, marquée par un contrôle d'incertitude assez grand, ne s'est pas traduite par un comportement proactif en matière de collecte d'informations. De ce fait, la plupart des banques ne s'emploient pas dans l'anticipation des grandes mutations et des évolutions des besoins de leurs clients.

La banque ne peut plus se contenter simplement des informations internes et en grande partie quantitatives (informations comptables et financières). Elle doit aussi développer une connaissance précise des besoins ainsi que des comportements d'une clientèle variée. De même, elle doit maîtriser les évolutions économiques et sociétales. Ces informations sont considérées comme étant déterminantes pour la conduite des activités stratégiques.

En deuxième lieu, nous allons analyser l'influence du contrôle d'incertitude sur l'objectif poursuivi par le SI. A ce niveau, nous remarquons que le SI, actuellement mis en place, met l'accent sur l'aspect opérationnel. Dans un premier temps, le SI vise l'efficacité des activités opérationnelles. Dans un second temps, il soutient les cadres dans leurs activités de suivi, de contrôle et à un degré moindre la prise de décision. Ainsi 52% des répondants affirment que la meilleure exécution des tâches administratives constitue l'objectif suprême tandis que 55% d'entre eux avancent que l'objectif primordial pour la mise en place d'un SI est d'assurer une meilleure coordination entre les niveaux opérationnels et intermédiaires. Ces résultats reflètent l'orientation opérationnelle d'autant plus que seulement 27% des questionnés considèrent l'élaboration de la stratégie et la maîtrise de l'incertitude environnementale comme objectifs prioritaires.

Les croisements suivants peuvent nous conduire à déterminer s'il y a relation de dépendance entre le contrôle d'incertitude et l'objectif poursuivi par la mise en place du SI.

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« SI vise la meilleure exécution des tâches » * «Avenir contraignant »	0.382	Indépendance
« SI vise la meilleure exécution des tâches » * « Temps égal argent »	0.940	Indépendance
« SI vise la meilleure exécution des tâches » * «Volonté de combattre les jours »	1.188	Indépendance
« SI vise une meilleure coordination » * « Avenir contraignant »	4.385	Dépendance
« SI vise une meilleure coordination » * « Temps égal argent »	4.768	Dépendance
« SI vise une meilleure coordination » * «Volonté de combattre les jours »	2.937	Indépendance
« SI vise la maîtrise de l'incertitude » * « Avenir contraignant »	2.372	Indépendance
« SI vise la maîtrise de l'incertitude » * « Temps égal argent »	1.490	Indépendance
« SI vise la maîtrise de l'incertitude » * «Volonté de combattre les jours »	5.347	Dépendance
« SI aide dans l'élaboration de la stratégie »* « Avenir contraignant »	0.034	Indépendance
« SI aide dans l'élaboration de la stratégie »* « Temps égal argent »	0.146	Indépendance
« SI aide dans l'élaboration de la stratégie »* «Volonté de combattre les jours »	0.017	Indépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

Nous pouvons, donc, conclure que la dimension contrôle d'incertitude n'a pas influé sur l'objectif poursuivi par la mise en place d'un SI.

Dans nos conclusions théoriques, nous avons aussi noté que la maîtrise de l'incertitude implique la mise en place d'un SI structuré, dont les règles de fonctionnement sont claires et précises. Ce système permet d'assurer l'intégration des différentes informations produites à différents niveaux organisationnelles. Elle facilite l'accès à l'information ainsi qu'une facilité d'interrogation, d'interprétation et de mémorisation des informations disponibles dans les différentes bases de données. L'intégration permet de récupérer à tout moment l'état précis de la situation ce qui facilite la prévision et l'anticipation.

Les résultats ont révélé que 66% des personnes questionnées considèrent que leur SI est peu structuré et 34% estiment que leur SI est bien structuré. A ce niveau, les entretiens effectués avec les responsables d'organisation ainsi que les chefs d'agence nous ont permis d'apporter les éclaircissements nécessaires sur ce point. En effet, plusieurs responsables nous ont précisé que les principales insuffisances de leur SI peuvent se résumer comme suit :

D'abord, nous relevons l'absence de l'intégration des informations produites par les différents services et unités. Ainsi, plusieurs banques souffrent du manque de regroupement et de partage d'informations entre les unités censées coopérer. En effet, plusieurs responsables ont évoqué l'inexistence de bases de données communes aussi bien au niveau local que celui global : seulement 27% des responsables affirment disposer de bases de données locales alors que 70% déclarent posséder des sous systèmes indépendants. Par conséquent, les informations sont éparpillées, désagrégées et peu structurées ce qui engendre des problèmes de communication. Ces derniers se matérialisent par un manque de cohérence dans la transmission d'informations et l'existence d'informations redondantes, parfois contradictoires (exemple les informations concernant le changement d'adresse de client, l'arrêt de l'utilisation de la carte de paiement sont prises en compte au niveau de l'agence mais ne sont pas transmises au siège). Même si la plupart des banques disposent d'une base de données centrale, les responsables questionnés indiquent que les informations qu'elles contiennent ne sont peu structurées et inadéquates à un besoin précis pouvant être formulé par un membre de la banque. Ces informations doivent être traitées pour obtenir des états de synthèse. En outre, les différents membres de la banque ne peuvent avoir accès qu'aux informations de base (taux de change, principales statistiques etc.) et doivent justifier leurs besoins pour disposer d'autres types d'informations (pour 65% des répondants, l'information n'est disponible que partiellement).

Ensuite, nous notons l'absence de circuits prédéfinis de transmission d'informations ainsi que la méconnaissance de la logique des différents flux d'informations. Par conséquent, nous relevons une mauvaise articulation entre les différents niveaux organisationnels. En effet, les applications fonctionnelles ne dépassent généralement pas le cadre immédiat des opérations quotidiennes pour intégrer les besoins des responsables en informations synthétiques et agrégées. A ce niveau, ces derniers évoquent le manque de moyens technologiques pouvant assurer l'articulation et l'intégration des informations (les tableaux de bord, le système Datawarehouse, ERP bancaire).

En dernier lieu, les SI actuels ne favorisent pas l'aide à la décision (recherche de scénarios décisionnels en s'appuyant sur des modèles et sur les informations internes et externes) et n'offrent pas la possibilité de développer des analyses statistiques assez fines. Ces constatations nous amènent à conclure que le SI mis en place ne diminue pas l'inquiétude et l'anxiété des responsables des banques tunisiennes.

b) L'influence de la distance hiérarchique :

Les responsables enquêtés acceptent toujours l'idée de la hiérarchie mais préfèrent qu'elle soit de moyenne distance tout en tendant vers la centralisation. Concernant la gestion de l'information, 70% des responsables affirment que le SI actuel permet d'améliorer les

échanges d'informations d'une manière plutôt ascendante. Par contre 36% avancent que le SI assure plutôt les échanges transversaux. D'autre part, 64% des interviewés disent que le SI est essentiellement utilisé pour la transmission d'informations des agences vers le siège. Les entretiens effectués nous ont révélé que le SI vise en premier lieu la satisfaction des besoins du siège en informations et, dans un degré moindre, la satisfaction des besoins des chefs de divisions et chefs d'agence. Le SI est géré à partir du siège et s'intéresse essentiellement à améliorer les échanges ascendants. La majorité des banques ne favorisent pas la décentralisation des pouvoirs, des responsabilités et par conséquent de l'information. A ce niveau, il est opportun de noter que la mise en place du SI fait, surtout, intervenir la direction générale et la direction informatique et à un degré moindre les autres départements.

A priori, on peut dire que le SI s'oriente vers la centralisation mais il est aussi intéressant d'analyser l'impact de la longue distance hiérarchique caractérisant la culture des dirigeants. Pour cela, nous allons essayer, à travers les croisements représentés dans le tableau ci-dessous examiner la relation de dépendance entre cette dimension culturelle et la centralisation du SI.

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« SI permet l'échange ascendant »* « Assurer l'ordre »	9.472	Dépendance
« SI permet l'échange ascendant »* « Direction personnelle »	6.555	Dépendance
« SI affine le contrôle sur le niveau opérationnel »* « Inégalité sociale moyenne »	12.049	Dépendance
« la direction informatique s'occupe de la mise en place du SI »* « Inégalité sociale moyenne »	11.876	Dépendance
« La direction générale s'occupe de la mise en place du SI »* « Inégalité sociale moyenne »	9.083	Dépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

A partir de ces résultats, nous pouvons dire qu'il y a une relation de dépendance entre une assez grande distance hiérarchique et la centralisation du SI. La direction générale préfère centraliser l'information en développant les flux d'informations ascendants au détriment des flux transversaux. Cette centralisation vise essentiellement la concrétisation de leur supériorité hiérarchique. A ce niveau, la direction générale recourt à la direction informatique pour asseoir son pouvoir à travers mise en place du SI.

Par ailleurs, les responsables qui estiment mettre en œuvre une direction participative ne traduisent pas leurs propos en actions concrètes à savoir : répondre aux aspirations des utilisateurs, permettre leur autonomie et impliquer toutes les divisions dans la mise en place du SI.

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« Le SI répond aux aspirations des acteurs »* « Direction participative »	1.336	Indépendance
« Le SI permet la décentralisation et l'autonomie »* « Direction participative »	0.058	Indépendance
« Direction participative »* « L'ensemble des départements participe à la mise en place du SI »	0.447	Indépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

c) L'influence de l'individualisme / collectivisme :

On remarque que 70% des personnes questionnées qualifient la circulation de l'information au sein de la banque comme étant moyenne tandis que 20% seulement estiment que l'information circule très bien. En effet, on peut penser de prime à bord que le SI mis en place

au niveau des banques tunisiennes ne favorise pas une circulation fluide de même qu'une transmission rapide des informations. Aussi, 65% des enquêtés affirment ne disposer que partiellement des informations dont ils ont besoin, alors que 35% estiment que l'information est totalement disponible. En ce qui concerne la rapidité de transmission des informations, il est intéressant de noter que 73% des responsables considèrent les délais de transmission comme étant moyens alors que 19% seulement sont satisfaits des délais qu'ils jugent courts. Néanmoins, il est opportun de voir si la perception responsables des banques n'était pas influencée par la dimension culturelle individualisme/ collectivisme. L'influence d'un degré élevé d'individualisme peut être perçue à travers les croisements suivants :

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« Identité personnelle » * « Problèmes de conception du SI »	8.682	Dépendance
« Force personnelle » * « Problèmes de conception du SI »	10.471	Dépendance
« Convictions personnelles » * « Problèmes de conception du SI »	4.539	Dépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

Ces trois croisements nous permettent de déduire que les individus imprégnés d'une culture individualiste considèrent que les problèmes de circulation de l'information sont dus à la conception du système d'information. Par contre, les individus à culture collectiviste pensent que la rétention de l'information empêche la fluidité et la rapidité de sa circulation. Ainsi, la culture individualiste recourt uniquement au SI formel pour satisfaire leurs besoins en informations complètes et détaillées.

Par ailleurs, les individus à tendance collectiviste affirment que la rétention de l'information constitue la cause principale des retards constatés dans la transmission des informations. Cette relation peut être mise en évidence à travers les croisements suivants :

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« identité grâce au groupe » * « Problème de rétention de l'information »	23.086	Dépendance
« La force provient du groupe » * « Problème de rétention de l'information »	19.559	Dépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

De ce fait, même si la conception du SI ne favorise pas une circulation fluide et rapide de l'information, la communication informelle permet de colmater cette insuffisance. A ce niveau, on peut noter que la culture communautaire peut se limiter à la mise en place de sous SI indépendants. Cette idée est confirmée par les croisements suivants :

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« identité grâce au groupe » * « Sous SI indépendants »	27.704	Dépendance
« La force provient du groupe » * « Sous SI indépendants »	24.068	Dépendance
« identité grâce au groupe » * « Consulter vos collègues »	10.095	Dépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

Les personnes à culture communautaire consultent souvent leurs collègues pour satisfaire leurs besoins en informations. Néanmoins, la rétention de l'information influe négativement sur sa transmission et peut donc provoquer le blocage de tout le système.

Dans les banques où les cadres sont individualistes, les SI seront normalement formalisés. Par contre, dans les banques à culture communautaire, le SI mis en place sera peu à moyennement formalisé. Cependant, cette idée doit être vérifiée à travers les croisements suivants :

Croisements	χ^2 calculé	Décision
« identité grâce au groupe » * « SI peu formalisé »	11.145	Dépendance
« La force provient du groupe » * « SI peu formalisé »	8.729	Dépendance
« Appartenir à un groupe » * « SI peu formalisé »	5.231	Dépendance
« Identité personnelle » * « SI formalisé »	36.625	Dépendance
« Force personnelle » * « SI formalisé »	33.363	Dépendance
« Convictions personnelles » * « SI formalisé »	20.497	Dépendance

χ^2 théorique = 3.841 pour 1 dl (niveau de vraisemblance = 0.05).

Les relations de dépendance sont donc vérifiées ce qui confirme l'idée précédente.

On peut, ainsi, conclure que la dimension culturelle individualisme/collectivisme influence la perception du SI et son orientation.

IV) Conclusion :

La première enquête nous a permis de cerner la culture des individus tunisiens. Ces derniers se caractérisent par : une assez grande distance hiérarchique, un esprit de tolérance, une faible anxiété, une prédominance de la dimension masculinité et un faible contrôle de l'incertitude. Concernant la dimension individualisme / collectivisme, un flou subsiste. La deuxième étude, effectuée auprès des responsables des banques nous a permis de tirer quelques conclusions.

D'une part, on a retrouvé les mêmes tendances concernant les dimensions distance hiérarchique et l'individualisme/ collectivisme. A ce propos, on peut déduire que la culture des dirigeants est largement influencée par la culture sociétale. Cette dernière a pu influencer, à travers la personnalité des dirigeants, les caractéristiques du SI en termes de centralisation, de formalisation et d'intégration.

D'autre part, en ce qui concerne le contrôle d'incertitude, on a constaté une tendance différente. En effet, contrairement à ce qui a été constaté au niveau de la culture sociétale, les responsables des banques ressentent, beaucoup plus, le besoin de contrôler l'incertitude. Ils se caractérisent par une assez grande anxiété associée à l'incapacité à prévoir et à anticiper l'avenir. Ce sentiment d'inquiétude peut s'expliquer par les mutations profondes que connaît le domaine bancaire tunisien. Ce dernier a connu plusieurs bouleversements marqués par : la libéralisation de l'économie, le décloisonnement de l'activité bancaire, l'intensification de la concurrence devenue internationale, l'évolution technologique ainsi que la multiplication de l'offre des produits et services bancaires.

Par ailleurs, il est très important de noter que l'acquisition des banques tunisiennes par celles étrangères ainsi que les fusions et les partenariats sont aussi sources d'incertitude. En effet,

ces nouvelles tendances peuvent affecter les pratiques de gestion des banques tunisiennes, particulièrement en matière d'orientation du système d'information.

La dimension contrôle d'incertitude n'a pas influencé l'orientation du système d'information actuellement mis en place. En effet, l'influence de la composante culturelle doit être comprise dans sa totalité. Aucune des dimensions culturelles ne peut avoir un caractère déterminant. Ainsi la longueur de la distance hiérarchique et le flou constaté au niveau de l'individualisme/collectivisme atténuent l'effet potentiel de la volonté des responsables à combattre l'incertitude. A ce niveau, il est intéressant d'examiner le cas de quatre banques qui ont déjà entamé une refonte de leur système d'information.

Les quatre banques se sont engagées dans des projets de mise en place d'un système d'information intégré et ouvert sur l'environnement externe (ERP bancaire, les systèmes de Datawarehouse ou entrepôts de données, messagerie électronique, système de gestion des relations clients...). Néanmoins, les entretiens effectués ont révélé l'existence de difficultés pouvant constituer un obstacle à la mise en place d'un SI intégré et ouvert. Ces difficultés sont :

- La méconnaissance des besoins en informations.
- La mauvaise formulation de ces besoins.
- La prédominance de l'intérêt personnel dans la définition de ces besoins.
- La tendance à la satisfaction des besoins immédiats.
- L'absence de vision globale chez les différents utilisateurs.
- La volonté de centraliser le SI.
- La méconnaissance des différents types d'échanges d'informations.

Ces problèmes se rattachent à la longueur de la distance hiérarchique et au flou relatif à la dimension individualisme/collectivisme. Outre l'impact de la composante culturelle, d'autres facteurs peuvent conditionner la réussite de l'intégration du SI tels que : L'infrastructure technologique, la résistance au changement, la taille de la banque et le taux d'encadrement.

Cette recherche peut être approfondie en intégrant ces facteurs. De même, l'élargissement de l'échantillon aux différents utilisateurs du SI nous permettrait peut-être d'améliorer la validité des résultats.

Bibliographie

- **BEN FADHEL A.**, La dynamique séquentielle culture – gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas tunisien, Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Nice, IAE, FDSE, 1992 ;
- **BEN FADHEL A., SOYAH T.**, La recherche en management: problème de collecte et de traitement des informations qualitatives, Conférence internationale « traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, ISEOR, 18-20 mars 2004 ;
- **BEN SLIMANE L., EL AKREMI A., TOUZANI M.**, Les domaines motivationnels de l'inventaire des valeurs de Schwartz: une analyse confirmatoire, 2^{ième} Journées de la Recherche en Sciences de Gestion, Février 2002 ;
- **BOSTROM R.P., Heinen J.S.**, MIS problems and failures : A Socio-technical Perspective : The Causes » MIS Quarterly. Vol. 1, n°3, 1977
- **BOUTARY M.**, les PME gestion internationale et systèmes d'information : au-delà des évidences technologiques, Revue internationale des PME, Vol. 13, N° 3-4, 2000
- **CARTON BOURGEOIS S.**, Systèmes d'information internationaux et culture nationale : influence de la dimension culturelle contrôle de l'incertitude sur le processus d'implantation, Systèmes d'Information et Management, 1999 ;
- **HOFSTEDE G., BOLLINGER D.**, Les différences culturelles dans le management, Les Editions D'Organisation, 1987;
- **HOFSTEDE G., BOND M. H.**, The Confucius connection cultural roots to economic growth; Organizational Dynamics, 1988 ;
- **HOFSTEDE G.** Vivre dans un monde multiculturel, comprendre nos programmations mentales, Les Editions D'Organisation ;
- **HOFSTEDE G.**, Culture's consequences: International differences related values, Sage, California, 1980;
- **HOFSTEDE G.**, Cultures and organizations: software of the mind, Hill, London, 1991;
- **HOFSTEDE G.**, Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation Revue Française de Gestion, septembre octobre, 1987 ;
- **HOFSTEDE G.**, The interaction between national and organizational systems, Journal of Management studies, juillet 1985;
- **HOFSTEDE G.**, The transformation age across countries- Adoption communication technology and national culture, Actes du 5^{ième} Colloque l'Association Information et Management à Montpellier 8-10 novembre 2000 ;
- **KAHLE L.R.**, Social Values and social change : adaptation to life in América, New York, Preger, 1983 ;
- **LEIDNER D. E. et CARLSSON S. A.**, Les bénéfiques des SI pour dirigeants dans trois pays, Système d'information et management, vol 3, n°3, 1998 ;
- **MARTINSONS M. G. et WESTWOOD R. I.**, Management information systems in the Chinese business culture: An explanatory theory, Information & Management, Volume 32, October-1997;
- **NELSON, K.G., CLARK T.D.**, Croos-cultural issues in information systems research : A research Praogram, Journal Of Global Information Management, Vol. 2 n°4, 1994;
- **REIX R.**, Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, 2000
- **ROKEACH M.**, The Nature of Human Values, New York, Free Press, 1973;
- **SCHWARTZ S.H.**, Are there Universal Aspects in the structure and Contents of Human Values?, Journal Of Social Issues, 1994;
- **SHORE B., VENKATACHALAM V.**, Prototyping: a metaphor for cross-cultural transfer and implementation of IS applications", Information and Management, 1994;

- **STRAUB D., KEIL M. et BRENNER W.**, Testing the technology acceptance model across cultures: A three country study, Information and Management, Volume 33, November-1997;
- Rapport annuel de l'association professionnelle des banques de Tunisie, 2003 ;

Le choix du style de décision des managers dans un nouveau contexte socioculturel

Tung DAO

Doctorant – CREM/IREIMAR (IGR-IAE) - Université de Rennes I- France

Email : dtungsc@yahoo.fr

Résumé: Ce travail se concentre sur l'étude du concept du style de décision des managers. Après un bref résumé portant sur les styles de décision managériale identifiés dans la littérature en management, il abordera en suite les facteurs d'influence, provenant des études passées, sur le style de décision des managers, notamment les particularités socioculturelles liées à l'environnement. Cet article se conclut par la proposition d'un modèle général guidant les managers dans leur choix du style de décision dans un contexte socioculturel nouveau. Le modèle proposé tient compte de cinq groupes de variables : *les caractéristiques personnelles des managers* (la culture, l'éducation, le style cognitif, etc.); *les caractéristiques du problème de décision* (l'importance, la familiarité etc.); *le contexte de décision* (la situation de décision, le temps disponible, etc.); *les caractéristiques de l'organisation* (le domaine d'activité, la taille de l'organisation, la propriété, la culture d'entreprise, etc.); et en particulier, *les particularités du contexte socioculturel* (la culture des collègues et des subordonnés, les caractéristiques socioéconomiques).

Mots-clés: Style de décision managériale, Culture, Nouveau contexte socioculturel, Choix du style de décision, Managers.

Abstract: *This article focuses primarily on exploring the concept of managers' decision-making styles in organization context. First, we present a brief review of literature regarding the most discussed managerial decision-making styles, and some important variables influencing them, in particular, the environment-related sociocultural characteristics. Second, we propose, based on the results of the past studies related to this concept, a general model guiding the choice of decision-making style in a new sociocultural context. This model contains five groups of variables: the manager's psychological characteristics (culture, education, cognitive styles etc.); the characteristics of decision problem (importance of the decision, manager's familiarity with the decision, etc.); the characteristics of decision context (decision situation, available time for decision, etc.); the organisation's characteristics (activity sector, size, ownership, organizational culture etc.); and most important, the characteristics of sociocultural context (colleagues' and subordinates' culture, environment-related socio-economic particularities, etc.).*

Keywords: *Managerial decision-making style, Culture, New sociocultural context, Choice of decision style, Managers.*

Introduction

Parmi de nombreuses fonctions du processus de management des entreprises, le style adopté par le manager dans sa prise des décisions managériales est souvent considéré comme l'élément le plus important. Ali (1993 [4]) et Yukl (1994 [52]) montrent que le style de décision des managers est crucial pour la réussite de toute organisation. Kaur (1993 [28]), dans la même veine, confirme que la performance d'une organisation ne dépend pas uniquement de l'efficacité de la technologie utilisée, mais en grande partie du style de décision du manager. Wu, Chiang et Jiang (2002 [49]) ajoutent que le style de décision n'influence non seulement la performance de l'organisation, mais il est également lié au maintien de ses avantages compétitifs.

Dans la littérature en management, ce concept du style de décision est devenu, et probablement continue à être, un sujet important. Les études passées ont permis d'identifier, sous plusieurs angles du processus de décision, de nombreux styles de décision. Par exemple, on a distingué cinq styles de décision, basés sur la participation des subordonnés à la décision, allant du style autocratique (l'absence de la participation) au

style dit « par délégation »(les subordonnés donnent les décisions)(Yousef, 1998 [50]), ou quatre styles différents basés sur deux composantes importantes des décisions managériales (complexité cognitive et orientation des valeurs)(Connor et Becker, 2003 [12]). L'investigation sur les facteurs d'influence sur le style de décision des managers est également abordée par les chercheurs (par exemple, Yousef, 1998 [50] ; Gordon, 1996 [17]). Parmi de nombreux facteurs identifiés, la culture des subordonnés (Hofstede, 1980 [22]) et les particularités du contexte social sont des éléments très importants qui affectent le choix du style de décision. L'existence des styles de décisions bien particuliers chez les managers asiatiques (Haley et Tan, 1999 [21]) témoigne de l'impact du contexte socioculturel sur le style de décision des managers. La différence entre les managers dans différents pays a été signalée dans certaines études (Ryan, 1999 [39] ; Wayne, 1974 [45]).

Dans le contexte actuel, où la mondialisation et les échanges économiques entre les pays dans le monde entier sont de plus en plus fréquents, les managers sont parfois obligés de gérer leurs affaires dans un nouveau environnement socioculturel. La question portant sur le choix du style de décision est, dans ce cas, sans doute primordiale et également difficile. Néanmoins, cette question n'a pas été posée dans les études précédentes en management.

Cet article se donne donc comme objectif de proposer, en partant des styles de décision identifiés dans la littérature et des facteurs affectant ces styles de décision des managers, un modèle général guidant le choix du style de décision dans un contexte socioculturel nouveau. Après une brève revue de littérature liée au concept du style de décision, à la description des styles déjà identifiés, et à leurs antécédents, nous allons aborder le modèle proposé avec quelques exemples d'application. Les discussions portant sur l'intérêt de ce travail et la proposition des voies de recherche future seront mentionnées à la fin de l'article.

Le concept du style de décision

Scott et Bruce (1995 [40]) définissent le style de décision comme « l'habitude conditionnée, le mode habituel de réponse exprimé par l'individu lorsque ce dernier est confronté à une situation de décision spécifique. Ce n'est pas un trait personnel, mais une habitude ou une propension à réagir d'une certaine manière dans un contexte spécifique de décision... La situation peut influencer le choix du style de décision de l'individu » (p. 820). Driver, Brousseau et Hunsaker (1993 [15]) ajoutent que l'individu est stable, mais non exclusif, dans sa manière dont il prend des décisions. L'individu a souvent une manière habituelle dont il donne des décisions (appelé le style de décision), mais il ne l'utilise pas de manière exclusive. L'individu a donc un style principal et un style secondaire. Ces auteurs précisent encore que l'individu semble combiner de nombreux styles différents pour parvenir à sa décision lorsqu'il s'agit des décisions importantes.

La littérature en management distingue deux concepts : le style de décision (*decision style* ou *decision strategy*) et le style de management ou de direction (*management style* ou *leadership style*). Ces deux concepts sont différents au niveau conceptuel, mais ils sont assez similaires au niveau de leurs caractéristiques (ils sont parfois fondés sur les mêmes caractéristiques). En effet, le style de décision est défini, selon les définitions citées ci-dessus, comme la manière habituelle de prendre la *décision dans une situation spécifique*. De l'autre côté, le style de direction est considéré, selon Casimir (2001 [11]) et Wu, Chiang et Jiang (2002 [49]), comme le mode d'action, caractérisé par la fréquence ou l'intensité des comportements ou des attitudes de direction spécifiques, qu'applique le manager pour

accomplir les *fonctions de management* (par exemple, motiver et coordonner des subordonnés ou employés, établir et atteindre les objectifs du groupe ou de l'organisation, préserver la cohésion du groupe etc.). Selon Yousef (1998 [50]), la prise de décision est la fonction la plus importante du processus de management. Avec ces différences conceptuelles, nous dirons que le style de décision est moins stable (le manager peut manifester plusieurs styles de décision différents en fonction des situations de décision), alors que le style de management est plus stable (la même orientation générale pour toutes les processus du management du manager). En ce qui concerne leurs caractéristiques, les concepts du style de décision et du style de management partagent les mêmes caractéristiques (par exemple, directif ou autocratique, bureaucratique, collaborateur ou participatif etc. (Ali, Taqi et Krishnan 1997 [5] ; Blake et Mouton, 1978 [7])). Cette réalité est l'élément essentiel qui rend la distinction de ces deux concepts plus difficile. Néanmoins, ces concepts peuvent être distingués, à notre sens, par le *niveau de généralité* des caractéristiques étudiées. Les styles de management sont souvent décrits par des termes généraux désignant une « *direction* » (par exemple, « *orientation* » ou « *tendance* »), et ils couvrent des dimensions plus larges telles que des valeurs humaines ou la culture d'entreprise dans l'orientation d'action des managers (McGregor, 1960 [31], Wu, 1994 [48], Lee, 1996 [29]), ou l'orientation à « *l'individualisme* » ou au « *collectivisme* » dans la manière de gestion de ressources humaines (Purcell, 1987 [36]), alors que les styles de décision sont désignés par des termes plus précis concernant la résolution des problèmes précis (par exemple, autocratique, consultatif, par délégation, analytique, conceptuel etc.). A titre d'exemple, Wu, Chiang et Jiang (2002 [49]) ont identifié quatre modes (ou styles) de décision (*adaptatif, participatif, entrepreneurial et simpliste*) et quatre styles de direction ou de management (Orientation au risque, innovatrice et agressive [*Risky, innovative and aggressive orientation*], Orientation de délégation et de consensus [*Empowerment and consensus orientation*], Orientation d'efficacité et de réaction rapide [*Efficiency and fast-react orientation*], et Orientation à long terme et à la capacité [*Long-term and ability orientation*]). Park (1996 [35]) distingue également quatre styles de décision (*directif, analytique, conceptuel, comportemental*) des deux styles de direction (*orientation à la tâche, orientation aux relations*).

Certaines études ont montré que les styles de management et les styles de décision managériale sont fortement corrélés (par exemple celle de Wu, Chiang et Jiang, 2002 [49]). Ce résultat provient, à notre avis, du fait que la prise de décision managériale est la fonction la plus importante du processus de management, et que ces deux styles (celui de décision et celui de management) sont, en grande partie, déterminés, par de nombreux facteurs communs.

Malgré toutes ces différences, ces deux concepts sont parfois considérés de manière indifférente dans certaines recherches en management (par exemple l'étude de Bourantas et Papadakis, 1997 [10]).

Dans le cadre de cet article, nous abordons essentiellement les styles de décision des managers.

Les styles de décision des managers : une revue de littérature

De nombreux styles de décision ont été identifiés en fonction de différents aspects des décisions managériales (la participation des subordonnés à la décision, la manière de procéder à la décision (formelle versus informelle), la capacité d'adaptation à l'environnement, l'utilisation des données (qualitatives versus quantitatives), le transfert

d'expériences etc.). Nous résumons maintenant les styles les plus abordés dans la littérature liée à ce sujet.

1.1 Les styles de décision en fonction de la participation à la décision

En étudiant la possibilité et la nature de la participation des subordonnés à la décision managériale du manager, Ali (1989 [2], 1993 [4]) et Yousef (1998 [50]) ont distingué plusieurs styles de décisions (5 styles selon ces auteurs) : *autocratique*, *pseudo-consultatif*, *consultatif*, *participatif*, *délégation* etc. Pour ces styles, la participation à la décision des subordonnés change du style *autocratique* (l'absence de la participation des subordonnés) au style dit « *par délégation* » (les subordonnés décident, non plus le manager). Plus précisément, le style *autocratique* désigne l'habitude du manager de résoudre seul le problème ou de prendre seul les décisions en utilisant des informations dont il dispose sans consulter ses subordonnés. Pour le style *pseudo-consultatif*, le manager « fait semblant » de consulter ses subordonnés avant de donner des décisions, mais leurs idées ou suggestions ne sont pas prises en compte. L'objectif n'est pas, pour ce style, d'obtenir une vraie consultation, mais plutôt de créer chez les subordonnés le sentiment d'être consultés. Le manager au style *consultatif* apprécie mieux les idées et suggestions des subordonnés, et celles-ci peuvent être, mais non obligatoirement, prises en compte dans la décision finale. Le manager portant le style *participatif* a l'habitude de faire part ses problèmes avec ses subordonnés, et la décision finale repose sur le principe de vote lors des réunions avec les subordonnés. Pour le style dit « *par délégation* », le manager demande souvent à ses subordonnés de prendre eux-mêmes les décisions. Le style *pseudo-participatif*, proposé par Ali (1993 [4]), est un style intermédiaire entre les styles *participatif* et celui de *délégation*.

A signaler néanmoins que la définition et le nombre de styles mentionnés ci-dessus ne sont pas universels pour toutes les études dans cette direction. Par exemple, Likert, (1967 [30]) propose quatre styles, et Vroom et Yetton (1973 [44]) en distingue sept. Le travail de Ali (1993 [4]) fournit une référence intéressante de plusieurs versions de ces styles issues des études précédentes.

Ryan (1999 [39]) distingue, en partant de différentes formes de participation à la décision et de différentes sources de données utilisées, deux styles différents : *formel* et *informel*. Le style *formel* désigne la préférence à des documents et des éléments formels, et à des discussions formelles (via les réunions) avec les subordonnés ou avec le personnel concerné dans l'organisation. Le style *informel* respecte toujours la participation du personnel dans la prise de décision, mais d'une manière informelle (l'absence des réunions formelles). La différence entre les managers français et anglais a été trouvée sur cet angle (la préférence à ces deux styles). Les managers français n'apprécient moins les réunions formelles pour la prise de décision, car ils pensent que leur autonomie peut être limitée par cette pratique. A l'inverse, les managers anglais privilégient les éléments formels (documents, réunions) avant de donner la décision.

1.2 Les styles de décision en fonction du mode de traitement de données et de la capacité d'adaptation à l'environnement.

Dess, Lumpkin et Covin (1997 [14]), et Wu, Chiang, et Jiang (2002 [49]) ont identifié, en fonction des modes de traitement d'information et de la capacité d'adaptation aux changements de l'environnement des managers, quatre styles différents de décision : *participatif*, *entrepreneurial*, *adaptatif* et *simpliste*. Selon ces auteurs, le manager du style

participatif est caractérisé par la participation des subordonnés, ou des responsables des services concernés, dans l'organisation à la prise des décisions managériales. Le style *entrepreneurial* est lié à une grande volonté de prendre le risque, de confronter des situations, et de s'engager dans une perspective innovatrice. Ce style s'avère très ambitieux et un peu « offensif ». Le style *adaptatif* est lié à la conscience et à l'adaptation aux changements de l'environnement, à un fort besoin de contact avec d'autres partenaires, et à un essai de maîtriser des situations avec une planification active des projets à court et à long terme. Le style *simpliste* est marqué, quant à lui, par l'appui sur des projets ou des modèles passés dans la prise de décision. Les managers portant ce dernier style semblent manquer, selon les auteurs, le sens d'adaptation dans leur raisonnement, et ils considèrent assez souvent que les situations changent peu ou ne changent pas. Un item de mesure caractéristique de ce style est « *Il existe un projet stratégique clair pour l'organisation qui a été établi il y a peu de temps, et il change très peu* » (Dess, Lumpkin et Covin 1997 [14]). Wu, Chiang et Jiang (2002 [49]) ont montré également que l'adoption de tel ou tel style parmi les quatre présentés ci-dessus est fortement corrélée avec le style de management des managers, ainsi que la performance de l'organisation. Par exemple, les managers du type « *risque, innovation et agression* » (un des styles de management) semblent préférer le style *entrepreneurial* dans leur prise de décision, plutôt que le style *participatif* et les autres. Les managers du type « *réaction rapide, et efficacité* » manifestent un score élevé sur les styles *adaptatif et participatif*. Les managers possédant la caractéristique « *long terme et capacité* » dans leur style de management semblent privilégier les styles *adaptatif et simpliste*. Les managers du type « *délégation et consensus* » préfèrent le style *participatif* dans leur prise de décision. A propos des liens entre le style de décision et la performance de l'organisation, ces auteurs ont trouvé que le style de décision des managers semble avoir un impact considérable sur la performance et sur l'innovativité de l'organisation. Par exemple, les organisations dont le manager adopte les styles *participatif et adaptatif* possèdent une plus forte innovativité.

1.3 Les styles de décision en fonction de la complexité cognitive et de l'orientation des valeurs.

Selon Rowe et Boulgarides (1992 [38]), Park (1996 [35]), et Connor et Becker (2003 [12]), la complexité cognitive est liée à la *tolérance pour l'ambiguïté*. Tout individu possède une faible tolérance pour ambiguïté (qui se manifeste par un grand besoin d'organisation) ou une forte tolérance pour ambiguïté. L'orientation des valeurs concerne les aspects humains et sociaux ou efficient et technique des choses liées à la décision. En combinant ces deux composantes essentielles d'une décision, ces auteurs ont identifié quatre styles de décision : *directif, analytique, conceptuel, et comportemental*. Pour le style *directif*, il est caractérisé par une faible tolérance pour ambiguïté et par une grande attention envers les aspects technique et performant des choses concernées par la décision. Les managers possédant ce style manifestent un grand besoin d'organisation, et ils considèrent davantage les faits (la réalité), les règles, et les procédures ou rituels dans leur processus de décision. En ce qui concerne le processus de traitement d'informations pour la décision, ces individus y ont accès par sélection et exploitation des sources limitées d'informations. Le style *analytique* a une forte tolérance pour ambiguïté et orienté vers les préoccupations concernant les tâches et les aspects techniques. Ces managers privilégient des raisonnements logiques, et ont tendance à considérer l'ensemble des caractéristiques du problème donné. Ils procèdent à l'information par des analyses détaillées et minutieuses de plusieurs sources. Ils évaluent l'information par une pensée abstraite, et sont innovateurs dans la résolution du problème. Le troisième style, celui *comportemental*, est caractérisé par une faible tolérance pour ambiguïté. Face à une décision donnée, les managers de ce style se focalisent davantage sur les aspects humains et sociaux de la décision à prendre,

et ils considèrent souvent le sentiment et le bien-être des autres. Ils arquent l'information par leur perception, à l'écoute des autres, et en échange avec eux, et évaluent les informations obtenues par leur sentiment et leurs instincts. Enfin, le style *conceptuel* est caractérisé par une forte tolérance pour l'ambiguïté, et par une forte attention vers les valeurs humaines et sociales des choses. Selon la description des auteurs, ce style préfère explorer de nouvelles options, former de nouvelles stratégies, être créatifs et prendre le risque. Les managers de ce style procèdent à l'information en parlant avec les autres, et évaluent l'information acquise en utilisant leurs interprétations et leurs jugements personnels.

1.4 Le style de décision des managers asiatiques.

Les managers asiatiques semblent posséder un style de décision bien particulier, différent des styles habituels des managers occidentaux. En effet, Haley et ses collègues (Haley, 1997 [19]; Haley et Tan, 1996 [20], 1999 [21]) ont trouvé que ce style est caractérisé par l'approche holistique/intuitive dans la prise de décision, et décrit sous le nom « *experience-based holistic/intuitive decision-making* » (le style holistique/intuitif basé sur l'expérience) (Haley et Tan, 1999 [21]). Ce style comporte cinq caractéristiques principales : *Hands-on experience* (Transfert d'expérience), *Transfer of knowledge* (Transfert de connaissances), *Qualitative information* (Recours à des informations qualitatives), *Holistic information processing* (Traitement holistique des informations), et *Action-driven decision-making* (Orientation vers l'action). La première caractéristique, le *transfert d'expérience*, exprime le besoin de connaître tous les aspects principaux de l'organisation (par exemple les habitudes de travail, les produits/services, le marché, l'environnement professionnel etc.) pour pouvoir donner rapidement les décisions sans avoir recours à des analyses détaillées de données. En conséquence, la préférence à la diversification d'activités s'avère plus forte chez les managers seniors, et cette mentalité leur permet de donner de bonnes décisions, en rapidité, même en cas de manque d'informations (décisions faites par l'intuition personnelle du manager). La deuxième, le *transfert de connaissances*, désigne la capacité des managers asiatiques d'appliquer ou de généraliser les expériences possédées dans des domaines habituels ou spécialisés, à de nouveaux contextes ou domaines d'activité. Cette caractéristique se manifeste en réalité par un degré plus élevé de diversification des activités dans les entreprises asiatiques (en dehors de leurs activités de base). La troisième caractéristique, le *recours à des données qualitatives*, concerne le fait que ces managers utilisent très souvent les informations qualitatives, même subjectives, fournies par des amis, des associations professionnelles et gouvernementales et par les autres sources de confiance, pour guider leur décision. Ils cherchent moins des données publiées, et ils préfèrent eux-mêmes vérifier des informations si c'est possible, plutôt qu'utiliser des informations secondaires. Une autre différence importante de ces managers en comparaison avec les managers occidentaux concerne la manière d'analyser les informations : leur processus d'analyses d'information est interne (dans la tête, non écrit sur les papiers ou dans des rapports officiels). La quatrième caractéristique, le *traitement holistique des informations*, désigne l'habitude des managers d'utiliser les connaissances générales pour affronter le problème, de définir les paramètres importants de manière intuitive, et d'exposer les solutions à envisager de manière holistique. La dernière caractéristique, l'*orientation vers l'action*, montre la rapidité dans la prise des décisions des managers asiatiques. Une décision importante peut se faire au cours de quelques minutes. Ils prennent souvent les décisions sans consulter les autres. L'action est leur préférence. Ils sont considérés comme ayant une grande capacité dans la décision, ainsi qu'une grande responsabilité liée à leur décision.

Ces caractéristiques reflètent sans doute une forte autorité dans la manière dont les managers asiatiques donnent les décisions. Ceci pourrait également être expliqué par les traditions et la culture de ces pays selon lesquelles l'autorité est de loin vue comme une caractéristique indispensable, notamment pour les hommes.

En dehors de ces styles de décision, les recherches passées ont également identifié d'autres styles basés sur les caractéristiques psychologiques des managers. Par exemple, Williams et Miller (2002 [47]) ont identifié cinq styles de décision. Il s'agit des styles nommés *Charismatics* (Charismatiques), *Thinkers* (Réfléchissants), *Skeptics* (Sceptiques), *Followers* (Suiveurs) et *Controllers* (« Contrôleurs »). En partant des modes fondamentaux d'apprentissage (ou de raisonnement) des individus (la théorie de Jung, 1923 [26], 1970 [27]), de nombreux auteurs (par exemple, Taggart et Robey, 1981 [41]; Ramaprasad et Mitroff, 1984 [37]; et Nutt, 1990 [32], 1993 [33]) ont distingué les styles généraux appelés « analyseurs » (*analysers*), « observateurs » (*observers*), « *data processors* », « *linkers* », « synthétiseurs » (*synthesizers*), « flexible » (*flexible*), et « inflexible » (*inflexible*). Ces styles désignent la préférence du manager à un ou plusieurs parmi les quatre modes (ou types) d'apprentissage suivant : le type *sensing* (préfère des données « dures » (objectives) et détaillées, et caractérisé par des questions du genre « *qu'est-ce que c'est ?* ») ; le type *intuitif* (intéressé aux informations décrivant des possibilités hypothétiques, des informations qualitatives et subjectives, et caractérisé par des questions du type « *qu'est-ce que ça pourrait être ?* ») ; le type *thinking* (l'accent mis sur les modes de raisonnement logique, formel, et général) ; et le type *feeling* (très personnel, attention portée aux facteurs humains (les valeurs, les interactions avec les autres))(cité par Nutt, 1990 [32]).

Les facteurs d'influence sur le choix du style de décision

Selon de nombreux auteurs, les managers peuvent manifester de différents styles de décision, et l'adoption de tel ou tel style dépend de plusieurs facteurs.

Parmi de différents styles de décision abordés ci-dessus, les styles liés à la participation des subordonnés ou des services concernés sont les plus analysés. Dans le cadre de ces styles, plusieurs études ont porté sur l'identification et l'investigation des antécédents de ces styles :

Yousef (1998 [50]) et Whytes (1988 [46]) ont indiqué des relations significatives entre ces styles de décision et de différentes dimensions de la culture d'entreprise (sept dimensions selon Gordon (1996 [17]): *Conformité* – soumission des membres aux règles de travail, *Responsabilité* – possibilité de décider sans consulter les supérieurs hiérarchiques, *Objectifs à atteindre* – fixation et information des objectifs de l'organisation aux membres, *Récompense* – reconnaissance et récompense pour les efforts personnels des membres, *Clarté dans l'organisation* – il faut que les plans/projets soient bien organisés et les objectifs soient bien définis, *Amitié et confiance* entre les membres, et *Leadership* – volonté des membres d'accepter la direction).

L'étude de Yousef (1998 [50]) trouve également les liaisons significatives entre les styles de décision avec le niveau de technologie utilisée dans l'organisation, le niveau d'éducation, et celui hiérarchique du décideur. Les styles de décision sont trouvés corrélés avec les caractéristiques de l'organisation (l'âge, la taille, la propriété, et le domaine d'activité)(Alli, 1989b [3]; Flowers et al., 1975 [16]) et la culture du décideur (Aldler, 1991 [1]; Hofstede,

1980 [22], Tayeb, 1988 [42]). Les mêmes résultats ont été trouvés dans les études de Blyton (1984 [8]) et Yukl (1981 [51]). Néanmoins, ces derniers résultats ne sont pas supportés par l'étude de Yousef (1998 [50]). L'impact significatif de la situation de décision sur le choix du style de décision a été signalé dans l'étude de Ali (1993 [4]).

Le contexte culturel du pays est également considéré comme une variable importante affectant le style de décision des managers. En effet, Hui (1988 [23]) suggère que l'aspect individualisme/collectivisme d'une culture influence avec force le style de décision des managers. Selon ses analyses, dans la culture où le collectivisme domine, la dépendance des décisions du groupe est forte (c'est-à-dire le besoin de participer à la décision est forte). Bond et al. (1982 [9]) supportent ce résultat en disant que le collectivisme implique le besoin de maintenir l'harmonie du groupe, et ceci engendre la préférence à des styles permettant de préserver cette harmonie. Selon leur préconisation, les managers devraient utiliser à la fois d'autres styles alternatifs mutuellement avec leur style dominant afin de répondre à ce besoin. Ali et al. (1997 [5]) concluent, en partant des résultats trouvés dans la littérature, qu'il existe une correspondance entre l'individualisme/collectivisme et le choix du style de décision, et indiquent que les styles consultatif et participatif sont plus adaptés dans la culture collectiviste, alors que les styles permettant de maximiser les intérêts individuels sont plus adéquats dans les cultures où l'individualisme règne. Ces observations sont en accord avec le résultat provenant de l'étude de Hofstede (1980 [22]) selon lequel le choix du style de décision du management dépend également de la culture des subordonnés.

Une autre étude dont les résultats supportent ce point est celle de Ryan (1999 [39]). Cet auteur, en discutant sur l'aspect de participation à la décision dans le processus de décision des managers, montre que « Du point de vue du management de ressources humaines et des relations industrielles, la participation à la décision consiste à mettre en valeur la performance de l'organisation ou à maintenir l'égalité sociale »(p. 33). Il ajoute également que la qualité des interactions entre le manager et le personnel est située au cœur de cette approche (la participation à la décision), et que cette question devrait être analysée avec soin en tenant compte des particularités culturelles du pays d'implantation.

Les différences constatées par de nombreuses études à propos de la pratique de ces styles dans différents contextes culturels constituent une preuve convaincante de l'impact de la culture nationale sur le(s) style(s) de décision adopté(s). En effet, on a trouvé que le style participatif est dominant dans les pays en Amérique (Likert, 1967 [30], Wayne, 1974 [45]) et préféré en Europe (Wayne, 1974 [45]). Par contre, ce style n'est pas préféré par les managers indiens et japonais (Wayne, 1974 [45]). Haire, Ghiselli, et Poter (1966 [18]) expliquent que dans les cultures traditionnelles où domine la soumission forte des subordonnés envers leurs supérieurs, les managers semblent continuer à manifester le style autocratique, et que les subordonnés se montrent favorables à ce style. Le style autocratique est, comme soulignent ces auteurs, très adéquate à ces cultures dans lesquelles le manager doit prendre lui-même toute responsabilité provenant de ses décisions.

En ce qui concerne les styles de décision qui restent (les styles liés au mode de traitement de données et la capacité d'adaptation à l'environnement, à la complexité cognitive et l'orientation des valeurs etc.), peu de recherches dont l'objectif porte sur l'étude des antécédents de ces styles ont été enregistrées dans la littérature. Selon les résultats provenant des études en psychologie liées à ce sujet (le style de décision), la situation (Scott et Bruce 1995 [40]), la complexité de la décision elle-même (Deborah et Siew, 1985 [13]; Joffre et Wiktor, 2001 [25]), l'importance de la décision (Janis et Mann, 1977 [24]), la familiarité des individus au problème de décision (Park et Lessig, 1981 [34]), et le temps disponible pour la décision, sont les variables importantes qui conditionnent l'adoption d'un style de décision spécifique des individus. De même manière, Bettman, Johnson et Payne (1991 [6]), ont conclu que trois conditions qui déterminent l'adoption d'un

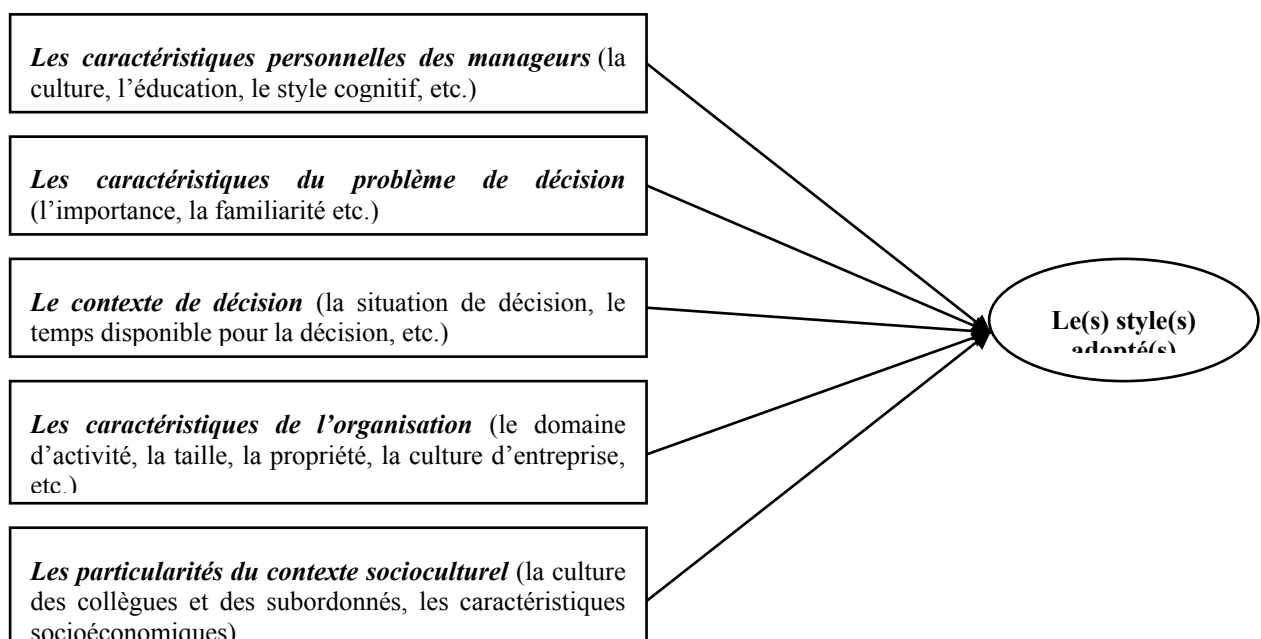
processus spécifique de décision sont les caractéristiques du problème de décision, les caractéristiques personnelles du décideur, et les caractéristiques du contexte social. Dans le contexte du management, nous pensons que ces facteurs exercent également un impact important dans le choix du style de décision des managers. Néanmoins, les recherches futures sont indispensables pour explorer les facteurs affectant le choix du style de décision parmi ces styles. En ce qui concerne l'impact de la culture sur les styles de décision des managers, il peut être justifié par la présence des particularités du style de décision des managers asiatiques que nous avons précédemment analysées.

Nous pouvons maintenant regrouper l'ensemble des facteurs d'influence sur le choix du style de décision des managers en cinq groupes : *les caractéristiques personnelles des managers* (la culture, l'éducation, le style cognitif, etc.) ; *les caractéristiques du problème de décision* (l'importance, la familiarité etc.) ; *le contexte de décision* (la situation de décision, le temps disponible pour la décision, etc.) ; *les caractéristiques de l'organisation* (le domaine d'activité, la taille de l'organisation, la propriété, la culture de l'entreprise, etc.) ; et *les particularités du contexte socioculturel* (la culture des collègues et subordonnés, les caractéristiques socioéconomiques).

Le choix du style de décision du management dans un nouveau contexte socioculturel

De différents styles de décision ont été identifiés et étudiés dans la littérature. La comparaison culturelle du style de décision des managers est abondamment discutée. En revanche, le choix du style de décision, qui est sans doute une question importante mais difficile, notamment dans un contexte socioculturel nouveau, n'a pas été abordé dans la littérature en management. L'absence des études approfondies, tant au niveau théorique qu'empirique, portant sur cette question ne nous permet pas de construire un modèle détaillé de choix du style de décision. Cependant, les résultats provenant de l'étude des facteurs d'influence sur le choix du style de décision nous fournissent de bonnes bases théoriques pour le développement d'un modèle général guidant le choix du style de décision dans un nouveau contexte socioculturel. Ce modèle comporte cinq groupes de facteurs d'influence déjà identifiés dans la partie précédente. Le schéma suivant précise ce modèle.

Schéma 1 : Le modèle général guidant le choix du style de décision des managers :



Ce modèle suggère que, dans un contexte socioculturel nouveau, les particularités culturelles des acteurs locaux dans l'organisation (les collègues, subordonnés locaux) et les conditions socioéconomiques du pays d'implantation, doivent être prises en compte dans le choix du style de décision parmi de nombreuses variables en considération.

En tenant compte de cette suggestion, ainsi que des caractéristiques des styles de décision cités dans la partie précédente, nous pouvons maintenant proposer quelques exemples d'application de ce modèle.

Du point de vue de la participation à la décision, si les acteurs locaux manifestent un grand besoin de participation à la décision, le style autocratique (caractérisé par l'absence de la participation) ne devrait pas être considéré car ce choix peut réduire le consensus collectif et la motivation de travail des subordonnés, au moins sur ce plan. Les autres formes de participation (pseudo-participatif, consultatif, participatif) sont sans doute plus adéquates dans cette situation. Dans les organisations où il existe un fort respect et une grande confiance des subordonnés envers leur supérieur, la présence ou l'absence de la participation à la décision pourrait ne pas exercer un impact significatif à la motivation des membres de l'organisation, mais la capacité entrepreneuriale, le sens de responsabilité, et la volonté du managers à répondre aux intérêts (matériels et non matériels) des membres liés à la décision doivent être considérés. Dans un contexte tel que celui vietnamien, selon Venard (2002 [43]), « Une caractéristique des relations de travail dans les entreprises vietnamiennes semble être modelée à l'image des relations familiales. 63% des répondants considèrent qu'un bon responsable de service est comme un « père » pour ses employés...L'influence du chef de service déborde largement du cadre du travail. 68% des employés trouvent normal que leur chef de service s'occupe de leur vie personnelle : santé, problème financier, mariage etc.... Le supérieur hiérarchique donne au subordonné « protection considérable » et le subordonné renvoie en échange à son supérieur « respect et obéissance » pour 70% des répondants »(p. 101-102), la participation à la décision semble ne pas manifester tous ses avantages à cause de l'obéissance forte entre les subordonnés exprimés à leur supérieur (probablement via la soumission ou la conformité forte à l'avis du supérieur).

Pour les styles définis en fonction de la capacité d'adaptation à l'environnement d'affaires, le style lié à une forte capacité d'adaptation à l'environnement constitue certes un bon choix, car il est évident que les caractéristiques de l'environnement impliquent avec force la réussite des activités d'affaires.

L'attention portée aux valeurs humaines ou aux aspects techniques/efficaces de choses concernées à la décision peut également être choisie en fonction de la culture des acteurs locaux. Dans les cultures où les valeurs humaines et l'interaction/relation entre les être humains sont privilégiées (dans les cultures dites collectivistes par exemple), l'absence de l'orientation aux valeurs humaines dans la prise de décision pourrait limiter l'efficacité des décisions données. Au contraire, dans les cultures où les intérêts personnels règnent, les styles permettant de maximiser l'attente matérielle des individus pourraient être plus adaptés.

Enfin, en ce qui concerne le style de traitement d'informations (utilisation des données officielles et quantitatives versus celle des données non officielles et qualitatives), les particularités du contexte social peuvent conditionner le choix des managers. A titre d'exemple, le fait que les managers asiatiques font appel souvent à des données subjectives et non officielles pourrait provenir, et même être une des causes, de l'indisponibilité des sources d'information concernées à la décision, ou/et d'une faible exactitude de ces informations. La préférence à des sources d'information publiées et

officielles et l'exigence à des données objectives des managers occidentaux seraient difficilement satisfaites dans ce contexte. Une solution peut être envisagée, pour les managers de ce style, dans ce cas consistant à l'effort de collecter eux-mêmes les données du marché pour guider leur décision, mais cette stratégie implique souvent un coût important. L'adoption des styles de décision reposant sur l'observation, sur l'expérience personnelle, et sur les données subjectives au lieu de l'utilisation excessive des données objectives, pourrait être un bon choix pour les managers étrangers.

A souligner, malgré tout, que ces exemples ont été proposés dans une vision « simplifiée » des décisions. L'adoption d'un style de décision doit, selon ce modèle, tenir compte de l'ensemble des facteurs mentionnés, non pas uniquement des éléments discutés dans ces exemples.

Conclusions.

Cet article permet, en premier temps, d'explorer les styles de décision les plus discutés dans la littérature à propos de la prise de décision des managers. Il propose, en second temps, un modèle général, en partant des facteurs d'influence sur le choix du style de décision, notamment de ceux liés aux aspects socioculturels et économiques de l'environnement et des acteurs locaux, guidant les managers dans leur choix d'un (ou des) style(s) de décision dans un contexte socioculturel nouveau. Selon ce modèle, les managers doivent tenir compte des particularités du contexte socioculturel dans lequel ils sont situés avant de choisir le(s) style(s) à adopter. Quelques exemples ont été discutés visant à justifier ce modèle proposé sur cet angle.

Les études futures, par l'étude de cas portant sur les entreprises implantées dans un nouvel environnement socioculturel par exemple, sont souhaitées afin d'apporter plus de preuves pour valider ce modèle.

De plus, comme nous avons précisé, le manque des études approfondies dont l'objectif porte spécifiquement sur le choix du style de décision dans un contexte socioculturel nouveau empêche le développement d'un modèle plus précis et détaillé d'adaptation du style de décision. Suite à l'objectif de cet article, le choix du style de décision à adopter dans un contexte socioculturel nouveau, nous trouvons qu'il est intéressant, mais aussi nécessaire, d'effectuer d'autres recherches portant sur l'impact du style de décision des entreprises et organisations locales sur le choix du style de décision des managers étrangers. En effet, aucune étude n'a été enregistrée à propos de la présence (l'existence ou non) et du mécanisme (comment ?) des influences des partenaires locaux sur l'adoption des styles de décision des managers étrangers. Les résultats provenant de ces études futures peuvent apporter des résultats intéressants au développement d'un modèle plus détaillé d'adoption du style de décision des managers étrangers dans un nouvel environnement.

Bibliographie :

- [1] **Adler** N.J. (1991), *International dimensions of organizational behavior*, 2nd ed., PWS-Kent Publishing Co., CA.

- [2] **Ali A. J.** (1989), Decision styles and work satisfaction of Arab executives: a cross-national study, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 19 No. 2, pp. 22-37
- [3] **Ali A. J.** (1989b), A comparative study of managerial beliefs about work in the Arab states, in B. Prasad (ed.), *Advances in International Comparative Management*, Vol. 3, p. 151-169
- [4] **Ali A. J.** (1993), Decision making style, individualism, and attitudes toward risk of Arab executives, *International Studies of Management et Organization*, 23(3), p. 53-73.
- [5] **Ali, A. J., Taqi, A. A., et Krishnan, K.** (1997). Individualism, Collectivism, and Decision Styles of Managers in Kuwait. *The Journal of Social Psychology*, 137: 629-637
- [6] **Bettman J.R., Johnson E.J. et Payne J.W.** (1991), *Consumer decision making*, in T. S. Roberston et H. H. Kassarian (Eds.), *Handbook of Consumer Behavior*, (p. 50-84).
- [7] **Blake, R. R., et Mouton, J. S.** (1978). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf.
- [8] **Blyton P.** (1984), Some old and new problems in employee participation in decision making, *International Social Science Journal*, 37(2), p. 217-231
- [9] **Bond M., Leung K., et Wan K.** (1982) How does cultural collectivism operate ?, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13(2), p. 186-201.
- [10] **Bourantas D. et Parakadis V.** (1997), *International Studies of Management et Organisation*, Vol. 26, N° 3, p. 13-32.
- [11] **Casimir C.** (2001), Combinative aspects of leadership style: the ordering and temporal spacing of leadership behaviors, *Leadership Quarterly*, Vol. 12, Issue 3, p. 245-278.
- [12] **Connor P. E. et Becker B. W.** (2003), Personal value systems and decision-making styles of public managers, *Public Personnel Management*, 32(1), p. 155-180.
- [13] **Deborah R. J. et Siew M. L.** (1985) Systematic and heuristic approach to consumer choice: A contingent processing framework, in *Historical Perspective in Consumer Research: National and International Perspectives*, *Advances in Consumer Research*, p. 244-250.
- [14] **Dess G. C., Lumpkin G. T. et Covin J. G.** (1997), Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models, *Strategic Management Journal*, 18(9), P. 677-695.
- [15] **Driver, M. J., Brousseau, K. R., et Hunsaker, P.** (1993) *The dynamic decision maker*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [16] **Flowers V., Hughes C., Myers M. et Myers S.** (1975) *Managerial values for working on AMA survey report*, AMACOM, New York, NY.
- [17] **Gordon J.R.** (1996) *Organizational behavior: A diagnostic approach*, 5th ed., Prentice-Hall, N.J.
- [18] **Haire M., Ghiselli M.M., et Porter L.W.** (1966) *Managerial thinking : An international study*. New York, John Wiley.
- [19] **Haley G. T.** (1997), A strategic perspective on overseas Chinese network's decision-making, *Management Decision*, 35(8), p. 587-594.
- [20] **Haley G. T. et Tan C-T.** (1996) The black hole of South-East Asia: Strategic decision making in an informational void, *Management Decision*, Vol. 34 Issue 9, p. 37-49
- [21] **Haley, G. T. et Tan C-T.** (1999) East vs. West: Strategic marketing management meets the Asian networks. *Journal of Business et Industrial Marketing*, Vol. 14 Issue 2, p. 91-102.
- [22] **Hofstede G.** (1980), Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad?, *Organization Dynamics*, 8, p. 42-63
- [23] **Hui C.** (1988) Measurement of individualism-collectivism, *Journal of Research on Personality*, 22, p. 17-36.
- [24] **Janis I. L. et Mann L.** (1977), *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- [25] **Joffre S. et Wiktor A.** (2001), The influence of task complexity on consumer choice: A latent class model of decision strategy switching, *Journal of Consumer Research*, Vol. 28, Iss. , p. 135.
- [26] **Jung, C. G.** (1923), *Psychological types*. New York: Harcourt, Brace
- [27] **Jung, C. G.** (1970), *Collected works: six psychological types*, (W. McGuire, Ed.), Princeton, N.J.: Princeton University Press.
- [28] **Kaur R.** (1993) Managerial styles in the public sector, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 28, n° 4, p. 363-368.
- [29] **Lee G. Y.** (1996), The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial management style, *Chiao Ta Management Review*, 16(2), p. 161-191.
- [30] **Likert R.** (1967) *The human organization*, New York: McGraw-Hill.
- [31] **McGregor D.** (1960), *The human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, New York, NY
- [32] **Nutt P. C.** (1990), Strategic decisions made by top executives and middle managers with data and process dominant styles, *Journal of Management Studies*, 27(2), p. 173-194
- [33] **Nutt P. C.** (1993), Flexible decision styles and the choices of top executives, *Journal of Management Studies*, 30(5), p. 695-721.
- [34] **Park C. W. et Lessig W. V.** (1981) Familiarity and Its Impact on Consumer Decision Biases and Heuristics, *Journal of Consumer Research*, Vol. 8, Iss. 2, p. 223-231.

- [35] **Park D.** (1996), Gender role, decision style and leadership style, *Women in management Review*, 11(8), p. 13-17.
- [36] **Purcell J.** (1987), Mapping management styles in employee relations, *Journal of Management Studies*, 24(5), p. 533-548.
- [37] **Ramprasad A.** et **Mittroff I. I.** (1984), On formulating strategic problems, *Academy of Management Review*, 9(4), p. 597-605.
- [38] **Rowe, A.J.** et **Boulgarides, J.D.** (1992), *Managerial decision making*. Sydney: Macmillan Publishing Company
- [39] **Ryan M.** (1999), The role of social process in participative decision making in an international context, *Participation et Empowerment: An International Journal*, 7(2), p. 33-42.
- [40] **Scott S. G.** et **Bruce R. A.** (1995), Decision-making styles: the development and assessment of a new measure, *Educational and Psychological Measurement*, 55(5), p. 818-831.
- [41] **Taggart W.** et **Robey D.** (1981), Minds and managers: on the dual nature of human information processing and management, *Academy of Management Review*, 6(2), p. 187-195.
- [42] **Tayeb M.** (1988), *Organizations and National Culture*, Bervely Hills, CA: Sage Publications.
- [43] **Venard B.** (2002) « Du management à la vietnamienne », *Humanisme et Entreprise*, France, n° 251, p. 97-105.
- [44] **Vroom V.** et **Yetton P.** (1973), *Leadership and decision making*, Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.
- [45] **Wayne F.C.** (1974), Functional specialization, culture, and preference for participative management. *Personnel Psychology*, p. 593-603.
- [46] **Whyte I.** (1988), Factors influencing the choice of leadership styles, *Banking World*, 6(8), p. 57-58.
- [47] **Williams G. A.** et **Miller R. B.** (2002), Change the way you persuade, *Harvard Business Review*, (Mai), p. 65-73.
- [48] **Wu W-Y.** (1994), Relationships between corporate culture and management styles for Chines, American, and Japanese firms in Taiwan, *Journal of National Cheng Kung University*, Vol. 29, p. 63-90
- [49] **Wu, W-Y., Chiang C-Y., et Jiang J-S.** (2002), Interrelation between TMT management styles and organisational innovation, *Industrial Management et Data Systems*, 102(3), p. 171-183.
- [50] **Yousef D.A.** (1998), Predictors of decision making styles in a non-western country, *Leadership et Organization Development Journal*, 19(7), p. 366-373
- [51] **Yukl G.** (1981), *Leadership in Organization*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [52] **Yukl G.** (1994) *Leadership in Organization*, 3rd ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

COLLOQUE INTERNATIONAL DE BEYROUTH
PROPOSITION DE COMMUNICATION
de Mme UM-NGOUEM Marie Thérèse
Chargée de cours F S EG A
Université de Douala - Cameroun

LE SCHEMA MENTAL DU TONTINIER : quel impact sur le partenariat ?

La tontine financière est une pratique spécifique et informelle d'épargne et de crédit bien ancrée aujourd'hui dans la culture africaine des systèmes de financement. Elle semble s'adresser essentiellement à l'activité des entreprises telles que la PME ou la TPE, celles-ci n'ayant pas toujours accès au financement bancaire. L'ampleur qu'elle prend, notamment dans le soutien à l'émergence de l'entrepreneuriat, amène à la considérer tantôt comme un mode complémentaire de financement dans une situation de rationnement du crédit bancaire, tantôt comme une alternative pour le financement des entreprises non éligibles à celui-ci, du fait des carences du marché formel du crédit. L'évolution de l'épargne individuelle y est souvent reliée au taux d'intérêt. Le point de vue développé ici est que l'analyse du comportement d'épargne ne peut pas être uniquement menée par rapport à ce taux. Une vue plus complète nécessite la prise en compte de toutes les autres motivations.

En réalité ce type de tontines se constitue essentiellement autour d'intérêts économiques et financiers. Il se compose d'entrepreneurs, de commerçants, d'industriels, de propriétaires de PME... qui mettent ensemble leur épargne. Tous ces participants à la tontine sont dénommés « tontiniers ». Animée par ces différents acteurs, la permanence de la tontine financière est fortement liée à la contrainte d'épargne que son mode de fonctionnement impose à chacun. Elle est donc fortement tributaire de la manière dont ces derniers gèrent cette contrainte pour garantir leur appartenance au groupe d'une part, pour s'assurer les revenus les plus élevés possibles d'autre part, à partir du rendement financier de la tontine et des possibilités de crédit qui y sont offertes. L'épargne du groupe est en effet mise en vente à chaque séance et cédée par lots au dernier enchérisseur. La vente des lots ainsi constitués s'accompagne de prélèvement d'intérêts. La somme des intérêts perçus sur les «tours» vendus constitue le gain financier de la tontine¹¹. Le comportement du tontinier est ainsi lié à ce gain, à la nature des besoins, au coût des ressources et à l'opportunité de leur affectation. Le surplus créé par la tontine et le schéma mental qui l'induit déterminent pour une large part son rôle dans la création et l'accroissement des capitaux pour le financement de l'économie en général, la création et le développement des PME et des TPE en particulier à travers le financement des opérations d'investissement, d'acquisition d'immobilisations, d'exploitation courante.

La philosophie qui sous-tend le comportement de l'individu se démarque tout à fait de celle qui transparaît du fonctionnement d'une forme plus simple, la tontine

¹¹ – Cette forme de tontine correspond aux types IV et V décrits par B. BEKOLO. Il les distingue par la capitalisation ou la non capitalisation des gains perçus à chaque période. On lira à ce sujet B. BEKOLO-EBE, liquidité, Intermédiation et comportement d'Épargne, Revue d'Économie Politique n° 4, 1989 PP 616-638

mutualiste. Car, bien que la justification de la tontine quelle que soit sa forme tienne à la volonté commune de rassembler des moyens financiers satisfaisants en quantité et en qualité, l'aspect financier prime ici. Le schéma mental du tontinier se construit ainsi autour du couple rentabilité/permanence dans le groupe et qui se concrétise dans le choix qu'il effectue de se placer soit en amont soit en aval du crédit. Dans le principe de fonctionnement et de participation à la tontine, le tontinier peut intervenir soit comme prêteur de son épargne soit comme emprunteur de l'épargne constituée par les autres membres.

Ce « jeu » de la tontine en fait soit un créancier net soit un débiteur net. Sa position dans chaque cas donne lieu à une formalisation mathématique, à la mise en œuvre d'outils permettant d'apprécier son rôle dans le système. Au-delà des problèmes que l'on pourrait alors rencontrer et dont le plus ardu et le plus redouté est celui de l'applicabilité des instruments classiques à un système de financement informel, la prise en compte du comportement de cet acteur permet d'apprécier, dans une approche culturelle, la dynamique du système des tontines. S'ouvre alors une série de questionnements pour une meilleure intelligence des problèmes que posent les choix du tontinier.

-D'abord, comment le tontinier apprécie-t-il la rentabilité de sa position ? Comment peut-on alors décrire son comportement ? Est-il un investisseur ou un spéculateur ? Quels en sont les outils de mesure ?

-Ensuite quelle est la nature du risque qu'il prend ? En d'autres termes quels types de risques encourt la tontine ? de quels moyens dispose cette dernière pour les mesurer, les transformer ? Quels sont les coûts liés à la gestion de tels risques ?

Enfin, son comportement une fois défini participe-t-il alors de l'efficacité de la tontine ? et quel rôle y joue-t-il ?

La compréhension de ce comportement s'opère alors à travers la réponse à ces interrogations et qui sera l'objet de notre contribution à l'analyse par le biais du schéma mental du tontinier. Notre démarche participe du prolongement de travaux antérieurs denses (Bekolo et Bilongo, 1990 ; Lelart, 1989, 1990 ; D'Iribanne, 1993 ; Gnansounou, 1989 ; Nsole, 1984) menés sur le sujet et qui décrivent l'intérêt de ce mode de financement. Ils soulignent pour la plupart sa place dans la construction d'un système financier flexible. Les mécanismes de mobilisation de l'épargne qui y sont décrits révèlent par exemple l'importance d'une épargne domestique dont on a longtemps pensé qu'elle était inexistante. Notre participation à la réflexion voudrait davantage se situer sur le plan des micro comportements pour mettre en évidence

l'importance de ceux -ci sur la pérennisation du système. Nous avons choisi comme support théorique de l'analyse de ces comportements, la théorie des droits de propriété. Nous utiliserons également pour l'analyse du risque les concepts et techniques traditionnels dans ce domaine.

En effet, l'un des traits distinctifs de la Théorie des Droits de Propriété est l'importance accordée aux motivations des agents. C'est d'ailleurs ce qui dans la famille néo-institutionnaliste la caractérise. Ainsi différentes structures de droits de propriété entraînent différentes formes de rémunérations et orientent les choix des individus. L'idée de base est donc que les droits de propriété influencent les comportements. Il s'agit donc de mettre en évidence quels types de « droit » de propriété sont définis au sein des tontines financières, en tant que système informel d'Épargne et de financement, comment ils influent sur le comportement des « tontiniers » puis sur l'efficacité et le fonctionnement de la tontine. La fonction principale des droits de propriété, dès lors qu'ils sont bien définis et garantis, est de fournir aux acteurs des incitations à créer, à développer, à valoriser leurs actifs puis à gérer plus efficacement les ressources. Notre étude s'appuie sur l'observation de tontines au Cameroun, malgré le caractère hermétique et même secret de l'information dans le milieu.

Nous exploitons également des résultats d'enquêtes menées par le GERE²² (Bekolo et al., 1991 ;Um-Ngouem,1996) sur les tontines au Cameroun. Ces études sont faites dans quatre grandes provinces, les plus représentatives sur le plan de l'activité économique du pays, le centre, le littoral, l'Ouest, le nord-ouest. Celles-ci permettent de conclure à l'élargissement du système financier. Cette forme de tontine aurait contribué alors à la mise en circulation d'un important volume de fonds et à un phénomène de transfert de l'épargne de la ville vers la campagne en vue de la réalisation de projets communautaires par des ressortissants d'un même village ou d'une même région.

²² GERE, Groupe d'Études et de Recherche en Économie Appliquée, membre de l'UREF, LAF 202.

Globalisation de l'enseignement supérieur et changement du style de management des doyens vietnamiens

Proposition au Colloque annuel « *Le management face à l'environnement socioculturel* » organisé par le CIDEGEF à Beyrouth (Liban) les 28 et 29 octobre 2004 par VU Bich Thuy

RESUME DU PAPIER

Le but de ce papier est d'examiner le nouveau contexte socioculturel pendant des années 1990 et ses influences sur le management au Vietnam dans une perspective empirique focalisée sur une émergente catégorie de gestionnaires exécutifs dans des universités.

En effet, face à la force de la globalisation, les universités cherchent à s'adapter à un environnement de plus en plus turbulent, incertain et volatil. Une des stratégies de renforcement de leur capacité consiste en une amélioration du leadership exécutif des cadres supérieurs partagés entre la conscience académique et le défi du marché. Au cours de ces dernières années, il est observé que le style de management des doyens à la tête des facultés académiques devient décidément aussi exécutif que celui des gestionnaires d'entreprise.

En cherchant à positionner le leadership des doyens vietnamiens dans le mapping des formes de management susceptibles de répondre au défi posé par la globalisation particulièrement accélérée à la fin des années 1990, la présente intervention propose d'aborder des questions suivantes :

1. Comment le management exécutif est-il conceptualisé dans une université globalisée au Vietnam ?
2. Comment la globalisation transforme-t-elle le style de management des doyens vietnamiens ?
3. Quelles sont les divergences et convergences des styles de management pratiqués dans des institutions d'enseignement supérieur et dans des entreprises ? (Ou les universités sont-elle devenues entreprises ?)

NOTES SUR L'AUTEUR

VU Bich Thuy, née le 5 juillet 1974 à Hanoi (Vietnam). Diplômée du MBA en gestion d'entreprise au CFVG Hanoi en 1997 avec la recherche sur les implications des valeurs culturelles sur le management au Vietnam. Titulaire d'un diplôme d'études supérieures en études du développement à l'Institut universitaire d'études du développement (IUED), Université de Genève avec la recherche sur la bonne gouvernance et la corruption. Certificat post-universitaire en politiques de l'enseignement supérieur et de la recherche à l'EPFL Lausanne et l'Université de Berne. Thèse de doctorant en cours à l'IUED Genève sur le processus de transfert des politiques de l'enseignement supérieur au Vietnam pendant le 'doi moi' (à soutenir en décembre 2004). Actuellement, chargée recherche dans le cadre du Projet de recherche sur la coopération internationale dans la formulation des stratégies du développement de la compétence dans une économie du savoir au Vietnam (mandaté par la Direction suisse du Développement et de la coopération). Participante au Projet de recherche « Executive management styles and the role of the modern dean in an international perspective : case of Vietnam » au CHEPS (Center for Higher Education Policy Studies)-Université de Twente (Pays-Bas).