UNIVERSITE DE CAEN

I. A. E.

CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE AU SENEGAL

Thèse présentée et soutenue publiquement pour le Doctorat

ès Sciences de Gestion de l'Université de Caen

par

Alain AKANNI

—

JURY :

Mr. Daniel GOUADAIN, Professeur à l'Université de Poitiers, (Rapporteur)
Mr. Gérard HIRIGOYEN, Professeur à l'Université Montesquieu - Bordeaux 4
Mr. Gilbert LECOINTRE, Maître de Conférences à l'Université de Caen (Directeur de thèse)
Mr. Boniface MBIH, Professeur à l'Université de Caen
Mr. Alain VALETTE, Directeur de Recherche à l'ORSTOM (Rapporteur)

25 octobre 1997

L' UNIVERSITE DE CAEN n'entend donner ni approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

EN GUISE DE REMERCIEMENTS

- A tous ceux qui nous ont aidé et soutenu dans la réalisation de ce travail.

_ Au Professeur Daniel GOUADAIN, en me souvenant de son activité de pionnier dans les enseignements de gestion à l'UNIVERSITE de DAKAR et de ses cours de premier et second cycle, j'exprime toute la gratitude d'un élève attentif et profondément reconnaissant.

_ Au Professeur Gérard HIRIGOYEN, ayant contribué à ma formation par ses séminaires dakarois et accepté de participer au jury de thèse en dépit d'un agenda surchargé, j'adresse mes plus vifs remerciements.

- Je remercie Monsieur Gilbert LECOINTRE, mon Directeur de thèse, de m'avoir toujours utilement critiqué au cours de ce travail sans émousser ma curiosité vis à vis d'un thème resté jusqu'à aujourd'hui d'une évidente actualité.

- Je remercie le Professeur Boniface MBIH d'avoir scellé une double alliance France- Afrique et Economie-Gestion en me faisant l'honneur d'être membre de mon jury.

- Je remercie enfin Monsieur Alain VALETTE pour ses conseils et son intervention décisive m'ayant valu l'appui matériel et intellectuel de l'ORSTOM. (avec quelques mois)

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE : DE LA SITUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE DE L'AFRIQUE A LA PRESENTATION DE LA RECHERCHE 2

PARTIE 1- **23**

CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCES : UNE APPROCHE THEORIQUE **23**

ET METHODOLOGIQUE **24**

TITRE 1- *LA CULTURE D'ENTREPRISE.* 25

Chapitre 1- *27*

LES FONDEMENTS THEORIQUES ET CONDITIONS D'EMERGENCE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE *27*

Chapitre 2- *45*

LES DIVERSES CONCEPTIONS DE LA *45*

CULTURE D'ENTREPRISE *45*

Chapitre 3- *62*

LES NOMBREUSES FONCTIONS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE *62*

TITRE 2 - LA NOTION DE PERFORMANCE. **78**

Chapitre 4- *81*

LES DIVERSES APPROCHES DE LA PERFORMANCE. *81*

Chapitre 5- *102*

LA PERFORMANCE DANS LES THEORIES ORGANISATIONNELLES. *102*

TITRE 3- *120*

UNE APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RELATION ENTRE CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCES. *120*

Chapitre 6 : *123*

LES FONDEMENTS DE LA RECHERCHE. *123*

Chapitre 7- *137*

LES DONNEES ET LES OUTILS DE LA RECHERCHE. *137*

PARTIE 2- ***156***

CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE AU SENEGAL : RESULTATS D'ENQUETE

TITRE 1- *158*

LES CONTOURS DU MANAGEMENT *158*

AU SENEGAL *158*

Chapitre 1- *160*

LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES *160*

Chapitre 2 - *172*

LES POLITIQUES DE RECRUTEMENT, MOTIVATION ***172***

ET COMMUNICATION *172*

Chapitre 3- *186*

LES SYSTEMES DE VALEURS ORGANISATIONNELLES *186*

Chapitre 4- ***203***

LES SYSTEMES DE VALEURS DES SALARIES. ***203***

TITRE 2- *219*

LA RELATION CULTURE D'ENTREPRISE- 219

PERFORMANCE. 219
Chapitre 5- 221
LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES 221
Chapitre 6- 244
LES DETERMINANTS DE LA RELATION CULTURE ***244***
D'ENTREPRISE - PERFORMANCES 244
CONCLUSION : MIEUX GERER AU SENEGAL. 265
BIBLIOGRAPHIE *290*
TABLE DES MATIERES *307*
ANNEXE 1 QUESTIONNAIRE *313*
ANNEXE 2 DEPOUILLEMENT STATISTIQUE *327*

INTRODUCTION GENERALE

Partie 1: Culture d'entreprise et Performance: une approche théorique et méthodologique.

Titre 1: La Culture d'entreprise.

Chapitre 1: Les fondements théoriques et conditions d'émergence de la culture d'entreprise.

Chapitre 2: Les diverses conceptions de la culture d'entreprise.

Chapitre 3: Les nombreuses fonctions de la culture d'entreprise.

Titre 2: La notion de performance.

Chapitre 4: Les diverses approches de la performance.

Chapitre 5: La performance dans les théories de l'organisation.

Titre 3: Une méthodologie d'approche de la relation entre la culture d'entreprise et la performance.

Chapitre 6: Les fondements de la recherche.

Chapitre 7: Les données et les outils de la recherche.

Partie 2: Culture d'entreprise et Performance au Sénégal: résultats d'enqête.

Titre 4: Les contours du management au Sénégal.

Chapitre 1: Les structures organisationnelles.

Chapitre 2: Les politiques de recrutement, motivation et communication.

Chapitre 3: Les systèmes de valeurs organisationnelles.

Chapitre 4: Les systèmes de valeurs des salariés.

Titre 5: La relation culture d'entreprise performance.

Chapitre 5: Les performances des entreprises sénégalaises.

Chapitre 6: Les déterminants de la relation culture- performance.

CONCLUSION GENERALE

CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE AU SENEGAL

INTRODUCTION GENERALE

DE LA SITUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE DE L'AFRIQUE A LA PRESENTATION DE LA RECHERCHE

Epidémies, famines, calamités naturelles - guerres ethniques, exodes de type quasi- biblique, démographie galopante, délinquance - chômage, endettement, insolvabilité, non-compétitivité, "refus de développement" [1] ...

Ces termes ne sont pas extraits d'une oeuvre de fiction décrivant une situation apocalyptique. Ponctués comme il convient du mot stop, ils pourraient en revanche être une sorte de télégramme hebdomadaire des médias résumant une part incontestablement importante mais une part seulement de la réalité de notre terrain de recherche : l'Afrique (terrain limité pour d'évidentes raisons de faisabilité principalement à un pays : le Sénégal).

Le cadre géographique de notre travail est donc cette Afrique francophone[2] apparemment moribonde et la réalité économique étudiée est celle de ses entreprises dont les principaux acteurs sont les hommes et les femmes qui y travaillent. Notre thème central se rapporte à l'ensemble des éléments déterminant les comportements au travail dans les organisations ainsi qu'aux résultats qu'ils engendrent. Son principal argument est la relation entre la culture des entreprises et leurs performances.

Cette partie introductive présente successivement une vision d'ensemble du champ de la recherche, son utilité et ses caractéristiques.

I- Un bref panorama du champ de la recherche.

L'Afrique, notre référence peut être brièvement regardée avec trois paires de lunettes[3] :

- d'abord médiatiques pour une vision instantanée, brutale, pessimiste voire catastrophique;
- puis artistiques certes admiratives mais aussi optimistes, un peu grossissantes ou lénifiantes et quelque peu futuristes;
- et enfin scientifiques : sobres, réalistes, positivistes, inquisitrices.

---

[1]. KABOU A. (1991): "Et si l'Afrique refusait le développement" Karthala.

[2]. Notre champ d'étude est l'Afrique francophone situé au sud du Sahara. Nous excluons les parties anglophones et lusophone que nous ne connaissons pas assez.

[3]. Image empruntée à Claude RIVELINE (1993): « La gestion et les rites » - Annales des Mines, Gérer et Comprendre, décembre.

*** La vision des médias**

Continent en crise[4], en panne [5], en déperdition pour certains, " l'Afrique " retournerait selon d'autres, au coeur des ténèbres où la situait déjà dans les années 20, le romancier britannique Joseph CONRAD[6].

Au plan financier et commercial, c'est la quasi banqueroute. Le continent est très endetté. La dette extérieure de l'Afrique a triplé en dix ans [7] passant de 63 millions à 183,4 millions de dollars. Ce chiffre est impressionnant si l'on sait qu'il dépasse la somme de tous les produits nationaux bruts (PNB) des quarante-six Etats de l'Afrique subsaharienne (550 millions d'habitants). Le continent a aussi perdu solvabilité et compétitivité. Il n'attire plus les investisseurs[8].

Les intermédiaires financiers sont proches de l'asphyxie. Les réformes du système bancaire, réalisées dans les capitales africaines, ont toutes échoué. Et paradoxalement, le fonctionnement de l'industrie est tributaire des crédits bancaires de court terme. C'est le cas du Sénégal selon une étude de P. JUDET[9].

La situation est plus alarmante au niveau institutionnel et social : effritement des structures de l'Etat, hôpitaux et dispensaires n'assurant plus les soins de base, électricité fournie par intermittence, routes redevenant des pistes, écoles et universités exsangues [10], démographie galopante, chômage et délinquance en hausse, secteur structuré laissant une prépondérance au secteur informel.

---

[4] C'est l'expression de J.F. MEDARD in Etats d'Afrique Noire, ouvrage collectif - Karthala, 1991.

[5] Cf GIRI J.(1991) : ` l'Afrique en Panne 'Collection les Afriques - Karthala.

[6] - CONRAD J. (1983): Heart of darkness, London,New York, Penguin Books,traduction et nouvelle édition.

[7] Rapport sur l'investissement direct internationale "Politiques et tendances au cours des années 80" OCDE, Paris, 1992.

[8] - Rapport sur l'investissement direct international, op. cit.

[9] P. JUDET: "La nouvelle politique industrielle au Sénégal : évaluation et ouvertures". Déc. 1989. Notes étude de la Caisse Centrale de Coopération Economique.

[10] Serge MICHAILOF (1993): L'Afrique est-elle condamnée à l'échec ? Ouvrage collectif, Karthala, Paris.

L'examen de la situation économique assombrit encore le tableau. La production industrielle de l'Afrique est, en effet, en chute libre. Au Sénégal, l'indice de la valeur ajoutée industrielle est, encore en 1988, au même niveau qu'en 1976 : 102,2 contre 100[11].

Les entreprises du continent ne sont pas, comme sous d'autres cieux, créatrices de richesses, moteur du développement. Elles sont presque toutes en difficulté. Avec elles riment les mots : mauvaise gestion, compression du personnel, dépôt de bilan, baisse du chiffre d'affaires, restructuration, etc.

Cette triste situation est devenue l'une des valeurs les plus sûres sur le marché des écrits médiatiques[12]. Sa description est plus connue sous le nom d'afro-pessimisme. Mais, certaines personnes posent sur le contexte de notre étude un autre regard. Une vision radicalement opposée à la première en découle. Le continent est alors perçu comme une entité en devenir, forte de ses valeurs et traditions. Ce point de vue, nous l'avons appelé celui des artistes.

*** La vision artistique** [13]

Le continent n'est pas que ruine et désolation. Beaucoup de mutations s'y opèrent. L'Afrique entre irrésistiblement dans l'ère moderne. De nouvelles valeurs apparaissent. Les modes de vie changent. L'idéal culturel ne se décline plus au passé mais tend à pousser l'individu à la rationalité, à l'expérimentation, à l'anticipation..

Le cadre de vie aussi se transforme avec une grande célérité, il s'occidentalise. La ville offre à ses habitants une gamme d'images culturelles qui peuplent les esprits.
Culture économique : lieu d'offre de toutes sortes de produits, de domiciliation des banques et des assurances.

---

[11]. P. JUDET, op. cit.

[12]. C'est l'expression de Marc PENOUIL : "Secteur informel et crises africaines" Afrique contemporaine, Numéro spécial, 4ème trimestre, 1992.

[13]. Nous nous sommes inspirés de l'article de BINET J (1992): "la vision des artistes" Afrique Contemporaine, Numéro Spécial, 4ème trimestre.

Culture politique avec la présence des différents services administratifs ou étatiques, culture scientifique et technique avec les grandes écoles, les centres de recherche, les usines, etc. La culture artistique n'est pas en reste.

Nombreux sont ceux qui pensent que le développement et l'épanouissement du continent pourraient s'enclencher grâce à la vitalité dont il fait montre dans tous les domaines artistiques.

On note un essor de la production cinématographique africaine malgré sa faible place, sur le marché mondial. Autour du cinéma, des institutions se sont crées et assurent son développement (FESPACO).

L'Afrique tire ses lettres de noblesse de la musique. Les artistes sont nombreux et les productions de qualité reconnues. Le jazz venu du continent a été développé et rendu célèbre par des afro-américains comme DIZZIE GILEPSIE, MILE DAVIS, CHARLIE PARKER. Les genres musicaux sont nombreux et variés.

Les artistes utilisent leur notoriété pour créer des espaces de solidarité endogène: tam-tam pour l'Ethiopie avec Manu DIBANGO, la caravane de Jéricho avec Mory KANTE. D'autres sont devenus des chantres de valeurs africaines: Alpha BLONDY, Youssou NDOUR etc...

On note aussi un développement des arts graphiques. La peinture et la sculpture connaissent un développement considérable. L'importance de cette forme d'art dans le monde est attestée par sa contribution au Cubisme. Elle a été aussi la principale source d'inspiration de PICASSO dont l'oeuvre a bouleversé la peinture moderne.

La littérature a pris un essor considérable depuis les indépendances. Les oeuvres littéraires sont nombreuses et évoquent la situation difficile et les conditions d'existence précaire des africains. SEMBENE Ousmane dans Xala[14], dépeint avec dérision les moeurs de la société sénégalaise. Mariama BA, dans Une si longue lettre[15], dénonce les problèmes qu'engendrent la polygamie.

---

[14] - SEMBENE Ousmane : XALA,Nouvelles Editions Africaines (NEA).
[15] - Mariama BA : Une si longue lettre, NEA.

Cheikh NDAO, dans Excellence vos épouses[16], fustige les moeurs des hommes politiques sénégalais.

Les écrivains africains connaissent de plus en plus la notoriété, témoins les prix littéraires prestigieux de l'Algérien TAHAR BENGELLOUM, du Nigérian WOLE SOYINKA. Ils regardent de façon plus critique leurs valeurs, leurs pratiques sociales. Cette évolution des idées est illustrée par trois livres récents, objets de nombreuses polémiques : l'Afrique va t- elle mourir ?[17]. L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel ?[18] Et si l'Afrique refusait le développement ?[19].

Cependant, la majorité des artistes tout en soulignant les nombreuses entraves, fonde l'espoir sur le développement du continent.

Entre le « tout est perdu » et le « tout est (bientôt) gagné », une troisième voie est imposée par une simple lecture de l'histoire des sociétés humaines où l'évolution n'est pas linéaire mais chaotique et conflictuelle.

*** La vision scientifique**

Contrairement à ce qu'en suggère les deux premières images présentées, l'avenir du continent n'est ni aussi catastrophique ni aussi prometteur. Comme le cours d'eau en perpétuel mouvement et charriant des détritus fertilisants, l'Afrique ne stagne pas. Elle connaît d'amples transformations. Certaines de ces transformations font apparaître une progression, d'autres conduisent à des régressions annonciatrices de mutations futures. Le vrai problème est donc de parvenir à orienter ou contrôler ces changements.

Ces mutations apparaissent dans de nombreux domaines; ce sont parfois des progrès méconnus[20].

---

[16] - Cheich NDAO : Excellence vos épouses, NEA.

[17]. KA MANA (1993): l'Afrique va-t-elle mourir ? Karthala.

[18]. D. Etonga MANGUELLE (1992) : l'Afrique a-t-elle besoin d'un programme culturel ?" Editions Nouvelles du Sud .

[19]. Axelle KABOU (1991): op. cit.

[20]. Cf. Alain HENRY (1993): "Les entreprises en Afrique : des progrès méconnus". Problèmes Economiques N°2.351., 24 Novembre.

Le secteur informel, par exemple, ne cesse d'étonner[21] et de nombreux travaux apportent des informations nouvelles sur son dynamisme, son apport à la production et à l'emploi et même son articulation au secteur "moderne". Mais l'informel, sous certains aspects contribue à la désagrégation du secteur moderne. Par la fraude notamment, miroir de l'inadéquation des politiques douanières et financières.

Autre domaine, l'agriculture, qui connaît de nombreuses difficultés - faibles mécanisation, diversification et productivité - mais possède des atouts certains. Les techniques agricoles sont en pleine évolution et s'adaptent à l'environnement. Une politique adéquate permettrait à l'agriculture de prendre un essor, levier de développement. Au point de vue agricole, l'Afrique n'est pas en panne mais en « réserve » dit COUTY[22].

Les mutations s'opèrent également en matière commerciale. La part relative de l'Afrique dans le commerce international ne fait que diminuer mais parallèlement de nombreux signes indiquent l'intensification des échanges intra-africains. L'inexistence de statistiques douanières et la porosité des frontières rendent difficile la quantification de ce commerce.

La forte mobilité des populations, est aussi favorable au développement. L'organisation de la société et le mode de vie sont parfois perçus comme des entraves au développement. Ces mêmes facteurs associés au multilinguisme favorisent la grande mobilité des populations. Les migrants sont bien souvent plus efficaces dans la région d'accueil étant moins soumis aux pesanteurs sociales.

Ce qui a été considéré jusqu'à présent comme un handicap de l'Afrique francophone, une incapacité de développement, une allergie au modernisme, pourrait, avec d'autres "paires de lunettes" être vu autrement. Certaines faiblesses cachant des atouts, certains atouts pouvant devenir des faiblesses. Les "lunettes scientifiques" évitent le piège de la pensée unique.

---

[21]. Cf. M. GRAND, "Nouveaux regards sur l'économie informelle", Afrique contemporaine, n° 157.

[22]. L'agriculture africaine en réserve, réflexions sur l'innovation et l'intensification agricoles en Afrique tropicale, cahiers d'études africaines, 121-122, 1991, p. 65-81.

Elles évitent tout parti pris, tout normativisme. Elles sont positivistes et empêchent d'être "prisonnier de son psychisme"[23].

Notre recherche chausse évidemment cette paire de lunettes. Son objectif est de rechercher les voies et moyens pour améliorer la situation économique et sociale du continent.

Une lecture de l'histoire de l'humanité montre que les nations ayant réussi un développement économique et social l'ont fait par la création et l'essaimage d'entreprises performantes[24]. Viennent alors à l'esprit certaines interrogations:

- Que faire pour avoir des organisations performantes?
- Qu'est-ce que la culture d'entreprise ?
- Une culture d'entreprise est-elle indispensable à l'avènement d'organisations performantes?

L'importance et la portée de cette étude apparaît à travers les réponses données à ces interrogations.

II- Utilité de la recherche et justification des concept

L'un des moyens d'améliorer la situation économique et sociale difficile du continent africain est donc l'émergence et le développement d'entreprises performantes. Cette affirmation soulève d'emblée un certain nombre d'interrogations :

1°- Comment identifier les éléments concourant au renouveau de l'entreprise et à sa performance? Cette valorisation de l'entreprise n'est - elle pas liée à un phénomène de mode, celle des années quatre - vingt, où l'on note un engouement pour l'esprit d'entreprise dans la littérature managériale ? Comment les concepts de culture d'entreprise et de performance s'intègrent-ils dans ce courant ? Alimentent - ils des thèmes de réflexion nouveaux ?

---

[23]. Nous faisons ici référence à l'une des métaphores utilisées par Garteh MORGAN pour saisir l'organisation. G. MORGAN: "Images de l'organisation" York Univesity, Toronto traduction de S. CHEVRIER-VOUVE et M. AUDET? Université Laval, Québec.

[24] - Cf. PEYREFFITE A. (1995): La Société de Confiance. Essai sur les origines et la nature du développement. Editions Odile Jacob.

2°- Culture d'entreprise, esprit d'entreprise, performance, style de management, mots - clefs pour la littérature managériale, les milieux académiques et professionnels ont-ils des contours bien et unanimement définis par ceux qui les emploient ?

3°- Quels enseignements théoriques et pratiques peut-on tirer de l'étude de la culture d'entreprise, de la performance des organisations, des liaisons entre les deux concepts?

4°- Que faire pour favoriser l'émergence et le développement d'entreprises performantes en Afrique ? Peut-on avancer qu'une meilleure connaissance de la culture d'entreprise et des pratiques managériales améliorerait la performance des organisations africaines ?

Les réponses apportées aux quatre groupes de questions ci-dessus, servent à présenter le cadre général introductif et conceptuel de la recherche empirique qui a été effectuée et dont les résultats seront analysés dans la suite de ce travail : elles permettent de jeter les fondements théoriques et méthodologiques de la recherche, d'en montrer les limites et de préciser les termes utilisés

Il convient de souligner dès à présent que la recherche ne peut être affiliée à un courant théorique ou à une école de pensée précise. En effet, contrairement à d'autres sujets de recherche, le nôtre ne peut se fonder sur une théorie existante bien formalisée. Notre sujet puise dans de nombreux domaines en sciences économiques, en sciences sociales et de gestion.

Les deux axes principaux de notre recherche - culture d'entreprise et performance - ont un trait commun : l'étendue des domaines auxquels ils s'appliquent.

Le champ de la culture d'entreprise se situe à la fois à l'intérieur et à l'extérieur des sciences de gestion. D'abord dans des sous - disciplines très diverses de la gestion : théorie des organisations, gestion des ressources humaines, gestion stratégique etc., chacune d'elles faisant référence à plusieurs courants théoriques.

Le concept est aussi utilisé dans plusieurs disciplines autres que les sciences de gestion: sociologie des organisations, psychologie, anthropologie, etc.

La plupart des études sur la culture d'entreprise posent le problème de l'universalité ou de la contingence des règles managériales. Cette question , évoquée dans la première partie de la recherche, est le soubassement de toutes les réflexions et développements qui suivent.

Le domaine de la performance est encore plus vaste. Il peut concerner toutes sortes d'objets de recherche avec des choix méthodologiques variés. La performance est soit individuelle soit collective.

A - Le renouveau de l'entreprise

Contestée dans les années soixante en Europe, l'entreprise fut pourtant et mondialement le principal acteur du développement. Elle retrouvera, en Occident, ses lettres de noblesse à l'orée des années quatre-vingts. SAINSAULIEU explique cette situation en ces termes[25]

"Vingt ans après cette période de croissance débouchant d'une part, sur la grande crise culturelle de l'année 1968, dont on a vu les traces dans le monde industriel international et d'autre part, sur la crise économique des pays occidentaux ainsi que sur le retournement des concurrences économiques, technologiques et politiques, l'entreprise, ses dirigeants et ses acteurs sont quasiment adulés dans les médias. Les discours sur l'entreprise ont changé de sens : il ne s'agit plus d'y avoir un simple appareil de production, mais bien l'institution centrale d'une société, qui cherche encore son nom[26]".

Ainsi donc, une conjonction de facteurs - profusion de nouvelles technologies, explosion de l'information sous des formes très variées [27], absence de valeurs fédératrices - a propulsé l'entreprise au devant de la scène sociale.

---

[25]. SAINSAULIEU Renaud (Dir.) (1990): L'entreprise, une affaire de société, Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 353 p.

[26]. "Introduction" citation, pp. 14-15.

[27]. RICHARD. BYRD. E. (1987): "Corporate leadership Skills. A New synthesis, Organizational Dynamics ``, 16 Summer , pp. 34-43.

Les thèmes développés dans la littérature managériale : motivation des hommes [28], gestion stratégique des ressources humaines [29], projet d'entreprise [30]; les tentatives de modification des modes d'organisation et de direction des hommes (participation, cercles de qualité etc.) sont d'autres illustrations de l'importance de l'entreprise dans la vie économique et sociale. Ils annoncent le courant culturaliste.

Conjointement aux évolutions de la place et du rôle de l'entreprise sur la scène sociale, s'est amorcé un mouvement théorique de justification des concepts utilisés.

B- La valse des concepts et l'enracinement de la culture d'entreprise

La littérature, aussi, a pris une part non négligeable dans l'évolution du management et de l'entreprise. La littérature sur l'entreprise a beaucoup évolué ces dernières décennies. Cette évolution, se caractérise par:

- une généralisation de la littérature grand - public sur l'entreprise, notamment l'apparition d'ouvrages de type best-sellers [31] ;

---

[28]. GELINIER O. (1984): Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Hommes et Techniques.

[29].- MARTINET A. C. (1984) : Management stratégique: organisation et politique., Paris, MC GRAW HILL, 118 p.

- HICKSON D., BUTLER J., RICHARD J., CRAY D.,MALLOW G., WILSON D. (1986): Top Decisions - Strategic Decisions Making in Organizations, San Francisco, Jossey - Bass, 290 p.

[30]- GALAMBAUD B. (1987): '' Le projet d'netreprise entre désirs et réalités'', Annales des Mines , Gérer et Comprendre Juin pp. 51-56.

- DURAND B. (1989): « Projet d'entreprise et processus de changement, Réflexions sur la logique d'une démarche participative », Humanisme et Entreprise, N° 305/ 315, pp. 21- 29.

[31]. On peut dire entres autres :

-THOMAS P. ,WATERMANN R. (1983): le Prix de l'excellence - les secrets des meilleures entreprises, Paris, Interéditions, 1983, 319 p.

- BERNIS-WARRENS G. Nams B.(1987): Diriger les secrets des meilleurs leaders, Paris, Interéditions, 197 p.

- dans les pays francophones, une adoration successive des règles managériales américaines puis japonaises avec en filigrane la question de la transposabilité de ces méthodes d'organisation à d'autres pays, à d'autres cultures.
- un intérêt accru des spécialistes des sciences humaines à l'entreprise. Des sociologues, psychologues, psychanalystes, philosophes [32] et historiens [33] la décrivent. Ils apportent un éclairage nouveau sur le management, élaborent de nouvelles méthodes de saisie de l'entreprise densifiant le sens des concepts jusqu'ici propriétés des gestionnaires.

C'est l'explication des nombreuses définitions de la culture d'entreprise [34], de la variété des méthodes utilisées pour saisir la performance d'une organisation.

Tenter de définir la culture d'entreprise, la performance d'une organisation donne donc un peu le vertige. Celui qu'on éprouve devant le nombre de définitions proposées, la variété des méthodes, l'absence de conceptions convergentes, ou tout simplement d'unanimité.
Dès le début de cette recherche, un premier effort s'imposait à nous : celui de comparer, peser, rapprocher ou opposer les concepts de culture applicables à l'entreprise dans l'espoir d'en réduire un peu la complexité et d'y discerner quelques frontières importantes ; quelques catégories, ou classifications significatives utilisables au Sénégal et en Afrique.

---

[32]- Le plus en vue est ETCHEGOYEN A. avec deux ouvrages fondamentaux:

1990- Les entreprises ont elles une âme? Paris, Editions Bourin.

1991- La valse des ethiques. Paris, Editions Bourin.

[33]- Cf. les réflexions de TORRES F. (1988): '' Un nouvel acteur dans l'entreprise, l'historien - Conseil'', in Actes du Colloque de Cerisy, Les Métiers de l'organisation.

[34]- KROEBER A. et KLUCKHOLM C. K. (1952) en recensent plus de 160 dans :

'' Culture : a critical review of concepts and definitions (Peabody, Museum of Archeology and Ethnology Papers, N° 47). Cambridge, MA, Harvard University.

Dans cette profusion de concepts, de définitions et de méthodes d'analyse, la notion de culture d'entreprise apparaît comme fondamentale en recouvrant tous les autres thèmes mis en avant dans la littérature managériale. Connaître et maîtriser leur culture seraient en filigrane (les auteurs ne l'affirment pas ouvertement) la clef du succès des entreprises japonaises ou américaines.
Des enseignements théoriques et pratiques ressortent de l'évolution de la littérature sur l'entreprise.

C- Les progrès théoriques et pratiques issus du renouveau de l'entreprise

L'entreprise polarise l'attention du public. Elle crée de nouvelles habitudes, modifie ses pratiques entraînant ainsi l'évolution des théories organisationnelles. ENRIQUEZ[35] constate même que la société ne s'identifie plus à l'État mais plutôt à l'entreprise. Les avis ne sont cependant pas unanimes sur l'adéquation des modes d'organisation aux valeurs de la société.

Pour certains, l'entreprise répond pleinement aux préoccupations de la société actuelle. Ainsi Jacqueline PALMADE montre l'inexistence de contradictions entre "l'univers socioculturel des organisations les plus représentatives du nouveau management et l'univers socioculturel de leur environnement"[36].

D'autres en revanche soulignent les contradictions entre le rôle d'aiguillon joué par l'entreprise et l'absence de repères et de projet de société.

D'autres encore fustigent le rôle tentaculaire de la "logique managériale" qui oblige le citoyen à taire parfois ses aspirations au profit de celles de son organisation. L'entreprise ne doit pas refléter uniquement les valeurs de la société, elle doit aussi y assurer des responsabilités.

---

[35]- ENRIQUEZ E.(1990): '' L'entreprise comme lien social : un colosse aux pieds d'argile'' in SAINSAULIEU R. (DIR). op. cit.

[36]- PALMADE J. (1987): '' Le management post - moderne ou la technocratisation des Sciences de l'homme '' in Organisation et management en question(s). Collectif Sciences Humaines, Paris - Dauphine, Paris: L'Harmattan.

La place prépondérante de l'entreprise dans la société a donc conduit à des avancées théoriques et pratiques en management mais elle a engendré aussi ce que certains qualifient de "maladies de l'excellence"[37]. L'Afrique a - t - elle été touchée par ces avancées théoriques et pratiques ? A -t - elle été affectée par ces "maladies de l'excellence" ?

D- Les liaisons entre culture d'entreprise et performance

L'existence d'une relation entre culture d'entreprise et performance apparaissait intuitivement dans la littérature managériale.

Dès le début des années soixante-dix, quelques travaux évoquaient les relations probables entre des expressions, des thèmes apparentés à la culture d'entreprise - styles de management, caractéristiques organisationnelles, modes de direction - et les performances.

LIBERSON et O'CONNOR[38] en 1972, ont tenté d'établir les relations pouvant exister entre le style de management de la direction, ses caractéristiques et ses performances économiques et financières. Plus tard COVIN et SLEVIN [39] en 1988, ont montré que le système entrepreneurial, malgré les nombreuses critiques, avait un effet bénéfique sur les performances de l'entreprise. Ses effets positifs dépendaient de la structure de l'entreprise et des caractéristiques de l'environnement.

Dans les années quatre-vingts, les études normatives parfois empiriques sur la corrélation entre culture d'entreprise (ou thèmes apparentés) et performance sont devenues plus nombreuses. On peut citer les ouvrages d'ARCHIER et SERIEYX [40], de HARMON et JACOBS [41], PETER et

---

[37]- Cf. De GAULEJAC V. et AUBERT N. (1991): Le Coût de l'Excellence, Paris, Editions du Seuil, 185 p.

[38]- LIBERSON J. O'CONNOR J. F. (1972): '' Leadership and Organizational Performance : A study of Large Corporation ''. American Sociological Review pp. 117-130.

[39]- COVIN J. G. SLEVIN D. P. (1988): '' The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style '', Journal of Management Studies, 25(3): May pp. 217- 234.

[40]- ARCHIER G. SERIEYX H. (1986) : L'entreprise du 3è type, Paris, Le Seuil.

AUSTIN [42], l'article de DENNISON [43]. Mais la relation entre culture d'entreprise et performance économique n'a guère été prouvée ou tout au moins validée statistiquement.
C'est ce que feront CALORI, LIVIAN et SARNIN[44]. Leur étude est une excellente approche de la liaison entre culture d'entreprise et performance.

Elle a été une de nos sources d'inspiration, notamment pour le choix des indicateurs de performances. Cependant, un important travail méthodologique a été nécessaire pour définir et préciser le mode de saisie de la culture et des performances des entreprises retenues.

III- Les caractéristiques de la recherche[45]

Plusieurs démarches permettent de cerner la culture d'entreprise. Parmi elles, les approches monographiques semblent recueillir l'adhésion de la plupart des chercheurs en gestion.

Dans ces approches, on ne s'intéresse qu'à une seule entreprise ou un nombre très restreint d'entreprises étudiées en profondeur. Les plus utilisées sont l'approche de l'Organizational Development (OD), l'approche ethnographique [46] l'approche clinique et l'approche historique [47].
La première , l'Organizational Development, cherche à prévoir et anticiper les phases de mutation de l'entreprise. Elle soutient qu'une entreprise peut avoir la culture voulue par ses dirigeants. On peut donc agir sur la culture. Approche qualitative, elle diffère de l'ethnographique.

---

[41]- HARMON F. JACOBS G. (1987) : Les secrets des meilleures entreprises américaines, Paris. Interéditions.

[42]- PETER T. AUSTIN N. (1985) : La Passion de l'excellence. Paris. Interéditions.

[43]- DENNISON D. R. (1984): '' Bringing corporate culture to the bottom line'' , Organizational Dynamics, Automne, pp. 5-22.

[44]- CALORI Y., LIVIAN . F, SARNIN P. (1989) : '' Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique '' Revue Française de Gestion, Juin- Juillet-Août pp. 39-50.

[45].- Du fait de l'importance de la méthodologie, de plus amples précisions sont données dans la première partie de la recherche.

[46]- Cf. MOISDON J. C. (1984) : '' Recherche en gestion et intervention'' Revue Française de Gestion, Sept. Oct pp. 61-73.

[47].- Cf. FRIDENSON P. (1987) : cours fait lors du séminaire du Centre d'Etudes Doctorales Approfondies en Gestion (CEDAG) - FNEGE, cité par G. SCHMIDT op. cit..

L'approche ethnographique est une utilisation d'outils éprouvés dans d'autres disciplines pour observer l'entreprise, rechercher ses spécificités. L'entreprise est, ici, une culture. Elle est un outil d'enrichissement de la connaissance. Cette démarche est assimilée souvent à une autre en France, dite "clinique". Une distinction entre approche clinique et ethnographique n'est faite qu'aux Etats - Unis. Selon SCHEIN [48], elle vise l'explication et la résolution des problèmes spécifiques se posant à une organisation. En France, le mot "clinique" signifie approche interne, monographique, longue alors qu'aux Etats-Unis, il est assimilé à guérison, réparation, restauration et suppose que des problèmes existent a priori [49].

La dernière démarche, l'historique, considère l'entreprise comme un terrain de recherche novateur. Elle est récente en gestion [50] mais a été déjà utilisée pour étudier l'entreprise et à ses dirigeants [51]. Elle soutient que la bonne connaissance d'une entreprise passe par l'étude de son histoire.

Ces différentes approches, de type monographique, traduisent des situations où une place est faite au chercheur dans l'entreprise pour une étude approfondie. Elles s'utilisent pour étudier la culture d'une ou de quelques entreprises et sont inadaptées aux recherches portant sur un grand nombre d'entreprises. De plus, elle nécessite une facilité d'approche des entreprises, une passerelle entre les entreprises et les centres de recherche. Tel n'est malheureusement pas le cas au Sénégal et en Afrique.

Cette méthodologie particulièrement adaptée quant à l'objet de notre étude, nous est apparue inutilisable pour répondre à la question principale qui sous-tend notre étude :

comment analyser les cultures, cerner les performances , déduire leurs liaisons dans un intervalle de temps relativement court - en prenant en compte les obstacles humains et

---

[48]- SCHEIN E. (1985) : Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass.

[49]- KETS de VRIES, MANFRED F.R., MILLER D. (1989) : Unstable at the Top: Inside tne Troubled Organization, New York: New American Library , 221 p.

[50]- RAMANANTSOA B. THIERRY BASLE C. (1989) : « Histoire et identité de l'entreprise » Revue Française de Gestion N° 72 Jv - Fev pp. 107-114.

[51]- Cf. les témoignages monographiques d'anciens patrons de grandes firmes notamment celui de Sloan P. (1964): Mes années à la General Motors, Hommes et Techniques.

sociologiques - sur un nombre important d'entreprises, avec des résultats dont la validité serait appréciable ?

Nous avons donc utilisé une autre approche en trois étapes. Qualitative dans sa première phase (recherche des hypothèses, visites et contact avec des entreprises cibles, recherche des instruments de mesure) et dans sa phase ultime (confrontation des résultats du dépouillement avec les observations recueillies dans les entreprises cibles) et quantitative dans la phase de validation des hypothèses.

Il a été d'abord question (à partir de la recherche bibliographique, des entretiens avec certains dirigeants d'entreprise, des visites et des facilités offertes par quelques entreprises) de bâtir une grille d'analyse de la culture d'entreprise et de saisie des performances des organisations, facilement utilisable pour être administrée à un grand nombre d'enquêtés.

Nous avons ensuite tenté à partir d'un ensemble de cinquante entreprises et de cent soixante quinze salariés situés dans six secteurs d'activité de saisir les constituants de la culture d'entreprise au Sénégal, le niveau de performance des organisations et les liens entre les deux concepts.

Enfin, des ressemblances entre entreprises fondées sur leur appartenance à un même pays, à un même secteur d'activité et selon le niveau de performance ont été recherchées.

Cette approche en trois temps est comparable à celle utilisée par BARLEY[52] dans ses travaux sur les valeurs des dirigeants des maisons funéraires. La démarche de BARLEY, basée sur l'analyse des mots, l'observation et les symboles est une approche très appropriée à la saisie des notions complexes que ce sont la culture d'entreprise et la performance des organisations.
S'inspirant des principes de BARLEY, notre recherche a néanmoins ses spécificités. Elle a été d'abord conçue à partir des entretiens avec les dirigeants des organisations, d'une recherche

[52]- BARLEY S. (1983) : '' Semiotics and the Study of occupational and Organizational Cultures '' Administrative Science Quaterly, 28 pp. 438 - 453.

bibliographique sur les concepts clefs, mais aussi grâce à un travail antérieur[53]. Ces apports ont facilité l'étude des concepts de culture d'entreprise et de performance. Ils ont également permis de préciser les hypothèses de travail, de formaliser l'étude.

Une fois la formalisation des deux concepts et la validation des hypothèses de travail effectuées, les implications managériale de la recherche sont dégagées.

A - Le modèle général de la recherche

Le postulat de base de la recherche est la contingence de l'art de diriger une entreprise. Cette relativité est montrée en partant des concepts de culture d'entreprise et de performance. La complexité de ces notions justifient l'importante étude conceptuelle réalisée dans la première partie de la recherche. Habituellement, l'hypothèse fondamentale énoncée, des précisions sont données sur la problématique. La nôtre résulte d'une double interrogation :

- Que faire pour accroître la performance des entreprises au Sénégal ?
- Comment caractériser les modes d'organisation au Sénégal ?

Cette problématique soulève une série d'interrogations auxquelles l'enquête tentera de répondre. Par les concepts mis en oeuvre la recherche appréhende le management dans sa dimension globale, la culture d'entreprise dans ses aspects humains et organisationnels, la performance dans ses aspects techniques, productifs, commerciaux et financiers. Les aspects humains et organisationnels du management correspondent au champ d'analyse de l'Organizational Behavior (comportement organisationnel) entendu au sens de ROJOT et BERGMANN[54].

La dimension socio-économique - aspect humain et organisationnel - est cernée dans son intégralité alors que les dimensions productives, techniques, commerciales et financières sont

---

[53] - Nous avons participé en 1992 au programme de recherche ORSTOM intitulé '' Déterminants socio-culturels de la performance des entreprises sénégalaises '' sous la direction de Mr ALAIN VALETTE.

[54]. ROJOT (J.) et BERGMANN A.(1992) : Comportements et Organisation. Vuibert- Gestion. Les Editions d'Organisation.

partiellement abordées. Le survol des aspects techniques, commerciaux et financiers s'explique par la volonté de contenir le nombre de variables d'étude et la difficulté voire l'incapacité des enquêtés ainsi que du chercheur d'avoir des connaissances techniques précises dans des domaines trop variés.

Dans cette recherche, culture et performance sont analysées sur six axes:

- la structure organisationnelle;
- le système d'autorité et de pouvoir;
- le système de valeurs des salariés;
- la politique de communication;
- le système de recrutement et motivation;
- les systèmes de valeurs organisationnelles.

La méthodologie de recherche retenue présente les caractéristiques suivantes:

- elle est empirico-inductive, c'est-à-dire qu'elle tente de faire des généralisations théoriques à partir de l'observation des pratiques réelles (par opposition à la méthode hypothético-déductive qui teste un modèle théorique sur un cas réel);
- elle est basée sur un outil d'enquête normalisé, un questionnaire et des agrégats comptables. Ces éléments de nature quantitative sont confortés par des techniques plus qualitatives comme les entretiens, les observations;
- elle est une comparaison à l'échelle nationale d'entreprises, situées dans six secteurs d'activité;
- elle s'appuie sur un échantillon d'entreprises assez représentatives pour autoriser quelques généralisations et un apport théorique à partir des observations recueillies.

B - Objectifs et limites méthodologiques de la recherche

Sommairement, la recherche poursuit un objectif principal et des objectifs intermédiaires. L'objectif principal est la description des modes d'organisation au Sénégal. Les buts intermédiaires sont:

- comparer la culture d'entreprise et les performances en fonction du secteur d'activité des entreprises pour relever les similitudes et/ou les différences entre entreprises nationales;

- mesurer l'impact respectif de la culture nationale du secteur d'activité, de l'environnement, du mode d'organisation sur les performances des entreprises ;
- proposer à la lueur de tout ce qui précède, quelques règles d'organisation susceptibles d'améliorer la performance des organisations sénégalaises.

Cette étude a une portée théorique et pratique. Ses conclusions, en effet doivent apporter des éléments de réponses aux interrogations suivantes :

- comment appréhender la culture d'entreprise et en faire une notion assez représentative pour réduire les "risques de dérives " liés à son utilisation abusive?
- quelles variables expliquent le mieux les particularités nationales, sectorielles et les niveaux de performance des entreprises ?
- comment relever le niveau de performance des organisations ?

Cette double portée est limitée par quelques entraves conceptuelles et méthodologiques découlant:

- du choix des entreprises de l'échantillon et de leur représentativité;
- de celui des secteurs d'activité;
- de celui des enquêtés;
- de la nature de l'outil d'enquête;
- du degré d'objectivité des réponses.

De plus, le libellé des questions, le contenu exact des variables et leur fondement théorique découlent de certains choix et ne postulent pas à l'exhaustivité.

La recherche est présentée en deux grandes parties traduisant les grandes phases de l'étude. La première a trait à la recherche documentaire et à la pré-enquête, la seconde à la présentation des résultats de l'enquête et aux implications de la recherche.

Le schéma ci-dessous présente la structuration de la recherche.

INTRODUCTION GENERALE

Partie 1: Culture d'entreprise et Performance: une approche théorique et méthodologique.

Titre 1: La Culture d'entreprise.

Chapitre 1: Les fondements théoriques et conditions d'émergence de la culture d'entreprise.

Chapitre 2: Les diverses conceptions de la culture d'entreprise.

Chapitre 3: Les nombreuses fonctions de la culture d'entreprise.

Titre 2: La notion de performance.

Chapitre 4: Les diverses approches de la performance.

Chapitre 5: La performance dans les théories de l'organisation.

Titre 3: Une méthodologie d'approche de la relation entre la culture d'entreprise et la performance.

Chapitre 6: Les fondements de la recherche.

Chapitre 7: Les données et les outils de la recherche.

Partie 2: Culture d'entreprise et Performance au Sénégal: résultats d'enqête.

Titre 4: Les contours du management au Sénégal.

Chapitre 1: Les structures organisationnelles.

Chapitre 2: Les politiques de recrutement, motivation et communication.

Chapitre 3: Les systèmes de valeurs organisationnelles.

Chapitre 4: Les systèmes de valeurs des salariés.

Titre 5: La relation culture d'entreprise performance.

Chapitre 5: Les performances des entreprises sénégalaises.

Chapitre 6: Les déterminants de la relation culture- performance.

CONCLUSION GENERALE

PARTIE 1-

CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCES : UNE APPROCHE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Culture d'entreprise, esprit d'entreprise, style de management, performance, efficacité , efficience ; voilà des expressions constamment utilisées en management et même dans la vie courante mais dont les définitions ne font pas l'unanimité.

Dans cette recherche, notre attention va se porter sur deux de ces concepts: culture d'entreprise et performance.

Qu'est-ce que la culture d'entreprise? Comment définir la performance?

Culture d'entreprise et performance peuvent être comparés à « l'une de ces tâches d'encre où chacun voit ce qu'il veut voir » (J. M. KOBI, 1991)[55]. Les définitions proposées à ces notions sont donc nombreuses et sujettes à polémique.

Dans les développements qui suivent nous nous efforcerons de tracer un cadre de référence pour la compréhension et la saisie de la culture d'entreprise et de la performance.

Sept chapitres répartis en trois titres forment l'ossature de cette partie. Le premier titre présente le concept de culture d'entreprise en évoquant successivement ses fondements théoriques, ses différentes conceptions et nombreuses fonctions. Le deuxième aborde la notion de performance en passant en revue ses nombreuses formulations et son importance dans les théories de l'organisation. Le dernier titre est consacré à la démarche méthodologique utilisée dans la recherche. Il présente les caractéristiques et les données de l'étude.

[55]- KOBI J. M et WUTHRICH H.(1991) : Culture d'entreprise , Nathan.

Titre 1-

LA CULTURE D'ENTREPRISE

Concept très utilisé, la culture d'entreprise évoque une réalité vaste difficile à circonscrire. La culture, à son origine, s'appliquait aux groupes humains désignant l'ensemble des modes de vie caractéristiques d'une population; la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe d'hommes. La force d'évocation du concept a permis de l'étendre à d'autres regroupements: les entreprises notamment.

La culture d'entreprise est, à priori, un ensemble de croyances, de représentations sur l'organisation, sur les façons d'y agir et de s'y comporter.

La culture caractérise une entreprise et la distingue des autres, dans son apparence et, surtout, dans ses façons de réagir aux situations courantes de la vie de l'entreprise comme traiter avec un marché, définir son standard d'efficacité ou traiter des problèmes de personnel (Thevenet, 1993)[56].

Définir la culture d'entreprise n'est, cependant, pas une tâche facile car elle évoque ce qui semble évident. Les trois questions suivantes nous servirons à présenter le concept:

- Comment est apparu le concept de culture d'entreprise?
- Qu'est - ce qui explique la profusion des définitions du concept?
- Qu'elle est l'utilité de la culture d'entreprise?

Ce titre comprend ainsi trois chapitres:

Chapitre 1 : Les fondements théoriques et conditions d'émergence de la culture d'entreprise.

Chapitre 2 : Les diverses conceptions de la culture d'entreprise.

Chapitre 3 : Les nombreuses fonctions de la culture d'entreprise.

[56] - THEVENET M (1993) : La culture d'entreprise, Que sais - je ? N°2756.

Chapitre 1-

LES FONDEMENTS THEORIQUES ET CONDITIONS D'EMERGENCE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

L'utilisation de l'expression culture d'entreprise dans la littérature spécialisée en gestion est récente. Elle peut être située à la fin des années soixante-dix notamment avec l'article de SILVERZWEIG et ALLEN en 1976 [57]. Cependant les auteurs en organisation mais aussi en sociologie et en psycho - sociologie évoquaient bien avant la réalité que recouvre le concept par d'autres expressions synonymes : climat social, style de management, culture organisationnelle, etc. A titre d'exemple, on peut citer en 1964, BLACK et MOUTON[58], plus tard PETTIGREW[59] qui utilisaient le terme de culture organisationnelle, LIEBERSON et O'CONNOR en 1972[60], VROOM en 1974 [61] qui parlaient de style de management.

Toutefois, le concept de culture d'entreprise a été vulgarisé après 1982, date de la parution de deux best-sellers : les ouvrages de DEAL et KENNEDY[62] et de PETERS et WATERMAN[63]. Ces ouvrages ont créé une dynamique qui s'est traduite par un foisonnement des écrits sur la culture d'entreprise. Cette dynamique s'est peu à peu émoussée vers le début des années 90.
Parmi les articles les plus connus, on peut citer ceux de CALORI, LIVIAN et SARNIN en 1989 [64] sur la relation culture - performance et d'HOFSTEDE en 1990[65] sur la mesure de la culture organisationnelle.

---

[57]. SILVERZWEIG S. ; ALLEN R.F. (1976) : "Changing the corporate culture" Sloan management, printemps, pp. 33-49.

[58]. BLACK R. ; MOUTON, J.S. (1964) : The managerial Grid, Houston, TX : Gulf, cité par HOFSTEDE (1990) "Measuring organizational cultures" Administrative Science Quaterly, vol. 35, p.286.

[59].PETTIGREW, A.M. (1979) : "On studying organizational cultures" Administrative Sciences Quaterly, vol. 24, pp. 570-580.

[60].LIEBERSON et O'CONNOR, J.F. (1972) : "A study of large corporations". American Sociological Review, pp. 117 - 130.

[61]. VROOM, V.H. (1974) : "A New Look at Managerial Decision - Making" Organizational Dynamics, pp. 66-80.

[62]. DEAL T.E. ; KENNEDY A.A. (1982) : Corporate Culture : the rights and the rituals of corporate life, Reading, Mass Addison-Wesley.

[63]. PETERS T. ; WATERMAN, R. (1982) : Le prix de l'excellence. Interéditions.

[64].CALORI, R. ; LIVIAN, Y.F. ; SARMIN, P. (1989) : "Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économiques". Revue Française de Gestion, juin-août, pp.39-50.

La culture d'entreprise a, à ses premières heures, marqué la littérature managériale. Elle revient parfois dans les discours actuels sur l'entreprise. L'expression est utilisée aussi bien par les universitaires, les praticiens que les journalistes.

Avant d'examiner la réalité que recouvre la culture d'entreprise, il est utile de s'interroger non seulement sur le contexte ayant favorisé l'apparition et l'engouement pour la notion, mais aussi sur les courants de pensée socio-économiques qui l'ont précédée.

Section 1 : LA CULTURE D'ENTREPRISE : CONDITIONS D'ÉMERGENCE

Depuis la fin de la deuxième guerre mondiale, la place occupée par l'entreprise au sein de la société n'a cessé d'évoluer. Elle est, de nos jours, reconnue comme le principal pôle de création de richesses dans l'économie nationale. L'engouement pour la culture d'entreprise dans les années quatre-vingts, la production abondante d'ouvrages grand public ont rehaussé la place et le rôle de l'entreprise et de ses acteurs dans la société. De plus, le contexte de concurrence accrue et de recherche de compétitivité a conduit à l'évolution des pratiques de management et du contenu des théories de l'organisation. Ces différentes évolutions, fortement imbriquées (donc difficiles à cerner), sont l'objet de nombreuses études en sociologie des organisations.

Notre ambition n'est pas d'approfondir ni de synthétiser ces différentes études mais d'esquisser quelques dimensions et orientations fondamentales permettant de saisir le contexte général d'apparition de la notion de culture d'entreprise. Cette esquisse, en trois étapes, présente des faits qui sous-tendent :

- la revalorisation de l'entreprise,
- l'évolution des pratiques de management,
- l'évolution de la littérature sur l'entreprise vers des thèmes proches de la culture d'entreprise.

---

[65]. HOFSTEDE G. ; NEUIHEN, B. ; OHAYO, D.D. ; SANDERS, G. (1990) : "Measuring organizational Cultures : a qualitative and quantitative study across twenty cases". Administrative Sciences, Quaterly, vol. 35, pp. 286 - 316.

I - Le mouvement de revalorisation de l'entreprise

A en croire SAINSAULIEU[66], ce sont les rapides mutations de l'environnement notamment la crise culturelle de l'année 1968, le choc pétrolier en 1973, la crise économique en Occident, les progrès technologiques, l'exacerbation de la concurrence qui sont à l'origine du mouvement de revalorisation de l'entreprise. De simple appareil de production l'entreprise redevient une institution fondamentale de la société.

De nombreuses études en sociologie se sont intéressées au phénomène [67]. De ces études, ressortent quelques grandes idées :

- le déclin du taylorisme et de la vague de contestation de l'entreprise apparue dans les années soixante, suivi d'une nouvelle vision de l'entreprise, notamment de son rôle de stimulant du développement ;
- le déclin des organisations de masse - syndicalisme, mouvement ouvrier, marxisme, etc.-, un effondrement de la conscience collective, une profusion d'écrits, de journaux conduisant à un élargissement du champ de l'information [68], l'éclatement des modes de vie, une absence de valeurs refuge, l'inexistence de valeurs partagées et une crise d'identité aussi bien sur le plan de l'individu que de la société ;
- un nouveau statut pour l'entreprise. Elle n'est plus uniquement une unité économique ou productive mais aussi une institution sociale avec ses héros, ses mythes, ses valeurs distinctives.

La revalorisation de l'entreprise s'est accompagnée d'une évolution des pratiques managériales. L'entreprise est à la fois le reflet des évolutions sociales et l'instigatrice de ces mutations.

---

[66].SAINSAULIEU, Renaud (Dir.) : L'entreprise, une affaire de société, Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990, 353 p.

[67]. Cf. WIEVIORKA Michel. :"l'intérieur et l'extérieur" in Organisation et management en question(s). Collectif Sciences Humaines, Paris, Dauphine, Paris, l'harmattan, 1987.

[68]. BYRD Richard E. (1987) : "Corporate Leaderships Skills : A new synthesis". Organizational Dynamics, 16, Summer, pp.34 - 43.

II - L'évolution des pratiques de management

En moins d'un quart de siècle, les modes d'organisation ont connu de profondes mutations. Les progrès en matière de gestion de l'actif matériel comme de l'actif humain sont considérables. Ces avancées ont été rendues possibles par la réussite économique [69]. Mais des problèmes demeurent, surtout au plan humain et social.

Les objectifs de l'entreprise (création et accumulation de biens et services, croissance, recherche de profits) sont parfois en opposition avec les aspirations et valeurs de la société. Les pratiques managériales tiennent de plus en plus compte de cette divergence d'objectif et cherchent à réduire l'écart entre les valeurs de l'entreprise et celles de la société. On note ainsi :

- un effort d'intégration de l'entreprise à la société : elle s'efforce de devenir un acteur social incontournable, étend son rôle et sa place par des subventions aux hôpitaux, des dons aux écoles, aux maisons de retraite, par son souci de l'environnement.

- un désir de réformer les modes de gestion et de direction des hommes. Même si cette réforme n'est pas toujours effective, elle met souvent en branle des idées, des thèmes nouveaux. La participation, les cercles de qualité, le mouvement zéro - défaut en sont une illustration;
- un intérêt accru pour les problèmes humains et sociaux dont témoignent quelques expressions fréquentes dans les discours sur l'entreprise ou rencontres entre dirigeants : motivation des hommes, politique de communication, gestion des ressources humaines, projet d'entreprise, etc.

Cet effort de l'entreprise pour se rapprocher du public est nécessaire, selon ENRIQUEZ[70], en raison de l'identification plus manifeste des individus à l'entreprise qu'à la société, à l'Etat.

L'adéquation des valeurs organisationnelles aux valeurs sociétales est l'objet de nombreuses controverses. Elle met en opposition trois visions .

---

[69]. C'est le constat fait par le rapport Sudreau sur la réforme de l'entreprise. Sudreau Pierre, la réforme de l'entreprise, Paris : Documentation Française, 1975, 254 p.

La première, défendue par des auteurs comme Jacqueline PALMADE[71] tend à nous dire que l'entreprise satisfait pleinement les attentes de la société post - moderne et qu'elle a su adapter ses pratiques et méthodes de gestion.

La seconde - soutenue par des auteurs comme Le MOUEL[72] - met en relief la contradiction quasi - paradoxale entre l'absence de repères et de projets mobilisateurs de la société et le culte de l'entreprise.

AUBERT N., DE GAULEJAC V.[73] sont les représentants de la dernière vision. Ils estiment que "la logique managériale" est pernicieuse en inventant une culture d'excellence, d'efficacité, elle occulte le mal vivre qui caractérise la société actuelle. L'individu est contraint d'ajuster ses propres aspirations à celles de son organisation.

L'évolution des pratiques de management résulte donc d'un processus d'influence réciproque entre l'entreprise et la société. L'entreprise a ajusté ses pratiques aux espérances du public mais instauré ce que certains[74] nomment les "maladies de l'excellence". Cette culture de l'efficacité est la fine fleur de la littérature sur l'entreprise.

III - L'évolution de la littérature sur l'entreprise vers des thèmes proches de la culture d'entreprise

Tout comme les pratiques managériales, la littérature du management a connu ces deux dernières décennies, une évolution notable. Cette transformation progressive, très sensible à partir des années quatre-vingts, peut être repérée par quelques faits marquants :

---

[70]. ENRIQUEZ Eugène (1990) : op. cit.

[71]. PALMADE J. (1988) : "le management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme" in Organisation et management en question, paris : l'Harmattan, Collectif, paris IX, Dauphine, pp. 103-127.

[72]. Le MOUEL J. (1991) : "Critique de l'efficacité", Paris, Editions du Seuil, 1991, 185 p.

[73]. AUBERT N., DE GAULEJAC V. (1991) : "Le coût de l'excellence", Paris : Editions du Seuil, 1991, 341 p.

[74]. AUBERT N., DE GAULEJAC V.(1991) : "op. cit.".

- une profusion d'ouvrages grand - public sur l'entreprise, ses principaux acteurs, ses dirigeants. Certains sont parfois des best-sellers[75]. Cette littérature, essentiellement d'origine anglo-saxonne, relate souvent des succès d'entreprise ou dresse une liste de prescriptions, de recettes pour bien diriger une entreprise ;
- un intérêt certain vis à vis des thèmes relatifs aux aspects humains de l'organisation : motivation des hommes, leadership, communication;
- une adulation des principes d'organisation anglo-saxons - américains notamment - et des pratiques managériales japonaises.

Les ouvrages sur le succès des entreprises américaines puis japonaises sont très prisés mais ils ne posent pas encore clairement le problème de la transposabilité de ces principes et méthodes à d'autres pays et d'autres cultures ;

- vers la fin des années quatre-vingts, apparaissent des ouvrages de spécialistes confirmés en sciences humaines sur l'entreprise. Ce sont des sociologues, des psychologues, des historiens[76] des philosophes[77]. Ces travaux proposent de nouvelles grilles de saisie de l'entreprise et offrent des éclairages nouveaux au gestionnaire.

Dans le sillage de ces mutations, la culture d'entreprise apparaît comme un concept fondamental, unificateur de tous les thèmes mis en relief dans la littérature managériale et dans les préoccupations des dirigeants d'entreprise. La culture d'entreprise - malgré le peu de précision sur son contenu - serait ce qui fait le succès des entreprises qui émergent. Pour mieux saisir les contours de la notion, intéressons - nous aux théories ayant précédé et donné naissance à la culture d'entreprise.

---

[75]. Se référer notamment aux best-sellers déjà cités PETER Th., WATERMAN R. (1983), BERNNIS W. et NAMIS B. (1985), BLANCHARD K. et ZIGARNI D. (1986), HARMAN F., JACOBS G. (1987), KOLTER J. (1990) , ARCHIER et SERIEYX M. (1986).

[76]. Nous pensons à Alain ETCHEGOYEN et à ses ouvrages, Les entreprises ont-elles une âme ? (paris : Editions F. BOURIN, 1990) et La valse des éthiques (Paris : Editions F. BOURIN, 1991).

[77]. Se référer aux analyses de l'historien Félix TORRES : "Un nouvel acteur dans l'entreprise, l'Historien-Conseil" in "Actes du Colloque de Cerisy, juin 1988" les métiers de l'organisation, 1989.

Section 2 : LES THEORIES EN AMONT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

L'observateur avisé aurait pu prévoir, dans les années quatre-vingts, l'apparition du concept de culture d'entreprise. Des évolutions successives dans la conception des rapports entre acteurs sociaux dans l'entreprise, dans le commerce international (les délocalisations -induisant la gestion dans d'autres cultures -) constituaient des signaux annonciateurs du concept.

Les différentes conceptions des rapports entres les acteurs sociaux et les contributions du management international ayant propulsé non seulement la culture d'entreprise mais l'idée de la contingence culturelle des modes d'organisation seront, ici, évoqués.

I- Les différents approches des relations entre acteurs au sein de l'entreprise

Selon B. LUSSATO[78] tous les courants de pensée - en économie d'entreprise - du 20ème siècle, ont été porteurs de manière plus ou moins forte d'idées proches de la culture d'entreprise. Tentons à travers les grands courants de pensée en organisation (classique, relations humaines, nouvelles théories) de mettre en évidence les idées du concept de culture d'entreprise.

A- L'école classique

Deux auteurs très connus, sont considérés comme classiques en théorie d'organisation du travail. Ce sont W. TAYLOR et H. FAYOL

TAYLOR est l'un des premiers a présenté une théorie de l'organisation : l'organisation scientifique du travail[79]. Cette méthode d'organisation peut se décomposer en trois étapes :

- étudier, enregistrer, classer les connaissances traditionnelles et empiriques des ouvriers,
- les systématiser et les enrichir par les connaissances théoriques et les observations des ingénieurs,

---

[78]. LUSSATO B.(1977) : Introduction critique aux théories d'organisation, Paris : Dunod.

- enfin, élaborer des méthodes plus efficaces et plus rapides d'exécution du travail.

TAYLOR s'intéresse donc essentiellement au gain de temps de travail en usine. Cependant, son système d'organisation est complété par un système de sélection et de motivation. La seule motivation possible pour l'homme selon TAYLOR était l'argent.

La théorie de TAYLOR, notamment la création de tâches répétitives, monotones et aliénantes est a priori éloignée de la culture d'entreprise. Mais à y regarder de près, la forme d'organisation proposée, le système de motivation envisagé (la théorie X) traduisent une perception de la nature humaine, une culture. Nous y reviendrons.

FAYOL s'est surtout intéressé à l'aptitude à administrer à une époque où la technique était considérée comme le facteur principal de développement des organisations. Il énonça une théorie de l'administration fondée sur 14 principes [80] ayant trait à la division du travail, l'autorité, la discipline, l'unité de commandement, l'unité de direction, la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, la rémunération du personnel, la centralisation, l'ordre, l'équité, la stabilité du personnel, l'initiative et l'union du personnel.

Ces principes visaient tous l'intérêt de l'entreprise, et peu les intérêts des individus. Il est donc difficile de rapprocher ces principes de la culture d'entreprise. Ainsi, l'équité, au sens de FAYOL, signifie inciter le personnel à se donner à l'entreprise sans mettre en péril l'intérêt général de l'entreprise.

Cependant, l'union du personnel peut être considérée comme proche de la culture organisationnelle. Mais une fois encore, l'union du personnel devrait servir uniquement l'entreprise, son chef particulièrement. L'union est recherchée au sens où elle crée la force de l'entreprise. En dramatisant, on pourrait dire que FAYOL a inspiré les premiers écrits sur la culture d'entreprise qui recommandaient aux dirigeants d'entreprise l'établissement d'une culture forte.

---

[79]. TAYLOR F.W. (1971) : "La direction scientifique des entreprises '', Dunod.

[80]. FAYOL H. (1979) : Administration industrielle et générale. Dunod.

B- L'école des relations humaines, de psychologie et de sociologie du travail

Dans ces deux approches peut être située l'origine du courant culturaliste.
Ce sont les expériences réalisées à partir de 1924 par Elton MAYO à l'usine de Hawthorne qui sont considérées comme le point de départ de la théorie des relations humaines. L'école des relations humaines comprend des auteurs célèbres comme K. LEVIN[81] pour la dynamique de groupe, Rensis LIKERT[82] auteur de plusieurs recherches notamment dans le domaine de la comptabilité des ressources humaines, Chris ARGYRIS[83] théoricien des relations conflictuelles entre les organisations et les individus.
Comme recherche en sociologie du travail, nous évoquerons les travaux d'Elton MAYO[84] introduisant la dimension psychologique dans les rapports entre dirigeants et dirigés, ceux de MASLOW, Mac GREGOR ET HERZBERG développant les problèmes de la motivation.

1°) MAYO[85], a montré que la productivité de l'ouvrier dépendait de son moral, de la structure informelle de son groupe, du type de commandement de son chef, de sa plus ou moins grande participation à la définition de son travail.
La dimension humaine et la prise en compte des facteurs psychologiques sont donc essentielles pour la performance de l'organisation. Ce type d'études surtout centrées sur le climat dans l'entreprise est le prélude de la culture d'entreprise.

2°)Les travaux de MASLOW [86] : Sa contribution à la science managériale concerne la théorie des besoins hiérarchisés néanmoins en cinq niveaux. Apparaissent ainsi successivement les

---

[81]. LEVIN K. : Psychologie dynamique - Les relations humaines, recueil de morceaux choisis présentés par C. FAUCHEUX, P.U.F., 1959.
[82]. Rensis LIKERT : New Patterns of management, New York, Mc-Graw-Hill, 1961, and the Human Organization, New York, Mc-Graw-HIll, 1967.
[83]. Chris ARGYRIS : Personality and Organization, The Conflict between System and the Individual, New York, Harper and Row, 1957.
[84].Elton MAYO (1933) : The human problems of an industrial civilization, Mac Milan, "The social problems of an industrial civilization, Tourledge Kegan, 1949.
[85]. Elton MAYO (1933) : op. cit.
[86]. MASLOW A. (1954) : Motivation and personality, Harper and Row.

besoins psychologiques, les besoins de sécurité, les besoins sociaux ou d'appartenance, les besoins d'estime et les besoins d'accomplissement.

Les travaux de MASLOW ont ouvert la voie à la culture d'entreprise. Cette dernière viendra, en effet, fédérer les besoins de satisfaction, de motivation de reconnaissance et d'accomplissement. La culture peut être perçue à la fois, comme une démarche pour satisfaire les besoins ultimes de l'homme au travail - besoins d'accomplissement - mais aussi comme un moyen de contrôle pour les responsables.

3°) Les travaux de Mac GREGOR (1906-1969)[87]. L'ensemble des concepts développés par l'école des relations humaines ont permis à certains auteurs de formuler des modèles pratiques de gestion. Les travaux de Mc GREGOR en sont une illustration. Son analyse oppose deux styles de gestion.

La vue traditionnelle, dit théorie X considérant que l'homme est naturellement paresseux, qu'il n'aime pas travailler, a peu d'ambition, n'aime pas les responsabilités. Il doit donc être contrôlé, dirigé, soumis à un système d'autorité. Pour Mac GREGOR, cette vue est erronée, l'autorité n'étant qu'une forme de contrôle parmi d'autres. La perception de l'autorité est variable selon les milieux.

La théorie proposée par Mac GREGOR, théorie Y, est basée sur des postulats radicalement opposés à ceux des classiques. Le travail peut être un facteur d'épanouissement. L'homme peut se diriger lui-même;, sous certaines conditions, il peut accepter et rechercher les responsabilités.

La capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes. L'homme constitue donc une ressource inépuisable, il faut le motiver.

Pour y parvenir, il faudrait faire partager les valeurs de l'entreprise à son personnel afin de mieux l'intégrer.

---

[87]. Mac GREGOR D. (1971) : La dimension humaine de l'entreprise. Gauthiers-Villars (texte original 1960).

4°) Les travaux de HERZBERG[88] apporte des informations complémentaires dans la compréhension de la motivation de l'homme au travail. Son apport principal repose sur la mise en évidence de deux types de facteurs :

- les facteurs d'hygiène de vie, sources d'insatisfaction ;
- et les facteurs de motivation.

Une liste de ces deux types de facteurs apparaît dans le tableau ci-dessous.

Facteurs d'hygiène de vie	Facteurs de motivation
- Méthode de direction et d'autorité : surveillance contrôle. - Conditions matérielles du travail : argent rémunérateur. - Politique générale de gestion de la main d'oeuvre de l'entreprise. - Statut, sécurité de l'emploi.	- Possibilité d'une évolution professionnelle. - Reconnaissance du travail et du mérité individuel. - Travail fécond permettant à l'individu de s'épanouir. - Octroi de responsabilité.

La théorie de HERZBERG est basée sur une distinction entre l'homme et l'animal. Cette distinction est biblique[89]. Ce qui différencie l'homme - concept d'Abraham (Genèse 17, verset 5) de l'animal - homme primitif "concept d'Adam" (Genèse 3, verset 20), c'est la prédominance du psychisme, de la réflexion, son aptitude à prévoir, son besoin de compétence, d'indépendance, d'accomplissement. Il est donc toujours en quête de motivations.

Le "concept d'Abraham", la théorie Y, en proposant une vision plus humanisée des relations entre dirigeants et dirigés (la prise en compte des besoins ultimes des individus) a permis de sortir de l'optique relations humaines et de l'élargir à l'optique ressource humaine[90].

---

[88]. HERZBERG F. (1971) : Le travail et la nature de l'homme. Entreprise Moderne d'Edition.

[89]. Référence est ici faite à la création de l'humanité dans le livre de la Genèse.

[90]. SALIEM A., MARTINEZ G., DALHOUMI S. (1987) : "Ressource humaine ou capital humain dans l'entreprise". Humanisme et Entreprise (301-15-87), pp. 69-84.

C - Les théories de la décision et du comportement

Les théories traditionnelles, en économie, postulent que l'homme économique maximisait, à tout moment, son profit en choisissant toujours dans une situation alternative, la solution qui lui est profitable. Les théories de la décision prennent le contre-pied de ce postulat de rationalité absolue. Parmi les théorises de la décision, on évoque souvent, la rationalité limitée avec SIMON[91], la théorie décisionnelle de l'organisation avec MARCH et SIMON[92], la théorie comportementale de la firme avec CYERT et MARCH [93]. Les deux dernières théories sont des élargissements de la première, la plus proche du mouvement culturaliste.

1°) La rationnalité limitée.

Elle est l'oeuvre du prix Nobel H. SIMON qui analyse le comportement administratif en termes de décision. L'individu n'a pas toujours - comme le retient l'analyse microéconomique - un comportement rationnel. Il a plutôt une attitude qui est rationnellement limitée par ses capacités en termes de conceptualisation, ses préférences, ses motivations, son environnement. Il faut donc rechercher ses entraves à la rationalité absolue et tenter de les modifier en agissant sur l'individu. "La théorie de l'administration doit chercher à contrôler le non rationnel ... et si le non rationnel est peu important, l'organisation aussi est peu importante"[94].

La culture d'entreprise cherche avant tout à décrire ce non - rationnel, à cerner son contenu afin de mieux comprendre les comportements humains.

2) La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est un complément à la théorie comportementale de la firme sur les rapports de l'entreprise avec le marché des capitaux et/ou le contrôle des décisions des dirigeants.

---

[91]. SIMON H.A. (1947) : "Administrative Behavior". New York, The Free Press.
[92]. MARCH J. et SIMON H.A. (1958) : "Organization", New York, John WILEY 8c Sons.
[93]. CYERT, R.M. et MARCH, J.C. (1963) : "A behavioral Theory of the Firm", Englewood Ciffs, N.J. Prentice-Hall Inc.
[94]. MARCH J.C., SIMON H.A. (1964) : "Les Organisations". Dunod.

Elle est fondée sur la notion de contrat et est née de la séparation entre les dirigeants chargés de la gestion et les actionnaires propriétaires.

La théorie de l'agence en réduisant les rapports entre les acteurs de l'entreprise à de simples contrats, déshumanise profondément les relations de l'homme au travail. Mais elle a le mérite de poser clairement le vrai problème, celui d'un conflit d'intérêts entre les différents acteurs.

"Nous définissons une relation d'agence comme un contrat par lequel une (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent"[95].

Dans la réalité, on a une relation d'agence dès que des individus aux intérêts divergents sont amenés à coopérer dans une situation où il y a incertitude, asymétrie informationnelle, impossibilité de juger avec précision les efforts de l'agent, et coûts non nuls d'établissement et d'exécution des contrats.

La culture d'entreprise de par sa fonction fédératrice, a justement pour but de concilier les intérêts divergents des agents, de rendre prévisible leur comportement et d'établir un contrôle implicite. Elle devrait donc permettre de réduire les coûts d'agence.
Cependant, la gestion de culture d'entreprise engendre aussi des coûts. Il faudrait alors que les coûts engendrés par cette dernière soient moins élevés que les coûts d'agence pour que l'entreprise en tire profit.

A l'issue de ce rappel des théories ayant précédé la culture d'entreprise, on peut dire que le concept est apparu, dans un premier temps, par une considération accrue à l'aspect psychologique des comportements et au non rationnel dans l'organisation. Dans un second temps, l'émergence de la culture d'entreprise a été favorisée par une nouvelle perception de l'organisation : c'est un marché sur lequel s'affrontent des personnes aux intérêts antagonistes et en relations contractuelles. L'accord sur des valeurs communes - culture d'entreprise - résoudrait les conflits et conduirait à une plus grande efficacité.

---

[95]. JENSEN M.C. ; MECKLING, W.H. (1976) : "Theories of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". Journal of Financial Economics, vol. 3, octobre, p. 308.

Toutes les théories vues jusqu'à présent, se sont intéressées aux aspects microculturels des problèmes de l'entreprise. Or la gestion d'une entreprise comporte aussi une dimension macroculturelle qu'il convient maintenant de préciser.

II - Les théories de la contingence culturelle

Pendant longtemps, la doctrine managériale a postulé qu'il existait une et une seule façon de faire les choses (la fameuse « one best way »). Ceci repose implicitement sur l'idée d'une stricte relation "stimulus correct, bonne réponse". Ainsi, il suffisait de trouver et d'instaurer la structure organisationnelle appropriée, le bon climat psychologique, la forme d'organisation adéquate pour que tous les problèmes soient résolus. Mais, depuis deux décennies, avec le développement du management comparé on s'est (ré-aperçu)[96] qu'il existe des différences dans le management selon les pays, s'expliquant principalement par les différences dans les cultures nationales (macroculture). Un débat théorique s'est donc ouvert sur la question de l'universalité ou de la contingence des systèmes de management.

BARRET et BASS, en 1970 [97] distinguent trois écoles : l'universalité, les groupes culturels et les groupes économiques.

L'universalité postule l'inexistence de différences réelles entre les pays, celles que l'on observe dépendent de l'individu, de la situation ou de l'organisation et non pas de la culture nationale de l'entreprise. L'école des groupes culturels, au contraire soutient que les différences culturelles sont la cause principale des variations du comportement et des règles managériales entre les différents pays. Quant à la théorie des groupes économiques, elle affirme que les politiques managériales varient d'un pays à l'autre en fonction du degré de développement économique et industriels des pays.

---

[96]. Dans les années 60, CROZIER affirmait que les hommes de terrain savent l'existence de différences entre les pays. Michel CROZIER (1964) : "Le phénomène bureautique" Seuil.

[97]. BARRET G.W., BASS B.R. (1970): « Comparative Surveys of Managerial Attitudes and Behavior in Comparative Management Teaching » , Training Research , Boddewyn J.(Ed) New-York ,University Press.

HOROVITZ[98] distingue les théories universelles du management (le management est culture-free), les théories contingentes suivant l'environnement national de chaque entreprise (le management est culture-bound) et une théorie intermédiaire entre ces deux extrêmes centrée sur des groupes homogènes de pays à l'intérieur desquels les systèmes de management sont identiques.

Le débat universalité/contingence des pratiques de management a conduit à des études comparatives des pratiques et des valeurs dans plusieurs pays au cours des années 1970.
Les études les plus connues, ont porté sur les pratiques managériales aux Etats-Unis[99], au Japon[100], en France[101]. Ces différentes recherches ont permis de mieux cerner la notion de modèle en gestion[102].

Les études comparatives, en décrivant des pratiques organisationnelles dans différents pays, élargissent les connaissances en gestion. Elles mettent en évidence l'impact de la culture nationale sur les modes d'organisation et l'efficacité organisationnelle.
La notion d'efficacité varie en fonction de la culture environnante[103]. Ces recherches montrent, qu'il n'existe pas une manière unique de gérer, de structurer et de prendre des décisions[104].

Ces études en évoquant et en soulignant l'importance des éléments culturels dans la gestion, ont donné une ampleur au mouvement culturaliste. Elles ont sensibilisé les gestionnaires sur le management dans des contextes culturels différents.

Soulignons que malgré les nombreuses nuances, les nombreux écrits, les nombreuses positions sur le débat universalité/contingence[105] qu'il peut se résumer par deux courants de pensée

---

98. HOROVITZ J.H. (1980): Top Management Control in Europe, London: The MacMillan Press Ltd,204 p.
99. PETERS T.J. (1982) : "Putting excellence into management", Business Week, 21 juillet.
100. PASCALE R., ATHOS A. (1984) : "l'art du management est-il japonais ?" Les Editions d'Organisation. Paris SERIEYX H. (1982) : "La réactique, l'un des secrets japonais" Harvard. L'expansion, n° 24, pp. 58-61.
101. d'IRIBARNE P. (1985) : "La gestion à la française". Revue Française de Gestion, n° 50, p.5.
102. ROBIN R. (1987) : Imbrication du rationnel et de l'imaginaire dans la constitution et la transplantation d'un modèle. Thèse de doctorat de 3ème cycle, Université de Paris IX- Dauphine.
103. BERNETT M. (1977) :"Testing management theories cross-culturally". Journal of Apply Psychology, vol. 62, n° 5, pp. 578-581.
104. BURNST I., STALKER G.M. (1966) : The management of innovation, Tavistock.
105. Nous pensons, ici, à l'important apport de Nancy ADLER en management comparé :

apparemment contradictoires : le courant sans culture (culture free thesis) et le courant avec culture. La "thèse sans culture", défendue par les auteurs de la théorie de la contingence, explique les différences dans les pratiques managériales par des caractéristiques contextuelles comme l'âge[106], la taille[107], la technologie [108], la stratégie [109], la nature du produit, etc.

Selon cette thèse, les impératifs économiques et technologiques, la complexité croissante de l'environnement poussent toutes les organisations et institutions à converger vers un modèle unique[110]. Les concepts culturels influent quelquefois mais toutes les organisations sont soumises à la logique implacable de l'industrialisation[111]. La culture nationale n'a pas un impact déterminant sur les structures organisationnelles [112].

L'observation des faits confirme cette thèse. Les mutations rapides de l'environnement et la concurrence exacerbée poussent les entreprises à une plus grande maîtrise du métier, du savoir-faire, à développer des compétences distinctives.

Cependant, les pratiques managériales demeurent toujours teintées de "touches culturelles" spécifiques. Les nombreux écrits sur le management à la japonaise en sont une illustration.

1983 -a) Cross Cultural Management : Issues to be Faced" International Studies of Management and Organization, 13 (2), pp.7-45.

1983 -b) A Cross-Cultural Management : The Ostrich and the Trend". Academy of Management Review, Fall, pp. 29-47.

[106]. L'une des études les plus originales faites sur l'âge de l'organisation est celle de STINCHCOMBE AL.A. (1965 : "Social Structure and Organization" in J.G. MARCH (ed.) Handbook of Organization, Chicago, III, Rand M.C. Nally, pp. 142-193.

[107]. Concernant la taille de l'organisation, on peut se référer à l'analyse de BLAU P.M. (1972) : "Interdépendance and Hierarchy in Organizations" Social Science. Research April, pp. 1-24. (1970) : "A Formal theory of Differenciation in Organizations" American sociological Review, 35, pp. 201 - 218.

[108]. On peut souligner le travail de pionnier effectué par Woodward J. (1965). Industrial organization Theory and Practice, London, Oxford University Press.

[109]. On ne peut penser à la stratégie sans citer CHANDLER A. (1962), Strategy and structure, Cambridge, Mass, The M.I.T. Press.

[110]. KEER, CLARK, MYER (1960) : Industrialism and industrial man, Harvard University Press, Cambridge, Mass.

[111]. HARBISON F., MYERS C.A. (1959) : Management in the industrial World : an international analysis, New York, Mc Graw-Hill.

[112]. HICKSON D.J., HINING C.R., Mc MILLAN C.J., SCHWITTER J.P. (1974) : "The culture-free context of organization structure : actu-rational comparison sociology, vol. 8, pp.59-80.

La théorie avec culture ou "culture specific argument" se fonde sur l'observation des sociétés humaines pour affirmer que les hommes ne vivent pas de la même manière. La façon de vivre variant selon les pays, les valeurs, les cultures. L'individu, de par son origine, a ses propres références, son système de valeurs. Il tolère certaines pratiques, rejette d'autres.
La théorie avec culture est fondée sur la prise en considération de cette spécificité humaine. Elle considère que la bonne gestion d'une entreprise requiert une symbiose de la structure, de la culture de chaque acteur et de la culture ambiante.

Les mots organiser, diriger n'ont pas la même signification pour un américain, un français, un allemand. Cette différence de perception est fournie par l'étude de HAIRE[113] montrant à partir d'un ensemble de quatorze pays que le dirigeant allemand fait une nette distinction entre les mots "diriger" et "persuader", le britannique leur trouvant une plus grande similitude.

Pour les compatriotes de GOETHE, le mot diriger évoque des concepts comme "créer" "coopérer" alors que persuader lui rappelle des notions comme "réprimander" ou "échouer". Ce constat est identique quelque soit le niveau d'instruction de l'allemand. Cette observation tend à monter que l'allemand accepte mieux l'autorité, la centralisation.

Les travaux de Geert HOFSTEDE [114] vont dans le même sens. Il identifie quatre dimensions - distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, individualisme, masculinité - permettant d'expliquer les différences culturelles dans le management. Il montre que l'important chez le britannique c'est le sens du bénévolat alors que pour un allemand, c'est avoir de l'autorité sur quelqu'un. La culture allemand est très masculine. D'autres recherches corroborent cette tendance de l'allemand. Ainsi, RUEDI et LAWRENCE[115] à partir d'une étude comparée de firmes américaines et allemandes situées toutes dans le secteur plastique ont montré que les valeurs allemandes conduisent à des structures basées sur la hiérarchie, l'autorité. Les données culturelles expliqueraient les différences dans les caractéristiques structurelles.

---

[113]. HAIRE M. GHISELLI E.E., PORTER L.W. (1966) : Managerial thinking : an international study, New York, John WILEY.

[114]. HOFSTEDE G. (1980) : "Motivation, leadership and Organization : do American theories apply abroad ? " Organizational Dynamics, Summer 1980, pp. 42-63.

Au terme de cet exposé sur le débat "culture free/culture specific argument", on peut dire que les théories de la contingence ont mis plus l'accent sur les relations entre l'environnement, sous l'aspect changement technologique ou degré d'incertitude. Le courant culturaliste, quant à lui, s'est préoccupé des relations entre les valeurs internes et les aspects culturels de l'environnement.

Ces deux thèses ont cependant un trait commun, celui de "montrer les limites de la généralisation hâtive de tout principe d'organisation"[116] et de prouver l'existence de liaisons entre certains traits organisationnels et certaines particularités de l'environnement[117]. Les entreprises évoluant dans ces environnements très différents, il est normal que la contingence puisse être aussi d'ordre culturel. Une fois la culture (caractéristique d'une communauté) reconnue comme facteur de contingence, les théoriciens du management se sont intéressés aux valeurs individuelles dans différents pays. Cela a donné naissance au concept de "culturelle organisationnelle". Les travaux d'HOFSTEDE en sont une illustration [118].

La littérature sur la culture d'entreprise à été abondante favorisée par de nombreuses théories aussi bien en management que dans d'autres disciplines des sciences humaines (sociologie, psychologie, philosophie). Nous poursuivons l'examen du concept par un accent sur ses différentes conceptions.

---

[115]. RUEDI A., LAWRENCE P.R. : "Organizations in troo cultures" dans LAWRENCE R.P. Lorsch J.W. Studies in Organization Design, Iruvin 8c, Dorsey, Homewood, III.

[116]. DESRUMAUX A. (1989) : Structures de l'entreprise". Encyclopédie de Gestion, vol. 3, p. 2791.

[117]. ROJOT J. (1989) : "Théorie des organisations". Encyclopédie de Gestion, vol. 3, pp. 2938 - 2939.

[118]. HOFSTEDE G. (1989) : Les différences culturelles dans le management. Les éditions d'organisation.

Chapitre 2-

LES DIVERSES CONCEPTIONS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

Le terme culture d'entreprise est récent en management. Il apparaît à un moment où les phénomènes culturels occupent une place de choix dans la société. La notion a connu très vite, un fort développement tant théorique que pratique. Mais si les écrits sont nombreux, il n'y eut presque jamais d'unanimité sur son sens, son contenu.

Pour certains, c'est l'ensemble des facteurs qualitatifs rencontrés dans la gestion d'une entreprise par opposition aux éléments mesurables, quantifiables, prévisibles que sont les plans, la stratégie, les structures. Pour d'autres, c'est l'esprit qui anime les membres de l'organisation (esprit maison). Pour d'autres encore, ce sont les influences qu'exercent la culture nationale sur la gestion d'une organisation. La culture d'entreprise est donc une notion polysémique.

L'objectif de ce chapitre est de cerner - au delà des différents sens - le contenu exact de la notion, de préciser son importance pour la compréhension des phénomènes humains et organisationnels. L'examen des contours du concept est fait en deux étapes. La première évoque les problèmes de définition et l'opportunité de l'association des termes culture et entreprise. La seconde présente ses composantes dans la littérature managériale.

Section 1: ENTREPRISE ET CULTURE.

Lieu de production de biens, de richesses, l'entreprise occupe , de nos jours, une place centrale dans la société. C'est une communauté d'hommes en activité ayant une manière d'organiser leur travail, des croyances, des valeurs, des coutumes.

Ces caractéristiques définissent une culture. La culture est un phénomène propre à l'espèce humaine. Appliquée à une entreprise, elle suscite de nombreuses interrogations.

I- De la Culture à la Culture d'Entreprise.

Mot très utilisé, avec différents sens, la culture est une expression "fourre - tout". Ne dit-on pas que la culture est ce qui reste quand on a tout oublié ? Les définitions de la culture sont nombreuses (KROEBER et KLUCKHOLM, 1952)[119]. Cette profusion est néanmoins, l'expression de la popularité, du dynamisme et de la force d'évocation du concept.

A- Une définition de la culture.

Le Petit Robert définit la culture par trois caractéristiques:

-"développement de certaines facultés de l'esprit par des exercices intellectuels appropriés".

-"ensemble des aspects intellectuels d'une civilisation".

-"ensemble des formes acquises de comportement, dans les sociétés humaines".

La culture est donc un ensemble de propriétés (acquises) des sociétés humaines. La troisième caractéristique permet d'étendre la culture à une entreprise. Pour mieux comprendre la culture un détour par l'anthropologie et la sociologie - disciplines dont elle est issue - est nécessaire.

Le concept de culture provient de l'anthropologie où "il n'existe pas de consensus sur sa signification (SMIRCICH,1983)[120] . Devant la multiplicité des définitions, le choix d'une méthodologie de présentation s'impose. Plutôt que d'énumérer des définitions, nous avons recherché une définition large pouvant faire ressortir l'essentiel des aspects recouvert par le concept et autorisant son utilisation à propos de l'entreprise. Celle de ROCHER G(1968) nous a paru convenir.

---

[119] - KROEBER et KLUCKHOLM (1952): «Culture: a critical review of concepts and definitions » (Peabody Museum of Archeology and Etnology Papers, N° 47, Cambridge, MA, Harvard University.

[120] - SMIRCICH .L (1983): « Concepts of Culture and Organizational analysis », Administrative Science Quaterly, vol 28, pp 339 - 358.

La culture se définit comme " un ensemble lié de manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées, qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent de manière à la fois objective et symbolique à constituer les personnes en une collectivité particulière et distinctive »[121]. Deux aspects structurent cette définition : le contenu et le mode de description.

1) Le contenu.

La définition fait ressortir trois points essentiels établissant que la culture :

- s'applique à l'activité humaine en général, donc au travail en entreprise;
- est un ensemble de références partagées par plusieurs personnes;
- s'acquiert - du moins la possession de ces caractéristiques - avec le temps.

Héritage social, création d'un ensemble d'individus, la culture n'est pas une donnée héréditaire mais est acquise.

2) Le mode de description.

La définition montre que la culture est action. Observable, elle peut être utilisée pour décrire une entreprise. L'essentiel étant de trouver la méthode d'observation adéquate. Les manières de penser, de sentir et d'agir sont plus ou moins formalisées. La culture comporte donc des éléments plus ou moins visibles.

On retrouve dans chaque entreprise des règlements, des pratiques, des conventions. Ces éléments exprimant une manière d'agir, d'exercer une activité sont formalisés. De même , certains éléments sont peu formalisés: manière de saluer, port vestimentaire, type de rapports existant entre les cadres et les subalternes etc. Ces derniers éléments sont sujets à des appréciations variables des chercheurs car moins les manières de penser, de sentir et d'agir sont formalisées, plus le recours à l'interprétation est de mise.

---

[121] - ROCHER G. (1968): Introduction à la sociologie générale. Seuil

La culture est donc un ensemble hétérogène, hétérogénéité à l'origine des nombreux sens du mot culture dans une organisation.

B - Une multiplicité de définitions de la culture d'entreprise.

Tout comme la culture dont elle est issue, la culture d'entreprise admet de nombreuses définitions. Certaines considèrent que l'entreprise A une culture comme elle a une structure, un système de gestion. La culture n'est qu'une variable du système. L'important est de savoir ce qu'elle apporte aux autres variables et son degré d'influence dans le système. L'idée sous-tendant cette première définition est d'utiliser la culture pour contrôler le comportement des individus et les orienter vers les buts de l'entreprise.

D'autres postulent que l'entreprise EST une culture. Comme dans une société humaine, la culture d'entreprise ne serait qu'une manière de décrire l'organisation.

SCHEIN(1985)[122] donne une liste des caractéristiques courantes de la culture d'entreprise distinguant :

- Les constances observées dans le comportement des personnes (langage, rituel);
- Les normes des groupes de travail;
- Les valeurs fondamentales de l'entreprise;
- Le soubassement des politiques de l'entreprise;
- Le climat de travail dans l'entreprise;
- Les règles de travail.

SHEIN affirme aussi que la culture est fondée sur des croyances partagées par les membres de l'entreprise. Les croyances, normes pour les membres de l'entreprise et guidant leur action, sont des réponses de l'entreprise aux problèmes rencontrés dans son fonctionnement.

[122] - SCHEIN E. (1985): Organizational culture and leadership, San Francisco, Jossey-Bass.

La culture d'entreprise est un ensemble de présuppositions inventé, découvert ou développé par un groupe donné pour résoudre les problèmes d'adaptation à son environnement.

Cet ensemble est assez efficace pour être considéré comme valide et susceptible d'être enseigné aux nouveaux membres comme la façon concrète de percevoir, de penser et de se sentir en fonction de ces problèmes (SHEIN,1985).

La culture d'entreprise se définit comme un système de valeurs partagées et de croyances en interaction avec la population d'une compagnie, ses structures organisationnelles et ses systèmes de contrôle pour produire des normes de comportements (BOSCHE, 1984)[123].

PETTIGREW (1979)[124] soutient que la culture est un ensemble de valeurs acceptées par un groupe précis à un moment donné.

La culture" est un système de représentations et de valeurs partagées par tous les membres de l'entreprise. Celà signifie que chacun , dans l'entreprise, adhère à une vision commune de ce que l'entreprise, de son rôle économique et social, de la place qu'elle occupe par rapport à ses concurrents, de sa mission vis à vis de ses clients, de son personnel, de ses actionnaires" (LEMAITRE,1985)[125].

TRICE et BEYER (1984)[126] reconnaissent à la culture d'entreprise deux composantes:

- sa "substance" ensemble de significations fournies par les valeurs, les normes etc.
- ses formes ou pratiques qui sont un moyen de communiquer la substance aux entreprises.

---

[123] - BOSCHE (1984): « Corporate Culture, la culture sans histoire », Revue Française deGestion N° 47 - 48 pp 29 - 39.

[124] - PETTIGREW A. M.(1979) :« On studying organizational cultures », Administrative Science Quaterly, decembre, pp 570 - 581.

[125] - LEMAITRE N. (1985) « The analysis of socio-cultural trends: a method for corporate culture investigation » Dragon (SCOS), N° 5 Juin pp. 90-105.

La culture est la programmation collective de l'esprit qui distingue un groupe de personnes d'un autre (HOFSTEDE et BOLLINGER, 1989)[127].

L'analyse de ces définitions montre qu'elles sont toutes tributaires de l'optique des recherches. L'objectif poursuivi permet de se positionner dans le flot des définitions.

II- Les différents niveaux d'analyse de la culture dans les entreprises.

Une organisation est un regroupement d'hommes. Ces individus n'y arrivent pas dénués de toute influence extérieure. Ils ont une famille , une personnalité, une histoire, des préférences. L'entreprise a aussi un domaine d'activité, une production, des dirigeants etc. Plusieurs cultures coexistent donc dans les organisations.

A - La culture nationale et régionale.

L'environnement de l'entreprise influe sur ses actions. Les comportements des acteurs de l'entreprise dépendent de son organisation interne - ses structures, ses politiques - mais aussi des caractéristiques propres à ces individus: manière de percevoir, ce qu'ils jugent bon ou mauvais, correct ou inadapté, utile ou nuisible.

Ces éléments spécifiques aux individus leur sont conférés par la culture de leur environnement, la culture nationale principalement. La culture au travers des caractéristiques nationales de langue, de valeurs, de mode, de représentation intervient dans le fonctionnement de l'entreprise. Les travaux sur la culture nationale occupent une place importante en management. La recherche de modèles de management à l'étranger a accru cette importance.

---

[126] - TRICE H. M. BEYER J. M. (1985) « Using six Organizational Rites to Change Culture » in Gaining Control of the corporate culture, R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa and Ass.,San Francisco, Jossey-Bass.

[127] - HOFSTEDE G. BOLLINGER D. (1989) : Les différences culturelles dans le management. Les Editions d'Organisation.

La culture nationale s'est imposée avec le succès du modèle japonais d'organisation. Des ouvrages comme La Théorie Z (OUCHI, 1982)[128] , Modèles Culturels et Performances Economiques (BRILMAN, 1982)[129] tentent de montrer les fondements culturels de la réussite des entreprises japonaises : orientation vers le groupe, rapports à la nature, emploi à vie etc.

Des tentatives ont été faites pour définir le mode français d'organisation. Elles sont plus générales qu'opérationnelles. On peut citer Le Modèle Français de Changement (VACHETTE, 1984)[130] , La Logique de L'honneur (d' IRIBARNE , 1989)[131].

Il est, de nos jours, admis que l'environnement culturel d'un pays pousse ses entreprises à adopter des formes de structures et des modes d'organisation internes spécifiques.

Cette influence culturelle s'applique à toutes les entreprises mêmes aux succursales des multinationales (WADE,1995)[132]. GEERT HOFSTEDE (1989)[133] établit un ensemble de dimensions caractérisant les cultures nationales : masculinité, contrôle de l'incertitude, distance hiérarchique, individualisme. Ce type d'études permet d'opposer des groupes de pays aux valeurs différentes. La communauté de valeurs présuppose celle des techniques de management.

La culture nationale exerce parfois une action indirecte sur les organisations. Les institutions, partie intégrante de l'environnement, peuvent" modeler des solutions sociales et structurelles particulières" .

Par exemple, l'importance accordée par l'Allemagne à la formation professionnelle et technique a permis d'élever le niveau de qualification des salariés et aux entreprises de limiter le nombre de niveaux hiérarchiques.

---

[128] - OUCHI W. (1982): Theory Z, Reading Mass, Addison Wesley ,1981, traduction, Interéditions.
[129] - BRILMAN J. (1982) : Modèles Culturels et Performances economiques. Hommes et Techniques.
[130] - VACHETTE (1984): « Le modèle français du changement » Revue Française de Gestion, N° 47-48 Sep-Oct, pp 119-128.
[131] - d'IRIBARNE P. (1989): La logique de l'honneur. Seuil.
[132] - WADE B. (1995): Procédures de contrôle et Autonomie dans les groupes français en Afrique, Thèse de doctorat,Poitiers.
[133] - HOSTEDE G (1989) : op. cit.

La culture régionale peut aussi influer sur l'organisation des entreprises. Certaines entreprises (souvent des PME) sont installées dans des régions ayant de fortes traditions. Ces moeurs spécifiques - liées à des caractéristiques géographiques, climatiques, historiques - conduisent à certains comportements (rapports sociaux, relations hiérarchiques, attitude vis à vis de l'argent etc.).

B- La culture des communautés professionnelles.

Le métier est, à la fois, un moyen de "gagner sa vie" et un facteur de socialisation. Il confère savoir et statut, favorise l'adoption par la communauté professionnelle de manières de penser, de comportements, de modes de vie propres. Tout une culture se forge autour du métier de l'entreprise et de la façon dont elle est réalisée. Le sentiment partagé d'exercer le même métier crée une cohésion naturelle et des valeurs communes aux individus. Ainsi, certaines recherches ont montré que les systèmes de formation des dirigeants, des cadres, des ouvriers normalisent attitudes professionnelles et systèmes de valeurs (SYLVESTRE MAURICE, 1992)[134]. Le secteur d'activité peut engendrer une culture professionnelle. Certaines sont très marquées: cas des mines, de la sidérurgie, du chemin de fer. D'autres secteurs de par leur spécificité, mettent en présence plusieurs cultures de métier: cas du bâtiment et des travaux publics avec entre autres les métiers de maçon, d'électricien, de plombier, de couvreur etc.

La technologie employée pour réaliser l'activité peut aussi générer une culture. Une organisation qui réussit grâce à la maîtrise d'une technologie donnée développe une image propre autour de cette technologie (SCHEIN, 1985)[135] . Le rôle de la technologie dans la culture professionnelle est aussi souligné par DUSAUGE et RAMANANTSOA(1984)[136]. Ils soutiennent qu'elle favorise la création d'une culture technologique au détriment de la culture de l'organisation.

---

[134] - SYLVESTRE J., SELLIER F., MAURICE M. (1992): « Analyse sociétale et cultuires nationales - Réponses à d'IRIBARNE P. » Revue Française de Sociologie, 33(2) pp. 75-86.
[135] - SCHEIN (1985) op. cit.
[136] - DUSAUGE et RAMANATSOA (1984) : « Les multinationales, champions nationaux ou citoyens du monde: une question d'identité, Revue Française de Gestion N° 47-48.

C- Les cultures de groupes.

Encore appelées sous-cultures, elles résultent de la coexistence dans une entreprise, d'activités différentes par leur savoir, leur nature, les connaissances requises etc.

Selon SAINSAULIEU (1987)[137] les catégories socio-professionnelles favorisent l'émergence des cultures de groupes dans une entreprise. Ainsi, les ouvriers ont une culture où prédominent la convivialité et la solidarité dans les rapports avec la hiérarchie. La culture des cadres est plus individualiste, l'autonomie et la confrontation des idées y prédominent.

L'existence de culture catégorielle dépend de l'environnement de l'entreprise. Ces cultures évoluent très vite. Elles résultent des rapports de pouvoir dans l'entreprise et au sein des groupes.

LAWRENCE et LORSCH (1973)[138], situent l'origine de la culture de groupe dans la structuration de l'entreprise: nombre d'unités autonomes, de divisions etc. Les membres d'une unité autonome sont souvent en interaction. Ils rencontrent les mêmes difficultés et développent des attitudes communes pour les résoudre. Ces comportements peuvent être distincts d'une unité à l'autre.

Catégories socio-professionnelles et divisions autonomes sont les principales sources d'émergence de la culture de groupe dans la littérature managériale. Cependant, le contexte propre de l'entreprise peut en engendrer.

D- La culture organisationnelle.

Ce niveau d'analyse de la culture dans les entreprises peut surprendre. Culture d'entreprise et culture organisationnelle ne désignent-elles pas la même réalité ? Ces deux

---

[137] - SAINSAULIEU R. (1987): « Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Presse de la Fondation Natioale des Sciences Politiques. Dalloz pp. 143.

[138] - LAWRENCE P. R. et LORSCH J. W.(1973): Adapter les structures de l'entreprise, Paris, Ed. d'organisation.

expressions ne prêtent-elles pas à confusion ? L'organisation peut être le siège d'une culture spécifique.

Elle possède une manière propre de travailler: On n'exerce pas son activité de la même façon chez BOUIGUES que chez RAZEL. J. RIBOUD, naguère PDG de SCHLUMBERGER, définissait ainsi la spécificité de son organisation " Nous vivons le système de profit comme un défi, comme un jeu, comme un sport"[139].

Toutes les entreprises n'ont pas cette vision. Les organisations sont des groupements humains ayant chacune leurs caractéristiques propres. Ces spécificités peuvent-elles définir une culture ?

En se référant au Petit Robert, la culture organisationnelle peut être définie comme " un ensemble de formes acquises de comportements, dans une organisation". Cet ensemble de formes est propre à l'organisation. Les cultures organisationnelles peuvent avoir des traits communs. Elles peuvent se ressembler, mais pas se confondre. Les comportements sont faits de régularités, de traits assez stables dans le temps. La culture s'acquiert par un processus lent, un apprentissage continu et soutenu. Elle crée un sentiment d'appartenance.

La culture organisationnelle n'est pas à priori, définie par des écrits, des procédures explicites. Elle est internalisée à différents niveaux de conscience grâce à des croyances, représentations, symboles, fantasmes etc. Les composantes de la culture organisationnelle sont variées, de nature différente. Ce peut être un ensemble de comportements acquis. Mais c'est aussi l'aptitude d'une organisation à découvrir et inventer de nouveaux comportements.

La culture organisationnelle est un des niveaux d'analyse de la culture dans les entreprises. Tous les niveaux sont en interaction. La culture d'une entreprise comme la SNCF trouve source et consistance dans la culture "cheminot" culture professionnelle basée sur un métier représentant une part importante de l'histoire industrielle de la France. Dans certains domaines d'activité , l'enseignement par exemple, les cultures de groupes ont une préséance sur le niveau de la culture organisationnelle. Il paraît, ainsi, incongru de parler de culture de

lycée ou de collège. Cependant, dans ces établissements des traits culturels existent, liés souvent à la tendance du personnel à se regrouper en catégories : les agrégés, les maîtres auxiliaires, les administratifs etc.

La culture organisationnelle a aussi de vives interactions avec la culture nationale. Ces relations sont très perceptibles au sein des entreprises ayant une activité internationale. Les multinationales, par exemple, sont soumises aux influences culturelles du pays d'origine et des pays d'implantation. Certaines s'attachent à leur culture propre. Les modes d'organisation dans les filiales sont les mêmes que ceux en usage dans" la maison mère".

D'autres combinent leur culture propre avec la ou le(s) culture(s) locales, trouvant ainsi dans leur culture propre les sources d'adaptation aux contextes locaux (DUSAUGE et RAMANANTSOA, 1984)[140].

La culture organisationnelle est parfois désignée par culture d'entreprise ou encore microculture. La culture nationale porte quelques fois le nom de macroculture. Les cultures professionnelles, les cultures de groupes sont aussi appelées mésoculture. Certaines recherches définissent la culture d'entreprise comme une association de ces niveaux. La culture d'entreprise serait alors l'ensemble des modes d'organisation, des pratiques managériales en cours dans une aire géographique donnée , un pays par exemple. C'est l'optique retenue dans cette étude.

Section 2: LES COMPOSANTES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.

Il n'existe pas une façon unanime de décrire les composantes de la culture organisationnelle. Ce manque de convergence s'explique par la nouveauté du concept et la diversité des cadres de références théoriques des définitions[141]. Faire une liste des composantes de la culture organisationnelle est un exercice délicat car elle ne peut se réduire à un ensemble

---

[139] - cité par AULETTA K(1984).,Une réussite sans frontières, Paris, Mazarine .

[140] - DUSAUGE et RAMANATSOA, op. cit.

[141] - La perspective ethnologique basée sur l'anthropologie s'oppose à la clinique inspirée de la psychologie sociale,cf THEVENET M (1986).; Audit de la culture d'entreprise, Paris, Ed. d'Organisation.

d'éléments distincts. Au contraire, les composantes sont en interaction, s'interpénètrent et se renforcent mutuellement. La plupart des auteurs, en organisation, admettent que ces composantes n'ont pas toutes le même niveau de prégnance, de visibilité. Certains éléments sont invisibles et inconscients. D'autres sont visibles et conscients.

Il est possible d'affirmer que les éléments invisibles et inconscients constituent les bases fondamentales de la culture, se manifestant au niveau conscient par des croyances et des supports symboliques et que les signes forment la partie superficielle de la culture. Cependant l'importance accordée à ces niveaux dans la littérature managériale varie en fonction de la perspective théorique des auteurs[142]. La question centrale en management est de connaître l'existence et l'efficacité des moyens de diagnostic et d'action à chacun des niveaux. La figure ci-dessous présente les composantes de la culture organisationnelle.

Manifeste	Signes	exprimé
Visible	CROYANCES ET SUPPORTS SYMBOLIQUES	Conscient
Invisible	IMAGINAIRES	inconscient

Fig. - Les composantes de la culture (source LAROCHE H. La culture organisationnelle. Dunod).

I- Les éléments visibles.

Ce sont les signes, les croyances et les symboles. Ils ont été largement étudiés dans la littérature sur la culture[143].

[142]- Certains auteurs accordent la primauté au niveau inconscient : LARCON J.P. et REITTER R. (1971), Structure de pouvoir et identité de l'entreprise,Paris, Nathan; d'autres privilégient les niveaux conscients: DAVIS (1984), Managing Corporate Culture, Harper & Row

[143] - cf STRATEGOR op.cit.

A - Les signes.

Dans une organisation tout peut être signe. Il est donc impossible de les énoncer de manière exhaustive.

Le premier signe perceptible dans une entreprise est la manière d'accueillir les visiteurs. Le comportement des salariés (manières de se saluer, de bavarder), le langage utilisé frappe également. L'habillement du personnel (cadres et commerciaux surtout : costumes trois pièces ou jeans) attire aussi l'attention des tiers. Le mode d'aménagement de l'espace constitue aussi un élément de distinction et de spécificité : bureaux collectifs ou individuels, portes ouvertes ou fermées, situation de la direction générale dans l'entreprise etc.

Les heures de rendez-vous des cadres, du directeur, le respect de ces heures sont aussi des signes révélateurs des particularités d'une organisation. Des heures situées à l'approche de la fermeture indiquent , bien souvent, que les cadres travaillent au delà des heures ouvrées.

Manières d'accueillir, de s'habiller, de se saluer , modes d'aménagement de l'espace, attitude par rapport au temps etc. constituent des façons de faire et spécifient l'organisation.

En outre, une organisation se signale au public par un certain nombre d'éléments comme un signe distinctif (logo par exemple); une manière de présenter ces documents (facture, correspondance, rapport d'activité, bulletin de liaison etc.); la forme de ces bâtiments et leur décoration. Ces éléments établissent un ensemble de signes traduisant l'existence et la particularité de l'organisation. L'interprétation de ces différents signes requiert beaucoup de précautions.

B- Les croyances et les symboles de la culture.

Les croyances sont des éléments de nature cognitive, les symboles sont constitués par les rites, les mythes et les tabous.

1) Les croyances.

Les membres d'une organisation ont à l'esprit - de manière consciente ou non - sa culture. Elle façonne leur mode de pensée en leur fournissant des informations d'utilité générale, des règles de raisonnement, des systèmes de valeurs et d'interprétation. On distingue habituellement les croyances positives - se fondant sur des faits plus ou moins vérifiables - et les croyances normatives - établissant des codes et des règles de conduite (BOUDON R. et BOURRICAUD, 1986)[144]. Ces deux aspects étant souvent imbriqués.

Les croyances déterminent souvent la nature des relations entre l'entreprise et son environnement : manières de traiter les clients, perception de la concurrence, système de rémunération des salariés, importance accordée à la technologie.

Les croyances dessinent donc les contours de la stratégie fondamentale de l'entreprise (DONALDSON et LORSCH,1983)[145]. Les croyances régissent aussi les relations internes : rapport hiérarchique, perception des conflits, degré d'initiative.

Certaines entreprises peuvent considérer les conflits comme une source de créativité, de progrès. D'autres, percevoir les conflits comme des menaces.

Lorsque les croyances sont très fortes, s'étendent au delà du cadre de l'organisation et véhiculent des valeurs et des normes d'utilité générale, elle sont assimilées à une idéologie.

2) Les mythes.

Ce sont souvent des récits idéalisés retraçant les phases principales de l'histoire de l'organisation et glorifiant les personnes importantes (le fondateur par exemple). On distingue:

- les mythes d'origine relatant la création de l'organisation, le rôle fondamental du fondateur, ses qualités exceptionnelles.
- les mythes de mutation montrant comment l'organisation a fait face à des crises importantes, réagi à l'arrivée de concurrents impitoyables, élargi son activité par la diversification, l'innovation, l'internationalisation.

---

[144] - BOUDON R. et BOURRICAUD F. (1986): Dictionnaire critique de la Sociologie, Paris PUF.

Les mythes mettent souvent en relief des personnages clefs dans la vie de l'organisation. Ces " héros" incarnent les vertus valorisées dans l'organisation.

Les récits sous-tendant les mythes mettent parfois en lumière une contradiction, une dualité. Exemple l'histoire d'un PDG d'IBM qui se voit interdire l'accès à son bureau par le portier parce qu'il n'a pas porté le badge obligatoire qu'il a lui même instauré. Ce type d'histoire est appelé mythe de dualité.

Les mythes véhiculent des explications, des enseignements, des règles. Ils ont un rôle d'harmonisation et d'unification.

3) Les rites.

Liés aux mythes dont ils constituent l'expression réitérée, ils permettent de manifester un consensus tout en sécurisant. Dans les organisations, certaines pratiques régulières ont une signification particulière, obéissent à des règles précises et s'apparentent à des rites. Les rites sont nombreux dans les collectivités humaines. Ils servent à marquer et gérer les frontières de la collectivité.

BARLEY (1983)[146], a effectué une étude fascinante des pompes funèbres américaines. Il a étudié comment se font les tâches depuis l'arrivée au domicile du défunt, sa prise en charge, sa présentation physique lors de la veillée funéraire, l'aménagement du décor. Ces pratiques ritualisées visent à communiquer un certain nombre de messages fondamentaux aux personnes présentes.

Toute technique de gestion peut être pratiquée comme un rite par l'entreprise. Il suffit que les détenteurs du pouvoir singularisent cette technique en parlant et en la théâtralisant.

---

[145] - DONALDSON G. et LORSCH J. W. (1983): Decision - Making at the Top, New York, Basic Book ; trad. Pour une analyse des décisions stratégiques comme produits des croyances des dirigeants

[146] - BARLEY S. (1983): « Semiotics and the study of occupational and organizational cultures » Administrative Science Quaterly, 28 pp. 438-453.

4) Les tabous.

Ils renvoient aux peurs et aux hontes de l'organisation: échec, crises non surmontées, manque de moyens, supériorité manifeste des concurrents.

Ils sapent le pouvoir symbolique des éléments de la culture. MITROFF et KILMAN (1976)[147] en étudiant une catégorie particulière de tabous, les événements catastrophes, ont distingué:

- l'événement maléfique venu du dehors;
- l'événement maléfique venu de l'entreprise;
- l'existence maléfique d'un parasite;
- l'interprétation maligne des productions naturelles et symboliques de la société.

Les tabous conduisent souvent à des silences et à des attitudes d'évitement.

Signes, croyances et supports symboliques révèlent les premiers traits de la culture organisationnelle. Pour connaître le profil exact de la culture, il faut recourir à des éléments moins visibles.

II- Les éléments révélés : imaginaire et identité.

La vie d'une organisation conditionne, bien souvent, celle de ses membres qui s'investissent physiquement et psychologiquement pour sa réussite. L'organisation a donc une forte emprise sur ses membres. L'individu a le sentiment que l'organisation fait partie de lui, de même qu'il fait partie de l'organisation (REITTER et RAMANANTSOA,1985)[148]. Les manifestations de la culture chez les membres de l'organisation vont au delà de l'adhésion à certaines croyances et de la conformité à certains rites. Elles se fondent sur l'établissement par l'individu d'un ensemble d'images. Les individus établissent toute une représentation imagée de l'organisation. Ces images transparaissent dans leur comportement et leur langage. Les images

---

[147] - MITROFF I., KILMANN R. H. (1976): « On organization stories: an approach to the design and analysis of organization through myths

[148] - REITTER R. et RAMANATSOA B. (1985): Pouvoir et politique, Paris, Mc Graw - Hill pp. 19 - 22.

sont des réponses aux questions que se posent l'individu sur son organisation, son rôle en son sein. REITTER ET RAMANANTSOA (1985) distinguent trois sortes d'images:

1°- L'image de l'organisation: la perception qu'à l'individu de son organisation résulte de ses préoccupations. L'organisation est-elle menacée ? Peut-elle survivre ? Est-elle prospère ? Peut-elle lui assurer son épanouissement et réussite sociale ?.

2°- L'image du métier et des qualités demandées: Que requiert le métier? Que doit on faire pour être bon dans son domaine? Comment peut on réussir dans l'entreprise?

3°- L'image de la structure de pouvoir: Comment est réparti le pouvoir ? Comment sont prises les décisions ? Quelle est l'étendue de la distance hiérarchique? Qui sont les propriétaires de l'organisation? Quel est leur rôle?

La culture organisationnelle chez un individu se constitue par l'association de tous ces images. Son influence se juge à l'importance de cette association. Lorsqu'elle est la même chez plusieurs membres de l'organisation, il se constitue un imaginaire partagé.

L'imaginaire est le fruit d'un effort psychique de l'individu. Il analyse les réponses faites par l'organisation à son action, ce qui vaut une sanction, une promotion, les manières de travailler etc.

Issues d'un processus psychique complexe, ces images partagées et l'univers imaginaire qui en découle, caractérisent l'organisation. Ils établissent l'identité de l'organisation (STRATEGOR) (1988)[149] . L'identité est donc constitué par ce qui réunit les membres de l'organisation et ce qui les oppose aux autres.

Tout comme ses conceptions, les fonctions qu'assurent la culture dans une organisation sont nombreuses.

---

[149] -STRATEGOR (collectif): Stratégie, structure, décision, identité. Paris, Inter-Editions,1988.

Chapitre 3-

LES NOMBREUSES FONCTIONS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE

La culture a des effets concrets sur le fonctionnement des organisations. Son influence est considérable même si ses membres n'en ont pas, souvent, conscience. Elle normalise les comportements. Les différents rôles de la culture seront montrés en exposant, d'abord, les causes de son utilité dans l'entreprise, puis ses fonctions essentielles. Elle s'achèvera par la mise en évidence de son importance dans quelques grandes fonctions classiques de l'entreprise.

Section 1: LES CAUSES DE L'UTILITE DE LA CULTURE DANS L'ENTREPRISE

L'intérêt de la culture dans les entreprises résulte de préoccupations variées: problèmes de stratégie, de fusion, de mobilisation du personnel, de communication, de restructuration, etc. La culture apparaît comme un moyen de mieux résoudre ces problèmes. L'utilité de la culture sera illustrée par sa capacité de mobilisation et son pouvoir de communication.

I- La mobilisation des acteurs sociaux.

L'environnement économique social et politique des entreprises a beaucoup évolué. Les plans, les budgets, les stratégies ne suffisent plus à rendre les entreprises performantes. La complexité de l'environnement a poussé les managers à responsabiliser davantage les membres de l'entreprise. L'homme - l'esprit humain avec ses nombreuses capacités - est devenu la ressource fondamentale à maîtriser par les entreprises qui veulent croître.

Naguère, l'industrie était fondée sur une main d'oeuvre abondante, un travail parcellisé et répétitif. De nos jours, elle est basée sur le développement des activités de service où la créativité humaine est essentielle.

La performance découle de plus en plus du savoir faire, de la compétence, de l'esprit d'initiative. L'esprit humain est dorénavant la matière première du travail. Les salariés ont besoin de plus d'autonomie, de liberté, de responsabilité pour oeuvrer efficacement. Cela requiert la souplesse des structures de l'entreprise.

Les modes d'organisation sont changés. De nouvelles manières d'associer changement technique et changement organisationnel sont recherchées (Melese,1985)[150]. Ces mutations ont conduit l'entreprise à redéfinir ses rapports avec ses membres et son environnement.

Les schémas traditionnels de motivation sont abandonnés. Les nouveaux doivent intégrer la panoplie de facteurs - culturel, sociologique, psychologique - influençant les comportements des acteurs de l'organisation . Pour contrôler et maîtriser les structures sociales , il faut user de violence symbolique (Bourdieu et Passeron ,1984)[151].

L'entreprise prend une place croissante dans la société. Elle crée et développe de nouveaux modes de vie, de nouvelles professions. Ses pratiques aussi évoluent au contact des valeurs de la société. Ces valeurs - notamment les gestes, les rites, les symboles -étudiées et réagencées fondent de nouvelles règles de gestion. C'est la "gestion symbolique" (Degot, 1985)[152].

Ces formes d'organisation nouvelles intègrent toutes les contraintes s'imposant aux entreprises: mieux rémunérer les acteurs tout en préservant solvabilité, rentabilité et survie . Elles doivent donc innover, motiver, créer un climat idéal de travail.

C'est à ce niveau qu'intervient la culture d'entreprise. Elle permet de faire partager aux membres de l'organisation les mêmes valeurs, de mieux se connaître, d'adopter les comportements adéquats.

---

[150] MELESE J.(1985) : « Culture Organisationnelle: un déficit à surmonter » Revue Française de Gestion N°53-54,Septembre - Octobre, P 36.
[151] DEGOT V.(1985) : « La gestion symbolique » Revue Française de Gestion N° 52 P 52.
[152]BOURDIEU et PASSERON (1970): La Reproduction, Paris, Edition de Minuit.

Les fondements de la culture cadrent bien avec les exigences humaines et structurelles auxquelles doivent faire face l'entreprise. L'adhésion des salariés à la culture suppose qu'ils en aient connaissance. Ceci se fait par une bonne politique de communication.

II- Le maintien et l'amélioration de l'image de l'entreprise

L'image d'une entreprise auprès du public dépend de sa politique de communication. Culture d'entreprise et communication s'influencent mutuellement.

A - La trilogie culture - la communication - image.

Pour survivre et se développer, une organisation établit des rapports d'échange avec son environnement(clients, fournisseurs, salariés, collectivités publiques etc.). Par ces échanges, l'entreprise communique avec ces tiers. La communication se fait essentiellement par le langage, mais aussi par des mots, des gestes et des symboles. Elle apparaît à tous les niveaux de l'entreprise: au sein des produits , des services, des annonces publicitaires, des locaux, de l'équipe dirigeante, du personnel .

La connaissance de sa culture permet à l'entreprise de soigner son image, résultat de sa politique de communication. Une bonne communication requiert l'étude des ressources de l'entreprise (humaines, financières, techniques) et des spécificités culturelles: manières de travailler, souci du client, de l'innovation, importance accordée à la sécurité, à la concurrence.

La culture joue un rôle important en communication. Sa connaissance permet de choisir le support idéal, le contenu approprié des messages, le logo le plus expressif. Elle accroît aussi la mobilisation des salariés en prenant en compte leurs aspirations et valeurs. Une bonne communication met en avant les points forts de l'entreprise, minimise ses faiblesses, valorise une bonne identité. La connaissance de la culture d'entreprise est donc indispensable aux professionnels de la communication .

Une bonne image sied à l'entreprise, lui est propre. Comme la culture, l'image d'une entreprise est unique et lui permet de communiquer une différence significative, un plus par rapport aux autres, un avantage concurrentiel (Gauchet ,1985)[153].

Image et culture sont interdépendantes. Le développement de la communication institutionnelle permet, de nos jours, de mieux relier l'image de l'entreprise et sa culture (Sentin ,1984)[154] conduisant à une présentation attractive l'entreprise au public. Ce type de communication est fondé sur l'idée que, de nos jours, pour vendre ses produits, une entreprise doit être appréciée du public.

L'entreprise n'est plus uniquement un centre de production et de distribution mais une institution reconnue par la société ayant des missions qu'elle assume d'autant mieux qu'elle croît. Mais pour croître, elle doit avoir une idée précise de sa culture et apprendre à communiquer.

B- L'imbrication étroite de la culture et de la communication.

L'entreprise communique avec elle-même. Cette autocommunication (Broms et Gahmberg, 1983)[155] engendre la création de mythes et aboutit au renforcement et au développement de sa personnalité propre. Les mythes ont une grande force d'évocation n'étant pas seulement pensés mais aussi ressentis.

Certains modes de communication (conférences, réunions, comptes-rendus, planning) sont à la fois des instruments de gestion et des mythes.

Culture et Communication s'influencent réciproquement. La culture se forme et se transmet par la communication. La culture résulte des rapports entre les individus, des

---

[153] - GAUCHET M. Y.(1985) : « La communication dans l'entreprise, la communication et l'avantage concurrentiel », Humanisme et Entreprise, N° 302/27, pp.33-44.

[154] -SENTIN J. L. (1984) : «Culture d'entreprise et communication institutionnelle » Revue Française de Gestion N° 47-48, Sept - Oct pp.125-130.

[155] - BROMS H., GAHMBER G. H. (1983): « Communication to self in organizations and culture », Administrative Science Quaterly,vol 28, pp.482-495.

histoires, de l'éducation, de tout ce qui nécessite l'échange de message et leur interprétation: la communication.

L'étude de la communication permet d'ailleurs d'avoir une idée précise de la culture. La culture est un référentiel à l'intérieur duquel tous les événements sont interprétés (Geertz.,1973)[156]. Elle est empreinte de règles de communication s'imposant , bien souvent aux individus. En effet, bien que ne définissant pas des comportements obligatoires, leur action sur le subconscient conduit à la normalisation des attitudes. Ces règles , au niveau théorique, sont l'expression directe de la culture. Elles ont un sens très général.

Au niveau pratique, elles édictent des attitudes; des normes de conduite; étant, en fait, des codes entre les membres de l'organisation.

La culture permet de résoudre les problèmes de communication. Certaines barrières structurelles - la profusion des intermédiaires, des niveaux hiérarchiques, des services - sont des freins éventuels à une bonne communication. Le partage de valeurs communes rend aisé l'interprétation des messages confus provenant d'autres membres de la communauté. La communication étant meilleure quand les protagonistes s'accordent sur des valeurs de base.

Certaines entreprises favorisent le dialogue entre leur personnel. D'autres , par contre, évoluent dans une atmosphère plus secrète. Les rites d'accueil des nouveaux membres , la disposition des bureaux, la décoration intérieure etc. donnent une idée sur le mode de communication. La culture exerce un rôle, ne serait - ce que par la communication, dans l'entreprise. Quels sont précisément ces rôles?

II - Les fonctions essentielles de la culture dans l'entreprise

La culture a de nombreuses fonctions dans l'entreprise. Elle influence les comportements des hommes, les décisions importantes, la communication, l'équilibre général

---

[156] - GEERTZ C.(1973): The interpretation of cultures, New - York, Basic Books.

de l'organisation. Tout comme sa définition, les fonctions attribuées à la culture sont nombreuses. Pour N. Lemaître (1984)[157] la culture d'entreprise a deux fonctions importantes:

- mobiliser les énergies et les focaliser sur quelques objectifs majeurs;

- canaliser les comportements autour d'un certain nombre d'actions.

La principale fonction de la culture d'entreprise est la facilitation de l'adaptation à l'environnement ainsi que l'intégration interne (THEVENET,1986)[158]. Weick (1979)[159] considère que la culture n'est point un ensemble de valeurs régissant l'organisation.

Elle sert simplement à donner un sens à l'action étant la résultante des actions sociales des membres d'une organisation.

Malgré la diversité des fonctions, il est possible de les regrouper selon leur horizon temporel. A court terme, la culture assume une fonction d'adaptation, à long terme celle d'intégration.

A - La fonction d'adaptation.

L'adaptation se réalise par un processus de contrôle et d'uniformisation.

1) Le contrôle.

Il se fait par la persuasion, la dissuasion, la contrainte des agents. La culture, par un type de contrôle approprié, aide à l'obtention de la structure désirée. Ainsi, les entreprises recherchant la flexibilité de leur structure utilise une forme de contrôle souple, subtile. Ne pouvant prévoir toutes les situations, l'entreprise s'en remet au bon sens, à l'esprit d'initiative, et à la volonté de ses membres d'oeuvrer conformément aux normes en vigueur. La culture

---

[157] - LEMAITRE N. (1984): « La culture d'entreprise, facteur de performance »,Revue Française de Gestion, N° 47-48, Sept-Oct.

[158] - THEVENET M.(1986): Audit de la culture d'entreprise, Paris, Les Editions d'Organisation.

[159] - WEICK K. E.(1985): « The significance of Corporate Culture » in Organizational Culture, P. J. Frost et Al, Beverly Hills, Sage.

(ensemble de valeurs et de références) intervient dans les situations nouvelles, non prévues par les procédures.

La culture établit des normes pour l'action sociale grâce à des règles et des mécanismes subtiles de contrôle. Ces mécanismes ne se substituent pas aux autres formes traditionnelles de contrôle, mais elle les complète activement. Cette forme subtile de contrôle est opérationnelle car la culture est à la fois moyen de persuasion et de dissuasion.

La culture est une force de persuasion permettant la socialisation des membres de l'entreprise. Elle est acquise et non innée. L'individu adopte des comportements, des valeurs qui progressivement le contraignent dans ses agissements sans qu'il en ait conscience . La culture est aussi un moyen de dissuasion car elle édicte - clairement ou non - des menaces de sanction contre les membres de la communauté lors d'éventuelles déviances.

Dans les sociétés humaines, les sociologues distinguent quatre types de sanctions : les sanctions physiques, les sanctions surnaturelles, les sanctions économiques et les sanctions sociales.

Certaines sanctions sont considérées comme positives: félicitations ,primes, respectabilité. La sanction approuve ou désapprouve une action. Les valeurs et les sanctions se renforcent et se complètent pour donner à la culture sa force de persuasion et de dissuasion. Dans la culture d'entreprise l'individu est à la fois objet, agent et sujet du contrôle culturel. Il n'a pas souvent conscience d'être l'objet d'un contrôle.

Qu'il en ait conscience ou non, l'individu est déterminé. L'action humaine, répond toujours à un certain déterminisme gage de la cohésion de la société. Une organisation, des règles sont indispensables dans tout regroupement humain. Organisation, et règles façonnent un mode de vie, une culture permettant l'uniformisation des comportements.

2) L'uniformisation.

Les dirigeants doivent gérer attitudes et comportements. La connaissance de la culture est une aide précieuse. La culture est , en effet, un excellent fédérateur des comportements. D'après les sociologues, les attitudes des hommes dépendent de la conjugaison de trois facteurs: social, culturel et psychique.

Les facteurs culturel et social permettent la socialisation des individus. Par la socialisation l'individu apprend et assimile les éléments socioculturels de son environnement, les intègre à sa personnalité. La socialisation se fait en trois étapes : l'acquisition de la culture, son intégration à la personnalité et l'adaptation à l'environnement social.

Dans la première phase ce qui s'acquiert, ce sont les connaissances, les valeurs, les manières de pensée, de faire, de se sentir, spécifiques au groupe que la personne intègre. Dans la seconde , ces éléments prennent place dans le psychisme de l'individu. La culture devient obligation morale, guide des actes et de la conscience. A cette étape, il intériorise les manières de faire, de penser et d'agir du groupe. Il en résulte une adaptation de la personne à son environnement social. L'individu socialisé a bien de références communes avec les autres.

Il communique avec les mêmes mots, les mêmes codes, finit par ressembler aux autres. Le premier indicateur d'une adaptation est donc l'apparition de manières communes de penser, d'agir , de se sentir. Le second indicateur est la fierté éprouvée par l'individu à appartenir à l'entreprise. Cette fierté est la source et le signe d'une grande motivation.

La culture exerce une autre forme de contrôle social. Elle permet de structurer les conduites des individus au sein de la société, d'éviter les attitudes marginales.

La culture s'oppose à la déviance des comportements et au delà à l'autonomie entendue comme l'absence de loi ou d'organisation (NIZARD, 1982)[160] . A terme, l'uniformisation aboutit à une intégration.

---

[160] - NIZARD (1982): « Le management par les valeurs », Humanisme et Entreprise, Juin pp. 11-31.

B- La fonction d'intégration.

La culture agit sur le psychisme des individus favorisant leur intégration dans l'entreprise. Cette action est à la fois utile à l'entreprise et à l'individu. Au niveau de l'entreprise, la culture par des stimulants matériels (avantages en nature, salaire, considération etc.) permet de lier les travailleurs à l'entreprise. Les stimulants matériels permettent d'obtenir une motivation immédiate.

La convergence d'intérêt d'une organisation et de ses agents conduit à une motivation durable. Cette convergence peut être obtenue par la fonction intégrative de la culture.

L'existence de valeurs et croyances communes dans l'entreprise contribue à la création d'une identité collective capable de satisfaire le besoin de sécurité psychologique qu'éprouve tout homme. La culture est un lien psychologique reliant l'entreprise et son personnel. Une personne intégrée à son entreprise est plus sensible à ses problèmes. La culture fidélise. L'entreprise devient une seconde famille voire une seconde nation. Ce rôle de la culture est d'autant plus important que l'attachement à ces entités tend à disparaître. L'attachement à la famille s'étiole car elle s'est nucléarisée, le patriotisme s'émousse dans le monde. Le développement de la science a permis le rapprochement des peuples et l'abaissement des barrières culturelles. L'attachement à sa propre culture a par ricochet diminué.

L'essoufflement des grandes entités traditionnelles (famille, ethnie, nation etc.) a favorisé la prépondérance de la place de l'entreprise dans la société actuelle. De nos jours, l'entreprise joue un rôle culturel de choix même si cela n'est pas très perceptible.

Elle n'embauche plus seulement des hommes mais elle les 'enrôle' les fait adopter par une communauté. L'entreprise est constituée par un regroupement d'hommes ayant des sentiments, des valeurs. Il est donc normal qu'elle soit confrontée à des problèmes culturels et affectifs.

Ces fonctions permettent à l'entreprise de résoudre les problèmes se posant à elle. Chaque firme a , cependant, une manière spécifique d'y faire face. Elle a sa culture la

caractérisant , la distinguant des autres. Il est à noter que les positions des chercheurs - quant aux fonctions - sont divergentes.

Traditionnellement, la littérature spécialisée distingue de grandes fonctions en entreprise. Il serait intéressant d'y voir le rôle joué par la culture.

Section 2: LA CULTURE DANS QUELQUES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE.

La littérature a distingué ,de tout temps, quelques grandes fonctions au sein d'une entreprise : fonction de production, commerciale, financière, personnel, contrôle etc.

Certaines fonctions sont essentiellement techniques : production, finance. D'autres - tout en étant techniques - s'intéressent davantage aux acteurs de l'entreprise : le personnel, le marketing, le contrôle de gestion.

Chacune de ces fonctions a un rôle spécifique et leur maîtrise est une des clefs de réussite de l'entreprise. Cependant, l'orientation de notre recherche - action des hommes dans la maîtrise des techniques de gestion - nous a conduit à ne retenir , dans cette section , que celles intégrant à la fois les aspects humains et techniques. Ainsi, nous tenterons de faire apparaître l'importance de la culture dans la fonction personnel, le marketing et le contrôle de gestion.

I- Fonction Personnel et Culture.

L'entreprise peut être définie comme une communauté d'hommes au travail oeuvrant dans un but déterminé. Ces individus doivent être recrutés, formés, rémunérés, organisés. Ces différentes tâches sont dévolues à la fonction personnel qui a beaucoup évolué ces dernières décennies. Elle se caractérise par une relative hétérogénéité dans la gestion des hommes (

MARTORY et CROZET,1988)[161]. Les objectifs de la fonction sont très variables mais il est possible d'y déceler trois orientations fondamentales : la gestion des actifs humains; la gestion des relations sociales; la gestion des relations humaines. Ainsi, à la base de la fonction personnel se trouve une certaine conception de l'homme au travail : ensemble de droit, de devoir, code de relations, système de gestion. Or, la conception de la personne est un des traits récurrents des études sur la culture d'entreprise (THEVENET, 19991)[162]. Fonction personnel et culture d'entreprise sont donc indissociables. Nous montrerons leur liaison en examinant quelques aspects de la fonction et ses dernières orientations.

A - Quelques aspects de la fonction personnel.

Le rôle de la fonction personnel consiste à codifier et à évaluer. La codification apparaît dans la description des emplois, le découpage des responsabilités et compétences, les catégorisations de personnes. L'évaluation intervient lors du recrutement, la gestion des carrières, les promotions, la rémunération.

Le recrutement est un élément essentiel de la politique des Ressources Humaines. Une bonne politique de recrutement contribue au renforcement de l'image de l'entreprise sur le marché du travail et facilite l'adaptation des hommes. L'adaptation est aisée lorsque la personne recrutée a des capacités lui permettant de s'insérer dans le système qu'est l'entreprise.

Les caractéristiques du système ne sont autres que les éléments de la culture organisationnelle. Un bon recrutement repose donc sur la connaissance des valeurs désirées de la recrue.

Le système de promotion et de rémunération reflète la façon dont l'entreprise gère son activité et ses membres. Il met en relief les valeurs conscientes ou non sur lesquelles se fondent la gestion de l'organisation.

---

[161]- MARTORY B. GROZET D. (1989): Gestion des ressources humaines, Nathan, 3è édition.

[162] - THEVENET M. (1991): « Culture d'entreprise: une ressource » ,Actes du 2è Congrès de l'AGRH, Cergy, Novembre.

Le but de la gestion des carrières est d'atteindre le meilleur ajustement des besoins en hommes des structures, les attentes vis à vis du travail, les potentiels et aspirations des salariés. Une gestion saine des carrières fait ainsi, nécessairement appel aux valeurs de l'entreprise et à celle de ses acteurs.

B- Les orientations récentes de la fonction personnel.

De nos jours, la fonction est plus désignée par l'expression " ressources humaines". Elle vise l'amélioration de la performance de la collectivité de travail en développant de nouvelles formes d'organisation dont le succès requiert la formation, l'information mais aussi la connaissance des valeurs des acteurs, le sens qu'ils accordent aux choses et aux événements.

L'étude des valeurs a nourri les nombreuses théories sur la motivation. EN effet, les modèles de motivation, d'implication et de développement des personnes constituent les fers de lance de la gestion des ressources humaines (GALAMBAUD, 1994)[163]. Pendant longtemps, l'homme a été le capital le plus précieux de l'entreprise. Ainsi, dans les années 80, le salarié a vu son statut d'acteur social reconnu. Cela a favorisé l'émergence des cercles de qualité, des groupes de progrès. par lesquels les dirigeants d'entreprise souhaitaient canaliser les stratégies des salariés vers les buts de l'organisation. Dans cette optique, pour être performante, une entreprise doit développer une culture d'entreprise forte empreinte des valeurs des salariés.

L'homme, acteur primordial de l'entreprise, a vu son importance décroître, dans les années 90, avec la crise. Il est dorénavant jaugé à l'aune des charges qu'ils représentent (MARTINEAU, Le Monde, 16 Fev. 1994)[164]. La nouvelle logique survalorise la compétence dans une " société à deux vitesses ". D'un côté, les riches, de l'autre les exclus (de plus en plus des salariés). L'exclusion est faite dans l'opulence (VAN PARIJS, 1994)[165].

---

[163] - GALAMBAUD B. (1994): Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé,ESF Editeur, Paris.

[164] - MARTINEAU F. (1994) : « La flexibilité », Le Monde, 16 Février.

[165] - VAN PARIJS(1994) : « Ethique et Université dans un monde en crise » conférence prononcée lors de l'Asssemblée Générale annuelle du Corps Académique de L' UCL,le 27 Mars 1994, Revue Louvain, N° 50, Août, pp. 17-18.

Cette dualisation éclaire d'un jour nouveau la relation entre culture d'entreprise et gestion des ressources humaines : la coopération et la concertation base de la vision de l'acteur social sont abandonnées au profit d'une logique favorisant la sélectivité, la compétition et la rentabilité.

En renforçant son orientation technocratique, la fonction personnel a perdu sa légitimité de garant du contrat social (WARNOTTE,1994)[166]. Comme la fonction personnel, le marketing prend en compte les éléments de la culture d'entreprise.

II- Marketing et culture.

Technique en expansion rapide et très innovante, le marketing est un ensemble d'actions - étude de marché, promotion, publicité, recherche de nouveaux produits - concourant au développement des ventes de l'entreprise.

Il s'intéresse particulièrement au consommateur dont le comportement est ancré dans un terrain national si ce n'est régional, doté d'un climat, d'une géographie, d'habitudes et de façons de faire (USUNIER, 1996)[167]. Mieux vendre, nécessite la connaissance des motivations des consommateurs. Pour cela , le marketing procède à l'étude des valeurs culturelles sous-tendant les comportements de consommation.

Il est apparu, ainsi, que différentes valeurs sont associées au temps, à l'espace, à la propriété, au respect des règles. En outre, certains éléments constitutifs des cultures nationales: religion, langue, système relationnel; ont une influence sur l'action marketing.

---

[166]- WARNOTTE G.(1996): « La Gestion des Ressources Humaines face aux changements. Des contradictions du discours aux urgences du réel » Annnales des Mines, Gerer et Comprendre. Juin.

[167] - USUNIER J. C (1996): « Consommation: quand global rime avec local » Revue Française de Gestion, Sept-Oct.

Les interactions entre culture et marketing sont nombreuses. DESHPANDE et WEBSTER (1989)[168] se fondant sur les travaux de SMIRCICH (1983)[169], recense une série de situations - parfois des domaines - où le marketing recourt obligatoirement à la culture:

- le marketing dans des situations d'internationalisation des produits et des marchés: c'est l'une des sphères de recherche du management interculturel;
- la conception des politiques de marketing: le marketing correspond, en effet, à un ensemble de pratiques fondées sur les perceptions, les valeurs des individus;
- la création et la diffusion d'une connaissance marketing dans l'entreprise. Les entreprises concernées sont celles ayant une forte orientation vers les problématiques de marché;
- le parti - pris des fondateurs de l'entreprise pour certaines formes de vente, de contact etc.

L'approche marketing - notamment celle utilisée par DESHPANDE et WEBSTER (1989) - illustre comment une fonction peut approfondir ses propres pratiques en recourant à la culture d'entreprise car les consommateurs achètent à la fois de l'utilité et de l'identité (USUNIER,1996)[170]. Nous terminerons l'examen de la liaison entre culture et fonction, par le contrôle de gestion.

III - Contrôle de gestion et Culture.

Le contrôle de gestion peut être défini comme "le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour appliquer les stratégies"(ANTHONY,1993)[171]. Son but est le suivi et la maîtrise du fonctionnement de l'entreprise. Il prolonge toute stratégie (MAITRE, 1984)[172].

---

[168] - DESHPANDE R. WEBSTER F. E.(1989): « Organizational Culture and Marketing,Defining the Research Agenda », Journal of Marketing, vol 53, PP 3-15, January.
[169] - SMIRCICH L. (1983): « Concepts of Culture and Organizational Analysis », Administrative Science Quaterly, N° 28.
[170] - USUNIER J. C. (1986): op.cit.
[171] - ANTHONY R. N.(1993): La fonction contrôle de gestion , Publi-Union Paris.
[172] - MAITRE P. (1984): Contrôle de gestion et planification dans l'entreprise, Dunod.

Naguère, le contrôle de gestion se fondait exclusivement sur l'information comptable: comptabilité générale et analytique étaient ses principaux outils. Seules les fonctions saisissables par ce système d'information étaient étudiées. La pertinence du contrôle dépendait donc de la fiabilité du système. Cependant, les innovations fréquentes et importantes dans les systèmes de production, le suivi indispensable de certaines activités ont remis en cause les attentes et les outils de la fonction (LAVERTY et DEMEESTERE, 1991)[173].

Culture et contrôle de gestion s'influencent réciproquement. Le processus budgétaire, par exemple, peut se concevoir comme un véritable processus de socialisation de l'information de gestion (DELAVALLEE,1996)[174]. La culture est une réalité incontournable dans une organisation légitimant un type de contrôle plutôt qu'un autre (BOUQUIN, 1994)[175].

C'est aussi un mode de coordination assurant la standardisation du savoir (MINTZBERG,1989)[176]. Les liens entre contrôle de gestion et culture se situent, essentiellement, au niveau de la pratique. Le contrôle a trait à l'évaluation de l'activité de l'entreprise, à ce qui la caractérise le plus en tant qu'organisation humaine. La culture lui fournit donc les références certaines sur l'entreprise. Le contrôle permet aussi de vérifier l'efficacité et la pertinence de ces références. Sa vocation est de vérifier que tous les efforts déployés dans et par l'entreprise concourent à la réalisation de ses objectifs (THIETART, 1980)[177].

Les techniques de contrôle sont également productrices de culture car l'objectif majeur du contrôle est la construction de cet "ensemble de références" qui constitue le coeur de la culture d'entreprise (BESSON et BOUQUIN, 1991)[178].

---

[173] - LAVERTY, DEMEESTERE (1991): Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle, Paris,Dunod.

[174] - DELAVALLEE E. (1996): « Pour ne plus gérer sans culture », Revue Française de Gestion. Sept-Oct.

[175] - BOUQUIN H. (1994): Les fondements du contrôle de gestion, Paris,PUF.

[176] - MINTZBERG H. (1982): Structure et dynamisme des organisations, Les Editions d'Organisation,Paris.

[177] - THIETART R. (1980): Le Management, PUF, Paris.

[178] - BESSON P. BOUQUIN H. (1991): « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », Revue Française de Gestion , Janv-Fev.

L'orientation actuelle du contrôle de gestion en fait une fonction toujours plus concernée par la recherche des facteurs de performance. Sa liaison avec la culture d'entreprise ne pourra donc que s'accentuer.

En examinant successivement les fondements théoriques et les conditions d'émergence, les diverses conceptions et les fonctions de la culture d'entreprise nous avons tenté de montrer l'importance d'un concept dont la connaissance et la maîtrise concoure à la performance des organisations. Mais qu'est - ce que la performance? Comment la définit - on? Quels sont les développements dont elle fait l'objet en gestion ? Notre attention va se porter sur ce genre de questions.

Titre 2 -

LA NOTION DE PERFORMANCE.

La recherche de la performance constitue, de nos jours, pour toute entreprise, un objectif essentiel. Comme la culture d'entreprise, le concept de performance comporte plusieurs aspects et les définitions pour la saisir sont nombreuses.

Selon le lexique de gestion[179], la performance est "le degré d'accomplissement des buts, des objectifs , des plans ou des programmes que s'est donnés une organisation". Le lexique poursuit en disant que "les indicateurs de performance sont généralement des quantifications se traduisant par des rapports entre les résultats et les moyens mis en oeuvre. Mais il arrive également que la performance soit appréciée par une seule variable du type chiffre d'affaires, part de marché". Cette définition est très générale. D'autres le sont moins car l'optique d'analyse retenue détermine le contenu.

La performance économique peut être établie par la survie de l'entreprise ou par sa capacité à atteindre ses objectifs; nous avons préféré un ensemble de mesures plus précises et plus objectives : la croissance de l'activité, la rentabilité des investissements et des ventes par rapport aux performances économiques de la famille professionnelle à laquelle l'entreprise appartient (CALORI, LIVIAN et SARNIN, 1989)[180].

Pour MARTORY (1989)[181] " Par extension, et pour les besoins de l'appréciation, la performance (de l'individu) pourra être définie par le ratio : Résultat obtenu par le salarié / Objectifs assignés".

La performance d'un centre de responsabilité est l'efficacité et l'efficience avec laquelle ce centre atteint les objectifs qu'il avait acceptés (KHEMAKHEM; 1977)[182].

---

[179] - Lexique de Gestion. Editeur Dalloz.
[180] - CALORI, LIVIAN et SARNIN (1989): op. cit.
[181] - MARTORY B. (1989): « La gestion de l'emploi et les rémunérations des salariés » Cahiers Français N°262.
[182] - KHEMAKEN A. (1977): La dynamique du contrôle de gestion , Dunod.

Selon BOISVERT (1984)[183] " la performance est représentée sous forme d'une pyramide : la vision (stratégie) en haut et les opérations en bas. Cette pyramide contient à la fois des critères financiers et de marché".

La notion de performance fait référence, bien souvent, - comme le souligne KHEMAKHEM- à l'efficacité voire l'efficience. Selon A. ETZIONI (1971)[184], l'efficience est " mesurée par la quantité de ressources utilisées pour produire une unité de biens". L'efficience est souvent appréciée en termes de coûts de production, de profit, de productivité. L'efficacité, quant à elle, est souvent perçue comme le degré d'atteinte des objectifs que s'est assignés l'organisation. La notion d'efficacité est plus large que celle d'efficience, elle inclut cette dernière. Généralement efficacité et efficience vont de pair. Les définitions de la performance sont nombreuses, les approches multiples.

Présenter de manière succincte et synthétique le concept n'est pas aisée. Nous avons choisi une présentation en deux volets:

- le premier consiste en un rappel des critères quantitatifs (les agrégats comptables) pour la mesure du concept, rappel précédé d'un bref historique;

- le second visant à une compréhension la plus large possible, consiste à revisiter le concept de performance dans les théories de l'organisation.

La structuration de ce titre est en conséquence :

- chapitre 4 : Les diverses approches de la performance;
- chapitre 5 : La performance dans les théories organisationnelles.

[183] - BOISVERT H. (1984): « Le Contrôle de Gestion » in Etude de Cross et LYNCH
[184] - ETZIONI A. (1971): Les Organisations Modernes, Duculot.

Chapitre 4-

LES DIVERSES APPROCHES DE LA PERFORMANCE.

La littérature sur la stratégie des entreprises performantes a proliféré depuis la parution du livre de A. Sloan, My years with General Motors (Doubleday,1963). Au coeur de tous ces écrits se situe la définition de la performance qui, varie d'un auteur à l'autre. Dans un ouvrage de synthèse, John Kay[185] définit la performance par le surplus de valeur ajoutée (SVA) qui diffère de la valeur ajoutée de la comptabilité nationale et de la taxe du même nom. Le SVA mesure l'excédent des recettes de l'entreprise par rapport à l'intégralité du coût des facteurs utilisés. Le SVA correspond à une rente, à un « surprofit » (A. Bienaymé, 1995)[186].

Donner une définition de la performance faisant l'unanimité semble difficile voire impossible. Ce chapitre tente de synthétiser les nombreuses approches du concept. Il commence par un petit rappel historique avant de se focaliser sur les principaux critères utilisés pour cerner l'excellence des entreprises.

Section 1: UNE BREVE HISTOIRE DU MOT PERFORMANCE.

- Que faire pour se nourrir, se loger, se vêtir, survivre , améliorer ses conditions de vie ? Cette interrogation a d'autres ramifications. Il faut, en effet, non seulement faire mais bien, mieux et vite faire. Vieille est donc la notion de performance.

I - Le concept de performance : origine et évolution .

Le sport est un des domaines où on peut situer l'origine de la notion de performance. Dès l'Antiquité grecque, en effet, la compétition sportive, en promouvant le dépassement de

---

[185] - KAY J. (1993): Foundation of corporate success, How business strategies add value, Oxford University Press. 416 p.

[186] - BIENAYME A. (1995): « L'inimitable excellence des champions ». Analyse de la S.E.D.E.I.S N° 104 Mars.

soi, portait en elle l'idée de performance. Le sport, de tous temps, a été une recherche d'obstacles à surmonter.

Dans le sport, les hommes s'affrontent. L'affrontement aura d'autant plus de valeurs que l'adversaire sera plus valeureux. En définitive nos adversaires sont les étalons de notre valeur (A. Peyreffite)[187].

Le sport moderne est né de la passion des Anglais pour le pari. Ce dernier incitant au record.

Le pari est décisif car transformant une partie de plaisir en compétition organisée visant la performance. Ainsi, en Mai 1606, John Lepton, célèbre pour sa science de l'équitation, fit le pari de parcourir à cheval, en six jours, la distance de Londres à York (soit 200 miles par jour). Il n'en fit que cinq. La performance était atteinte grâce à un pari.

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français " **parformance**"(XVI siècle) signifiant **accomplissement, achèvement**. C'est ainsi l'atteinte d'un but, la réalisation d'une oeuvre au sens de modèle de perfection à approcher. La performance résultera de l'étude et de la maîtrise d'un procédé de fabrication. Cette conception de la performance se généralisa grâce aux nombreuses innovations. La performance découle de la maîtrise " des procédures rigoureuses bien définies et transmissibles " (Grawitz, 1990)[188]. Des spécialistes capables de concevoir et de réaliser de "beaux projets" apparaissent. Ce sont des artisans ingénieux et qualifiés. A son origine, performance était synonyme de **bel ouvrage**. L'expérience conjuguée à une soif de création amena les spécialistes à réfléchir sur d'autres utilisations des techniques et des procédés existants.

La multiplication des découvertes et l'optimisation des procédés initiaux de fabrication conduisent à une modification de la conception de la performance.

---

[187] - PEYREFFITE A.: op. cit.
[188] - GRAWITZ M. (1990): Méthodes des sciences sociales, 8è édition, Dalloz.

Elle est, maintenant, voisine de la **notion " d'optimisation** " entendue au sens " de tirer le meilleur parti, créer l'état ou les conditions les plus favorables "[189]. Atteindre son but ne signifie plus être performant, mais la manière de l'atteindre importe aussi. Les procédés de fabrication sont simplifiés, améliorés.

Cette quête d'optimisation s'accentua avec Galilée (1554-1642) qui découvrit "l'isochronisme du pendule" et Vauban (1633-1707) qui démontra, par des calculs, que la surveillance des travaux -contrairement à l'idée admise - permettait de réduire les coûts. Coulon (1736-1806) pense que le moyen idéal d'optimisation est la rapidité et la qualité d'exécution des tâches assimilant ainsi la performance au " délai" et à la "qualité". La notion de "délai" connaîtra un grand succès. Elle sera utilisée dans toutes les théories sur l'organisation du travail. Elle établira aussi dans l'imagerie populaire, l'idée de la liaison du temps et de la performance.

Dans le domaine commercial, la prise en compte du temps, va croissant. La comptabilité apparue en Florence dès le 13 è siècle est utilisée par les négociants (Flammands et autres) pour mesurer le risque et la rentabilité d'opérations de plus en plus longues[190]. C'est ainsi que des grandeurs significatives sont dégagées permettant des comparaisons dans le temps et une meilleure utilisation des ressources financières. L'amélioration des procédés de fabrication associée à une meilleure allocation des ressources financières favorisèrent l'apparition des premières manufactures et, avec elles une autre conception de la performance.

II - L'apparition du triptyque: " coût - délai - qualité.

Synonyme d'exploit et d'oeuvre originale dans ses premières utilisations, la performance est approchée d'abord par la qualité, puis par la notion d'optimisation. Cette

---

[189] - C'est la définition du Larousse.

[190]- Selon Braudel F, il fallait trois ans aux traitants Lombards pour boucler le marché de la laine. Braudel F (1986): L'identité de la France, Arthaud-Flammarion

dernière conception de la performance fut propagée par l'école scientifique fondée à la fin du 19 è siècle : " **la société pour l'efficacité**" de New York (1886)[191].

Pour les adeptes de cette école, seule importait la "recherche de modes opératoires optimaux". Le "deal" devint l'exécution de projets préétablis avec la qualité désirée dans le temps et les budgets impartis. C'est le triptyque " coût, délai, qualité " appelé **triangle vertueux** par (de WAZIERES, 1989)[192].

Les sommets du triangle ne sont pas équidistants, un élément du triptyque pouvant primer sur les autres. Certains secteurs d'activité privilégient la qualité (le nucléaire par exemple), d'autres le temps, le délai (l'automobile). D'autres encore, le coût (l'ingénierie). La performance proviendrait de **l'optimisation du triptyque**. Les découvertes scientifiques et les progrès techniques conduisent à une profusion des procédés et méthodes, à une instabilité de l'environnement rendant difficile toute prévision. La maîtrise du triptyque est donc quasiment impossible. La réduction des coûts rimait souvent avec allongement des délais, baisse de la qualité des produits. Le bien-fondé de la conception de la performance basée sur l'optimisation du triangle vertueux fut ainsi remis en cause.

III- La recherche de la satisfaction.

La conception de la performance s'élargit du fait des bouleversements économiques et des mutations sociales dans le monde: émergence de nouveaux pôles de développement (le Japon et plus tard l'Asie) ; apparition et le rôle croissant des organismes supranationaux (Banque Mondiale, Nations Unies). Elle n'est plus réduite à des préoccupations financières et techniques. La durée des projets, les investissements énormes requis , la généralisation de l'inflation, la nécessité de sauvegarder l'environnement conduisent à des décisions de plus en plus politiques et globales.

Les données socioculturelles, les interactions entre développement économique et environnement, producteur et utilisateur doivent être intégrées dans la mesure de la

---

[191]-cité par HAZEBROUCQ (1995): « La nouvelle conception de la performance: être efficace oui, mais aussi efficient ». Gestion 2000 2 pp. 75-85.

[192] - de WAZIERES E. (1989): « CSEE: Fabriquer la fiabilité, La Cible », Journal de la gestion de projets, N° 33.

performance. On retourna alors à son acception première à savoir **l'atteinte d'un objectif pouvant cependant avoir des dimensions multiples (sociale, technique, financière, culturelle etc.).**

La multiplicité des dimensions rend difficile la réalisation totale de l'objectif. La recherche de l'optimum cédera la place à la quête d'une plus grande satisfaction.

En fait, c'est une « satisfaction limitée »[193] issue du principe de la "rationalité limitée" postulant que " les décisions prises sont plus judicieuses qu'optimales et que la meilleure décision est celle qui est "satisfaisante" pour tous les acteurs de l'organisation (internes comme externes). La nature humaine abhorre les entraves. Le principe de "satisfaction limitée " semble l'admettre favorisant ainsi d'autres visions de la performance.

IV- La recherche de l'efficience.

Le degré d'atteinte d'un objectif, en termes techniques[194] la mesure de l'écart entre le prévu et le réalisé ne saurait circonscrire la performance. L'intégration d'autres éléments, certes difficilement quantifiables, mais ayant un poids déterminant dans la réussite d'une organisation est nécessaire: motivation des salariés; effet de l'expérience; formation et tous facteurs concourant à la rentabilité d'une organisation. Un projet performant doit non seulement se réaliser dans les meilleures conditions de coût , délai, qualité mais "enrichir" tous les acteurs en présence.

Ils doivent en tirer des connaissances nouvelles pour être plus performants à l'avenir. La réussite d'un projet peut se mesurer à sa capacité à générer une dynamique d'entraînement, d'essaimage de l'efficacité. C'est ce que F. JOLIVET[195] appelle "effet-surgénérateur d'un projet". Un projet doit générer "plus de richesses qu'il n'en a reçu" aussi bien au niveau humain, financier et technique.

---

[193] - SIMON H. : La science des systèmes, science de l'artificiel, EPI.
[194] - La technique à laquelle nous faisons référence est le contrôle de gestion.
[195] - C'est le nom du premier directeur général de Trans Manche Link cité par HAZEBROUCQ op. cit.

Cette conception de la performance orientée vers l'efficience se traduit dans la pratique par une intégration plus forte des différents acteurs[196] (clients, fournisseurs, experts, salariés).

Dès la conception des projets, les données sont donc nombreuses et difficilement mesurables. Il faut nécessairement une plus grande transversalité au niveau des organisations. Le critère de l'efficience ne fait pas non plus l'unanimité.

Pour certains experts, l'intégration, la transversalité ne visent en réalité que la réduction des coûts et délais , le conditionnement de l'utilisateur final et non la meilleure satisfaction pour tous.

Attribué à son origine à un ouvrage admirablement réalisé, à une oeuvre d'exception, à un exploit, la performance s'est orientée d'abord, en gestion, vers la maîtrise des facteurs concourant à la réalisation et l'acceptation d'un produit (coût, délai, qualité).

La non maîtrise des éléments du triptyque a favorisé l'émergence d'une conception basée sur la recherche de la satisfaction. Cette dernière a de nombreuses entraves. Elle est limitée. La conception de la performance évolua devenant la recherche de l'efficience qui, non plus, ne fait pas l'unanimité.

Traditionnellement, en gestion, la performance est mesurée par des indicateurs comptables que nous évoquons présentement.

Section 2 : LES CRITERES D'APPRECIATION DE LA PERFORMANCE.

Dans la quasi totalité des débats et écrits sur l'entreprise, les mots efficacité, rentabilité, productivité, rendement etc. sont très usités. Cependant, la définition de ces différents concepts est souvent floue et très fluctuante. Même la presse spécialisée n'est pas toujours précise sur leur contenu.

---

[196] - NAVARRE C. (1992): « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir » Gestion 2000 N°6.

Les critères d'appréciation de la performance sont nombreux. Certains, sont quantitatifs donc facilement mesurables et très utilisés. D'autres, qualitatifs et sujets à controverses. D'autres encore, associent les deux types de données.

I - Les critères quantitatifs.

Nombreux sont les ouvrages en gestion financière[197] consacrés aux agrégats comptables fondamentaux mesurant la performance des organisations.

Cinq critères - nous fondant sur l'ouvrage de J. Richard[198] - sont brièvement présentés: rentabilité, profitabilité, productivité, rendement, efficacité.

A - La rentabilité d'une firme.

C'est le rapport entre une somme perçue au cours d'une période (revenu) et les capitaux investis pour l'obtenir.

$$\text{Taux de rentabilité} : \frac{\text{Revenu}}{\text{Capitaux investis}}$$

Le revenu peut comprendre des éléments de caractère régulier (revenu courant) et d'autres périodique. Par prudence les comptables ne retiennent que les éléments certains. La formule devient :

---

[197] - Le livre de référence semble être celui de CHARREAUX G.(1989): Gestion Financière, Litec.
[198] - RICHARD J. (1993): Analyse Financière et audit des performances 2è ed. La Villeguérin Editions.

$$\text{taux de rentabilité} : \frac{\text{revenu courant (net d'impôt)}}{\text{capitaux investis}}$$

Le taux de rentabilité dépend de l'origine des capitaux et la nature de l'entreprise. On peut le calculer selon différentes optiques.

1) L'optique des propriétaires.

Dans une entreprise privée, le taux de rentabilité pour ses propriétaires résulte du rapport entre le résultat net qui leur échoit et les capitaux propres qu'ils ont investi. Ce ratio en analyse financière est appelé rentabilité financière.

$$\text{Taux de rentabilité financière} : \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

2) L'optique des prêteurs.

Une entreprise finance généralement son activité, sur fonds propres et emprunts. Pour les prêteurs, la rentabilité des prêts consentis s'apprécie par le rapport entre les intérêts reçus au titre des prêts et le montant total des prêts. C'est, en réalité, le taux d'intérêt brut moyen exigé.

$$\text{Rentabilité pour les prêteurs} : \frac{\text{Intérêts versés par l'entreprise}}{\text{Prêts consentis}}$$

3- L'optique de l'ensemble des apporteurs de capitaux.

Pour l'ensemble des apporteurs de capitaux (propriétaires et prêteurs) la rentabilité s'obtient par le rapport entre le résultat net augmenté des intérêts et les capitaux propres réhaussés des dettes.

$$\text{Rentabilité de l'ensemble des apporteurs de capitaux} : \frac{\text{résultat net + intérêts}}{\text{capitaux propres + dettes}}$$

Le numérateur, encore appelé résultat économique représente la somme des revenus perçus par les propriétaires (résultat net) et les prêteurs (intérêts). Le dénominateur, en principe le total du passif, regroupe la totalité des capitaux investis. La rentabilité d'une entreprise varie selon son niveau d'endettement.

L'effet de levier mesure l'écart entre la rentabilité financière obtenue par les propriétaires en l'absence et en présence d'endettement.

Effet de levier : (Rentabilité financière réelle compte tenu de l'endettement) - (Rentabilité financière en l'absence d'endettement)

L'effet de levier est calculé à partir du taux de rentabilité financière en l'absence d'endettement. Son expression est la suivante:

$$\text{Rentabilité financière à endettement nul} : \frac{\text{Résultat d'exploitation après impôt théorique}}{\text{total passif.}}$$

Ce ratio de rentabilité est aussi appelé taux de rentabilité économique.

Au total, quatre types de ratios de rentabilité ont été présentés :

1 - rentabilité financière (optique propriétaires) : $\frac{\text{résultat net}}{\text{capitaux propres}}$

2 - rentabilité financière (optique des prêteurs) : $\frac{\text{intérêts}}{\text{dettes}}$

3 - rentabilité financière (ensemble des apporteurs de capitaux) : $\frac{\text{résultat net + intérêts}}{\text{capitaux propres + dettes}}$

4 - rentabilité financière à endettement nul : $\frac{\text{Résultat d'exploitation après impôt théorique}}{\text{passif}}$

Les trois premiers ratios expriment un taux de rentabilité réel, le dernier un taux fictif utile à la mise en évidence de l'effet de levier. Ces différents ratios sont conçus pour les apporteurs de capitaux. D'autres formulations de la rentabilité existent.

Ainsi, le rapport suivant : $\frac{\text{valeur ajoutée}}{\text{total actif}}$, est l'expression d'un taux de

rentabilité où l'entreprise est considérée comme la propriété d'un groupe social homogène.

B- La profitabilité.

C'est le rapport entre une somme perçue au cours d'une période donnée (revenu) et les ventes (ou la production vendue) ayant permis son obtention.

$$\text{Profitabilité} = \frac{\text{revenu}}{\text{ventes}}$$

La profitabilité n'incorpore pas l'ensemble des capitaux nécessaires à l'activité. C'est , d'ailleurs, ce qui la différencie de la rentabilité. Une meilleure expression de la profitabilité (- prise en compte de la masse des capitaux utilisés) - est obtenue en décomposant la première formulation.

$$\frac{\text{Revenu}}{\text{capitaux}} = \frac{\text{revenu}}{\text{production vendue}} \times \frac{\text{production vendue}}{\text{capitaux}}$$

rentabilité = profitabilité x rotation des capitaux .

Comme pour la rentabilité, il est possible de calculer des taux de profitabilité pour les propriétaires, les prêteurs, l'ensemble des apporteurs de capitaux.

1)- La profitabilitté calculée dans l'optique des propriétaires.

$$\text{Elle s'exprime par le ratio :} \quad \frac{\text{Résultat net (des propriétaires)}}{\text{production vendue}}$$

Calculée du point de vue des propriétaires , la profitabilité nécessite la prise en compte du mode financement de l'entreprise. Une entreprise endettée possédera un taux de profitabilité plus faible que celle se financent entièrement sur fonds propres. La profitabilité exprime donc, une performance de l'activité et un choix de financement.

2)- La profitabilitté calculée dans l'optique des prêteurs.

Elle est saisie par le rapport : $\frac{\text{Intérêts}}{\text{production vendue}}$

Ce ratio est souvent utilisé pour apprécier les risques financiers pris par l'entreprise.

3)- La profitabilitté calculée dans l'optique des apporteurs de capitaux.

Elle est exprimée par le rapport : $\frac{\text{Intérêts + résultat net}}{\text{production vendue}}$

La décomposition du ratio permet de suivre l'évolution de la rentabilité des capitaux.

$$\frac{\text{Intérêts + résultat net}}{\text{passif}} = \frac{\text{Intérêts + résultat net}}{\text{production vendue}} \times \frac{\text{production vendue}}{\text{passif}}$$

taux de rentabilité (apporteurs de capitaux) = taux de profitabilité (apporteurs de capitaux) x rotation des capitaux

La profitabilité peut aussi se calculer en l'absence d'endettement.

$$\text{profitabilité d'exploitation} = \frac{\text{Résultat d'exploitation après impôt théorique}}{\text{production vendue}}$$

La profitabilité de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise est donné par le ratio:

$$\frac{\text{valeur ajoutée}}{\text{production vendue}}$$

C) La productivité.

Mot très utilisé de nos jours, la productivité suscite, au fil des années, un intérêt multiforme.

Au niveau macroéconomique, sa mesure sert à définir la politique des salaires, les politiques de lutte contre l'inflation. Au niveau microéconomique, elle permet de mieux connaître les performances de l'entreprise. Nous présenterons le concept en deux temps: une définition générale et les problèmes de sa mesure.

1)- Une définition de la productivité.

La productivité est le rapport entre une production (de biens ou de services) et l'ensemble des facteurs mis en oeuvre pour l'obtenir (productivité globale) ou entre une production et certains facteurs utilisés (productivité partielle). La productivité est mesurée soit en quantité soit en volumes.

$$\text{Productivité} = \frac{\text{Production}}{\text{Facteurs de production}}$$

2) - Les problèmes de sa mesure.

La mesure de la productivité en quantité se heurte au problème du nombre de facteurs utilisés. Lorsqu'ils sont nombreux ,une autre approche de la productivité est nécessaire, l'addition de facteurs de nature différente étant impossible. La mesure en volume est alors utilisée consistant à affecter à chaque facteur de production un coefficient de pondération (généralement un prix).

Indice de productivité globale

$$\text{Formulation n° 1} = \frac{\text{Production (volume)}}{\text{Somme des facteurs(volume)}}$$

$$\text{Formulation n° 2} = \frac{\text{Somme des facteurs (volume)}}{\text{Production (volume)}}$$

La première formulation est surtout utilisée en économie d'entreprise. Les comptables et les gestionnaires la trouvant peu expressive, utilisent la seconde. Lorsque l'on raisonne en termes de marge, une approximation correcte de la productivité est donnée par le taux de profitabilité.

D)- Le rendement des actifs.

Souvent considéré comme synonyme de productivité, la notion de rendement découle du constat que deux entreprises ayant les mêmes productivités peuvent ne pas avoir utilisés le même volume d'actifs. Deux ratios sont utilisés pour appréhender la qualité de gestion des actifs.

Le premier a trait à la rotation des actifs:

$$\frac{\text{Production (en prix)}}{\text{Actifs (en prix)}}$$

Ce ratio ne met pas en évidence la variation de stock (effet du prix). On utilise un autre fondé sur un raisonnement en volume, appelé rendement des actifs.

$$\frac{\text{Production vendue (en volume)}}{\text{Actifs (en volume)}}$$

L'étude de ces premiers ratios permet de différencier trois notions :

- la productivité indiquant, en volume, un flux de facteurs consommés relativement à une production;
- le rendement des actifs indiquant, en volume, des stocks d'actif relativement à une production;
- la rotation des actifs indiquant, en termes de prix courants, des stocks d'actifs relativement à une production.

E)- L'efficacité.

Objet de nombreuses controverses, l'efficacité est souvent assimilé à la performance. Il traduit alors le concept anglo-saxon d'"effectiveness" indiquant " le degré d'atteinte des

objectifs que s'est fixée une entreprise". Le concept ne sera pas abordé sous cet aspect. Nous en donnerons une définition et évoquerons les problèmes qu'il pose.

1)- Définition.

L'efficacité d'une entreprise est obtenue en faisant le rapport entre le résultat d'exploitation exprimé en volume et les actifs exprimés aussi en volume.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultat d'exploitation en volume (après impôt)}}{\text{actifs en volume}}$$

L'efficacité est l'expression en volume de la rentabilité économique. En effet, en situation de concurrence parfaite (inexistence de différence de rémunération des facteurs) le ratio de rentabilité économique est un indicateur correcte de l'efficacité d'une entreprise. Décomposé, il met en évidence les ratios de productivité et de rendement des actifs.

$$\frac{\text{Résultat d'exploitation en volume (après impôt)}}{\text{actifs en volume}} = \frac{\text{Résultat d'exploitation en volume(après impôt)}}{\text{production vendue(volume)}} \times \frac{\text{Production vendue (en volume)}}{\text{actifs (volume)}}$$

Efficacité = productivité x rendement des actifs.

L'efficacité en intégrant la gestion des actifs est un indice plus synthétique de la performance que de la productivité.

2)- Relativité et utilité du concept d'efficacité.

Comme la rentabilité et la profitabilité, l'efficacité peut être calculée selon différentes optiques (propriétaires, prêteurs, partenaires sociaux etc.). En effet, l'efficacité d'une organisation n'est pas la même selon que l'on intègre ou non les effets externes (problèmes d'environnement) ou les effets induits dans d'autres entreprises.

Au total, les critères d'appréciation des performances présentés sont soit exprimés en volume soit en prix courant. Le plus utilisé est la rentabilité financière.

Le souci de mieux expliquer la rentabilité a conduit à d'autres concepts tels la productivité, l'efficacité etc. Cependant, ces agrégats n'épuisent pas le sujet. D'autres approches, plus qualitatives, existent.

II- Les critères non exclusivement quantitatifs.

Les ratios comptables n'appréhendent qu'un volet de la performance. L'aspect stratégique de la performance est, par exemple, ignoré. Le fait d'atteindre ou non ces objectifs est en soi une mesure de la performance. De même, la qualité totale, très en vogue en est une expression.

A - L'atteinte des objectifs.

Selon M. Kalika[199] , c'est l'indicateur le plus utilisé par les chefs d'entreprise qui lui accordent la même importance que les résultats financiers. L'atteinte des objectifs est appréciée par l'étude des écarts entre objectifs et réalisations. Le degré d'atteinte des objectifs est difficile à saisir, excepté le cas (improbable) d'identité entre objectif et réalisation. Les objectifs de l'entreprise, sont un ensemble stratégique mettant en relation des choix et des

[199] - KALIKA M. : op. cit.

moyens dont l'évaluation ne saurait se faire par des critères simples. En théorie, atteindre ses objectifs, est un critère de performance de l'entreprise.

En pratique, il n'est un indicateur crédible que dans la mesure où les objectifs sont définis de manière volontariste. Les objectifs pouvant être à la fois quantitatifs (la rentabilité voulue) et qualitatifs (meilleure image de l'entreprise).

B- La qualité des produits et services.

La qualité (celle des produits notamment) est un indicateur essentiel de la performance des entreprises, selon les analyses du PIMS[200].

C'est un paramètre important autant du point de vue de la performance présente de l'entreprise que de sa capacité à maintenir ou améliorer sa position stratégique par rapport à son marché.

Depuis les années quatre-vingt, la qualité est devenue totale. Ce nouveau concept est défini comme suit par E. Collignon[201] : « La qualité totale peut être définie comme l'adaptation permanente des produits et services aux attentes des clients et à leur évolution, par la maîtrise de toutes les activités de l'entreprise. En ce sens, la qualité totale est la recherche du progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise, qu'il s'agisse du management et des techniques de gestion,, des technologies, de l'organisation, des relations et conditions de travail, etc. ».

La qualité, moyen d'apprécier l'effort de l'entreprise sur la voie de la productivité fait l'objet de nombreuses études[202]. Cependant son évaluation objective et quantitative est difficile à réaliser.

---

[200] -Profit Impact of Market Strategy, Programme du Strategic Planning Institute basé sur l'utilisation d'une base de données de plus de 200 activités pour cerner le rôle du profit sur les marchés concurrentiels.

[201]- COLLIGNON E. (1989): article « Qualité » dans l'Encyclopédie de gestion, Economica.

[202] - voir par exemple SAVALL H.: Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2è ed. Economica.

C- La position concurrentielle.

La place de l'entreprise (dans son secteur) constitue depuis toujours un indicateur privilégié de la performance.

L'intérêt pour cette dimension s'est accrue depuis que le Boston Consulting Group, a pris la part de marché comme l'une des dimensions des stratégies concurrentielles.

Deux écoles se distinguent en matière de position concurrentielle. La première, celle des mécanistes utilisent, une variable quantifiable, la part de marché relative pour mesurer la position concurrentielle. La seconde, l'école organique emploie la notion de position concurrentielle pour saisir la force d'une unité stratégique par rapport à ses concurrents.

Ainsi, la position concurrentielle tient certes, compte de l'étendue des territoires occupés (part de marché) mais elle s'intéresse autant à la qualité qu'aux quantités détenues par l'entreprise.

La position concurrentielle révèle la compétitivité potentielle de l'entreprise sur ses segments stratégiques. La performance d'une organisation est aussi saisie par d'autres critères.

III- Les critères qualitatifs.

Les critères présentés jusqu'ici, cernent la performance du point de vue économique. D'autres l'appréhendent aux niveaux social et organisationnel.

A - La performance sociale.

A partir des années quatre-vingt, un intérêt accru a été accordé aux problèmes sociaux dans les organisations. Le bilan social est ainsi devenu un outil de gestion (Danziger, 1983)[203]. La performance n'est plus uniquement économique (rentabilité) mais elle est aussi sociale (climat au sein de l'entreprise). Les critères d'évaluation de la performance sociale ont trait aux points suivants:

- l'absentéisme et les retards au travail;
- le climat social de l'entreprise;
- le fonctionnement des institutions représentatives du personnel;
- la nature des relations sociales;
- l'existence de cercle de qualité;
- la participation des salariés aux décisions.

L'importance accordée aux relations sociales dans l'entreprise est, de nos jours, un indicateur essentiel du bon fonctionnement des organisations.

B- La performance organisationnelle.

Elle se réfère à la manière dont l'entreprise s'organise pour atteindre ses objectifs et au seuil atteint. Les mesures de l'efficacité organisationnelle ne se situent pas au même plan d'appréhension que celles des efficacités économiques et sociales. Elles portent directement sur la structure organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique (M. Kalika, 1983)[204]. Quatre critères sont utilisés par cet auteur pour caractériser la performance organisationnelle:

- le respect de la structure formelle;
- les relations entre services;
- la qualité de la circulation de l'information;
- la flexibilité de la structure.

---

[203] - DANZIGER R. (1983): Le Bilan Social, outil d'information et de gestion, Dunod.
[204] - KALIKA M. (1983): op. cit.

Ces données permettent d'identifier les trois types de pathologie rencontrées dans les organisations à savoir:

- des pathologies de conception: structure mal définie, mal « dessinée »;
- des pathologies d'adaptation;
- des pathologies de fonctionnement.

La performance organisationnelle est très malaisée aussi bien dans sa définition que dans le choix des mesures correctrices.

Les formulations de la performance présentées la présente comme un concept très technique, succinct, relativement facile à circonscrire. C'est ignorer les nombreux développements et polémiques dont elle fait l'objet dans les théories de l'organisation.

Chapitre 5-

LA PERFORMANCE DANS LES THEORIES ORGANISATIONNELLES.

Thème très prisé en gestion, la performance est essentielle pour le développement de l'entreprise (BARTOLI et HERMEL, 1989)[205], elle est un facteur dont il faut tenir compte dans l'étude des organisations (GOODMAN et PENNINGS, 1977)[206]. La plupart des auteurs en organisation s'y sont intéressés. Elle est parfois désignée par des expressions comme efficacité, efficience etc. L'importance de la notion en organisation ne fait point de doute. Cependant sa définition et son opérationnalisation dans les recherches empiriques posent d'énormes difficultés.

Les critères de performance retenus dans les recherches sont nombreux, les définitions peu précises et variant d'un auteur à l'autre. CAMPBELL (1977) confirme cet état de choses lorsqu'il écrit: " le choix d'un modèle opérationnel de performance plutôt qu'un autre se fait en fonction de la sensibilité de l'auteur. La plupart des auteurs ne procèdent pas à un choix rationnel entre les critères. Ainsi, l'ensemble des opérationnalisations possibles de la performance constitue un joyeux melting-pot parfaitement impropre et indigeste »[207].

Ces problèmes ont poussé certains spécialistes à douter de l'attrait scientifique de la notion (HANNAN et FREEMAN, 1977)[208] . D'autres l'ont jugé de peu d'intérêt en sciences de gestion (STEERS, 1975)[209] et ont émis l'idée de l'exclure des programmes de recherches (BLUEDORN, 1980)[210].

---

[205] -BARTOLI A. et HERMEL P. (1989): Le développement de l'entreprise, Nouvelles conceptions et pratiques, Paris.

2-[206]GOODMANN P. S. et PENNINGS J. M.(1977): New Perspectives on organizational effectiveness, Jossey Bass, San Francisco.

[207]3 - CAMPBELL J.P. (1977): « On the nature of organizational effectiveness », in GOODMANN and PENNINGS, op. cit. pp. 46.

4[208] - HANNAN M. T. et FREEMAN J. (1977): « Obstacles to Comparative Studies « , in GOODMANN and PENNINGS, op. cit.

[209] - STEERS R. M. (1975): « Problems in the measurement of organizational effectiveness », ASQ, vol 20.

[210] - BLUEDORN A. C. (1980): « Cutting the Gordian Knot : a critique of the effectiveness tradition in Organizational Research », SSR, vol 64.

Tenter d'expliquer les raisons de l'absence d'unanimité pour définir la performance est l'objet de notre première section. La deuxième présente les multiples approches de la notion en management. La dernière évoque les grandes typologies des recherches sur la notion.

Section 1: LA DIFFICILE SAISIE ET LES NOMBREUSES APPROCHES DE LA PERFORMANCE.

Dans la littérature, il est presque impossible de trouver une conception convergente de la notion de performance. Les tentatives de l'opérationnaliser sont demeurées infructueuses. Cette absence d'unanimité sur son sens et son contenu a de nombreuses causes et engendré une multiplicité d'approche.

I- Les raisons de l'absence d'unanimité.

Les causes de l'absence de convergence des analyses de la performance sont variées. Elles ne peuvent être toutes citées. Nous n'évoquons donc que les principales.

- La performance n'est pas un concept mais un construit (WATZLAWICK. P.,1988)[211]. Le concept découle de l'abstraction de phénomènes observables ou mesurables alors que le construit est une abstraction de phénomènes difficilement mesurables dans le monde réel. C'est une abstraction de deuxième rang (KUHNEN,19991)[212].Il est donc quasiment impossible de connaître la composition précise de la performance de l'entreprise (les différents concepts qu'elle intègre ou leur liaison). C'est son degré élevé d'abstraction qui justifie ses nombreuses définitions dans la littérature managériale.

- Les optiques de l'analyse de la performance sont nombreuses et expliquent la multiplicité des critères retenus.

---

[211] - WATZLAWICK (1988): L' invention de la réalité . Contributions au constructivisme, Paris, Seuil.
[212] - KUHNEN F. (1991): Eléments de Management Stratégique et Performance d'entreprise. Thèse de doctorat en Gestion, Paris1.

Dans chaque discipline, les chercheurs mesurent la performance en fonction de leur objet de recherche et de leurs questionnements (HOFER,1983)[213].

- Les chercheurs choisissent souvent des indicateurs en fonction des données dont ils disposent. L'opérationnalisation de la notion a été tributaire de l'accessibilité des données que d'une démarche méthodologique cohérente. L'absence d'approche rationnelle et logique a produit des résultats contradictoires (STEERS, 1975)[214] rendant plus complexes la saisie de la performance d'une entreprise.

- Les niveaux d'analyse de la performance sont aussi un point de divergence des recherches. La performance peut être évaluée au niveau des individus (CUMINGS, 1980)[215]. Ainsi des salariés performants constitueront une entreprise performante. Elle peut être aussi collective. La performance est mesurée au niveau de l'entreprise dans son intégralité (YUCHTMAN et SEASHORE,1967)[216] ou, au niveau de ses démembrements, divisions ou ateliers (VAN DE VEN ET FERRY,1980)[217].

Ces difficultés à cerner la performance contrastent avec l'importance considérable qu'elle a en management aussi bien sur les plans théorique qu'empirique (CAMERON et WHETTEN,1983)[218]. Elle est largement abordée dans la littérature organisationnelle. Elle est désignée par diverses expressions : adaptation, efficacité, survie, rentabilité etc. Les recherches empiriques consacrées à la performance sont légion . Tout ceci explique la diversité des approches d'analyse de la notion.

---

[213] - HOFER C. W. ROVA (1983): a new measure for assessing organizational performance, in LAMBR, Advances in strategic management, vol 2 p.44.
[214] - STEERS (1975): op. cit.
[215] - CUMINGS L. L. (1980): « The productivity challenge: a behavorial perspective », Paper presented at the 12 th annual meeting of the American Institute for Decision sciences, Las Vegas.
[216] - YUCHTMANN E. et SEASHORE S. E. (1967): A system ressource approach to organizational effectiveness, ASR, vol 32.
[217] -VAN DE VEN A. H. et FERRY D. L. (1980): Measuring and assessing organizations , New York, Wiley.
[218] - CAMERON K. S. et WHETTEN (1983): Organizational effectiveness: one model or several? in organizational effectiveness: a comparison of multiple methods, New - York, Academic Press.

II- Les nombreuses approches de la performance.

La profusion des approches oblige à rechercher une grille de présentation de manière à clarifier le flou qui entoure le concept. Une évaluation critique des différentes approches permettrait de mieux comprendre la notion de performance (CAMERON et WHETTEN,1983), même si ce n'est qu'un pan qui est expliqué.

Après réflexion et comparaison, une présentation chronologique des différentes approches de la performance nous a paru plus opportune.

A - Les premières optiques d'analyse de la performance des entreprises.

Le management a connu deux grandes évolutions depuis le début du siècle (FORD et SCHELLENBERG, 1982)[219]. A l'orée du siècle, suivant en celà la pensée dominante en économie - la libre concurrence, le laisser faire - , le management s'est essentiellement intéressé aux créateurs, aux propriétaires des entreprises. La performance est donc étudiée du point de vue des propriétaires. Les critères retenus sont essentiellement financiers: la rentabilité des capitaux investis par exemple. Les premières analyses de la performance postulaient que l'unique objectif des propriétaires était de maximiser leur profit.

La recherche effrénée de profit, a engendré la crise économique de 1929, responsable de nombreux problèmes sociaux. Les autorités politiques - américaines en l'occurrence - se sont vues contraintes de légiférer pour protéger les intérêts des couches les plus vulnérables de la société en général, des entreprises en particulier: employés, clients, petits actionnaires etc. Cette prise de position modifia en profondeur la philosophie du management et permit de mieux tenir compte des intérêts des autres parties prenantes de l'entreprise. Cette donne modifia dans les années soixante, la conception de la performance. Aux critères financiers s'en ajoutèrent d'autres ayant trait au fonctionnement interne de l'entreprise. D'où une prolifération

---

[219] - FORD J. D. et SCHELLENBERG D. A.(1982): Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance, AMR, vol 7.

des indicateurs : satisfaction au travail, cohésion du groupe de travail, qualité des produits, climat social dans l'entreprise etc.

Dès la fin des années soixante, l'entreprise après un essor remarquable a pris une importance considérable dans la société. Elle y assure surtout des responsabilités sociales (dons aux hôpitaux, subventions de clubs sportifs , octroi de bourses d'étude ....). Cependant, le développement de l'entreprise ne s'est pas fait sans nuisances: pollution, dégradation de l'éco-système etc. Des groupes se sont constitués pour exiger la réparation et surtout l'élimination des nuisances crées par les activités des entreprises. Ces groupes, dits d'intérêt, n'ont pas les mêmes préoccupations. De nouveaux modèles d'analyse de l'entreprise sont apparus centrés sur les attentes de ces groupes d'intérêts (ZAMUTO, 1982)[220]. La performance n'a pas échappé à ce mouvement. Elle désigne maintenant le degré de satisfaction des groupes d'intérêts.

B- L'approche par les groupes d'intérêts.

Ce sont des consultants du Stanford Research Institute qui ont donné naissance en 1963 au terme de "groupe d'intérêts" (FREEMAN,1983)[221]. A l'époque, il désignait les groupes de personnes sans lesquelles l'entreprise ne pouvait survivre. Ce sont, de manière exhaustive, les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les prêteurs, la société toute entière.

L'expression "groupes d'intérêts" prit de l'importance dans les années soixante-dix.

Ainsi, en 1974, un procédé d'étude des groupes d'intérêts fut élaboré par ACKOFF[222]; leur participation active à la prise de décision salutaire pour l'entreprise fut reconnue par DILL (1975)[223] qui étendit la portée de la notion , l'attribuant à toutes les personnes extérieures à l'entreprise et soucieuses de sa performance économique et sociale.

---

[220] - ZAMUTO R. F. (1982): Assessing organizational effectiveness: systems change, adaptation and strategy, Albany, N. V, Suny Press.

[221] - FREEMAN R. E. (1983): Strategic management : a stakehold approach, in Lamb and Shrivastava, Advances in strategic Management, J.A.I. Press. Inc, vol 1.

[222] - ACKOFF R. (1974): Redesigning the future, New York,Wisley.

Les groupes d'intérêts ont des exigences souvent contradictoires (KIMBERLY, NORLING,WEISS,1983)[224] et il est important d'identifier les critères de performance des principaux groupes d'intérêts d'une entreprise (MENDELOW,1983)[225] afin de concilier au mieux ces préférences contradictoires. La prise en compte des points d'accord et de désaccord des groupes d'intérêts permet d'envisager les différents types de rapports entre les groupes.

C- Les différents types de rapports entre les groupes d'intérêts.

La quasi totalité des recherches sur les groupes d'intérêts admettent que l'entreprise est soumise à de multiples courants d'influence. Chaque courant évalue son fonctionnement avec des critères qui lui sont propres (CONNOLY, COLON et DEUTSCH,1980)[226]. Le problème majeur est donc de savoir quel groupe d'intérêt l'entreprise doit satisfaire prioritairement (PFEFFER et SALANCIK,1978)[227]. Plusieurs solutions fort différentes peuvent être envisagées. L'analyse de ces éventualités a permis à ZAMUTO[228] de distinguer quatre types de rapports entre les groupes:

- l'optique de la relativité ;
- l'optique du pouvoir ;
- l'optique de la justice sociale ;
- l'optique de l'évolution.

1) l'optique de la relativité

---

[223] - DILL W. (1975): Public participation in corporate planning: strategic management in a kibitzer's world, LRP, vol 16, N°1, P71.

[224] - KIMBERLY. J. , NORLING R., WEISS J. A. (1983): Pondering the performance puzzle: effectiveness in interorganizational Settings, in Hall R. H. and QUINN R. E. , Organizational theory and public policy, Sage Publications, Beverly Hills, C A, pp. 257- 258.

[225]- KIMBERLY J. NORLING R. WEISS J. A. (1983): Pondering the performance puzzle: effectiveness in interorganizational settings , in HALL R. H. and QUINN R. E., Organizational theory and public policy, Sage Publications, Beverly Hills, CA, PP. 257-258.

[226] - MENDELOW A. L. (1983): Setting corporate goals and measuring organizational effectiveness - a pratical approach, LRP, vol 16, N° 1,P. 71.

[227] CONOLLY D., CONLON E. J. , DEUTSCH S. J. (1980): Organizational effectiveness: a multiple constituency model, AMR, vol5.

[228] - PFEFFER J. et SALANICK G.R. (1978): The external control of organizations, New York, Harper and Row.

Elle se fonde sur la légitimité des préférences de tous les groupes d'intérêts. Une hiérarchisation est donc impossible. La performance d'une entreprise ne saurait être définie par un critère. Elle doit ,au contraire ,épouser plusieurs aspects prenant ainsi en compte l'opinion de tous les groupes d'intérêts. C'est l'avis de CONOLLY et DEUTSCH[229].

2) l'optique du pouvoir.

Elle a été surtout développée par PENNING et GOODMAN (1977)[230]. C'est, la coalition dominante qui après négociation détermine les critères de choix de la performance.

Ces critères sont le reflet du pouvoir relatif des membres de la coalition. Ainsi, le choix des critères de performance dépendra fortement du membre qui a le plus de pouvoir dans l'entreprise. En fin de compte, une entreprise est performante lorsqu'elle satisfait les demandes des membres les plus influents de la coalition dominante (KUHNEN,1991)[231].

3) l'optique de la justice sociale.

Les travaux de KEELEY(1978)[232] et HOUSE(1980)[233] illustrent cette approche. Ils se fondent sur deux principes de la théorie de la justice de RAWLS(1977)[234]:

- tout individu a droit à un ensemble de libertés fondamentales qu'il faut garantir;
- La répartition des inégalités sociales et économiques doit favoriser ceux qui disposent de moins de libertés.

Tout en soulignant le caractère illusoire de ces principes, KEELEY et HOUSE estiment que la performance d'une entreprise peut être évaluée à partir de l'idée de la personne la moins avantagée. C'est pourquoi ils élaborent la règle " du minimum des regrets".

---

[229] - ZAMUTO R. F. (1982): op. cit.
[230] - PENNING et GOODMANN (1977): op. cit.
[231] - KUHNEN F. (1991): op. cit.
[232] - KEELEY M. (1978): A social justice approach to organizational evaluation, ASQ, vol 22,1978.
[233] - HOUSE E. R. (1980): Evaluating with validity , Beverly Hills, CA, Sage Publication.
[234] - RAWL (1987): Théorie de la justice, Paris, Seuil. (traduction française).

Est performante une entreprise qui parvient à minimiser le regret qu'éprouvent certaines personnes a y travailler. Dans cette perspective, l'entreprise la plus performante est celle qui parvient à minimiser les regrets du groupe d'intérêt le moins influent.

4) l'optique de l'évolution.

Elle est étayée par les travaux de ZAMUTO (1982)[235]. D'après lui, l'entreprise performante est celle qui parvient à surmonter les contraintes de l'environnement et à développer sa capacité d'adaptation. Cette flexibilité lui permet de répondre aux exigences conflictuelles et changeantes des groupes d'intérêts. Cette optique s'intéresse surtout à la satisfaction dans le long terme des attentes contradictoires des groupes d'intérêts. Plus que la performance, c'est surtout l'aptitude à devenir performant qui est recherchée.

Objet de nombreuses recherches, notion très abstraite, un "construit" selon certains, la performance est appréhendée à l'aide d'une multitude de critères. Plusieurs typologies des critères de performance ont donc été effectuées.

Section 2- LES GRANDES TYPOLOGIES DES RECHERCHES SUR LA PERFORMANCE.

Au cours des années quatre-vingt, plusieurs typologies des approches utilisées pour cerner la performance d'une entreprise ont vu le jour. Trois paraissent essentielles car elles résument l'ensemble des travaux évaluant la performance d'une organisation:

- la typologie de GAERTNER et RAMARAYAN (1983)[236];
- celle de QUINN et ROHRBAUGH (1983)[237];
- et la classification de VENKATRAMAN et RAMANUJAM (1986)[238].

---

[235] -ZAMUTO R. F. (1982): op. cit.

[236]- GAERTNER G. H. et RAMNARAYAN S. (1983): Organizational effectiveness: an alternative perspective, AMR,vol8, N°1.

[237] - QUINN R. E. et ROHRBAUGH J. (1983): A spatial model of effectivess criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, MS,vol 29, N°3.

[238] - VENKATRAMAN N. et RAMANUJAM V. (1986): Measuring of business performance in strategy research: a comparison of approaches, AMR, vol 11, N°4.

I- La typologie de GAERTNER et RAMARAYAN.

Ils considèrent que deux aspects structurent l'ensemble des solutions retenues pour évaluer la performance d'une organisation:

- l'élément clef de la définition ;
- et la portée du concept.

1) l'élément clef de la définition.

Deux distinctions peuvent être faites à ce niveau :

- la performance a trait aux résultats de l'activité de l'entreprise (chiffre d'affaires, rentabilité, degré d'atteinte des objectifs etc.) ;
- elle se rapporte aux modes d'organisation conduisant à la performance.

2) La portée du concept.

Elle est double. Certaines recherches s'intéressent à la performance d'une entreprise particulière. D'autres couvrent un champ plus large et visent un grand nombre d'entreprises. Le croisement de ces deux aspects fait ressortir quatre manières d'évaluer la performance comme l'indique le tableau suivant.

Tableau : La typologie de GAERTNER et RAMARAYAN

	Application du concept	
Elément Central de la définition	Cas 1: Un grand nombre d'entreprises Résultats : Indicateurs comptables et financiers Concept de survie	Cas 2 : Une seule entreprise Résultats Réalisation des objectifs
	Cas 3: Systèmes de gestion. Théories du leadership, de la contingence et des systèmes.	Cas 4: Evaluation qualitative prenant en compte le fonctionnement interne.

COMMENTAIRE

Cas 1.

La performance est évaluée de deux manières. La première privilégie les indicateurs comptables et financiers: chiffre d'affaires, valeur ajoutée, rentabilité etc. La seconde considère la notion de survie comme le résultat fondamental de l'entreprise. La notion de survie issue de la théorie de l'écologie des populations d'entreprises a été particulièrement développée par ALDRICH (1979)[239]. Cette typologie présente deux grandes insuffisances. D'abord elle est réductrice car privilégiant certains indicateurs sans une justification rationnelle. Ensuite, elle ne prend pas en compte les problèmes de conversion qui obèrent l'évaluation et la comparaison des résultats réalisés par des entreprises utilisant différentes unités monétaires.

[239] - ALDRICH H. E. (1979): Organizations and environments, Englewood Cliffs, N J, Prentice Hall,Inc.

Cas 2.

Un critère générique permet d'évaluer la performance. Est performante une entreprise qui atteint les objectifs qu'elle s'est assignée. La généralité du critère engendre de nombreuses difficultés.

Ainsi, les objectifs d'une entreprise évoluent dans le temps du fait des modifications de l'environnement et de la lutte de pouvoir au sein de l'entreprise (KAHN,1977)[240]. De même, les objectifs d'une entreprise peuvent être l'objet de controverses. Ils ne constituent parfois qu'une vitrine destinée à rassurer les partenaires de l'entreprise sans influencer véritablement son comportement (HANNAN et FREEMAN, 1977)[241].

En outre les objectifs de l'entreprise peuvent ne pas être contraignants à court terme dans la mesure où ils reflètent des préférences de développement à long terme (GRANICK, 1967)[242]. Enfin, si l'on se réfère à WEICK (1979)[243] on peut noter que les objectifs sont quelques fois définis après la réalisation des opérations, fournissant ainsi une explication à posteriori du passé.

Dans ces deux premiers cas la performance est évaluée à l'aide résultats réalisés compte non tenu des conditions d'obtention. Ils aboutissent à des conclusions sans utilité pratique. Des indications concrètes permettant d'améliorer la performance d'une entreprise ne peuvent que résulter de l'étude des modes d'organisation, des systèmes de gestion des entreprises performantes.

---

[240] - KAHN R. L. (1977): Organizational effectiveness: an overview, in Goodman PS and Pennings J. M. op. cit.

[241] - HANNAN et FREEMAN (1977): op. cit.

[242] - GRANICK D. (1967): Soviet metal fabricating and economic development: practice versus policy, Madison, Wisconsin University Press.

[243] - WEICK K. E. (1979): The social psychology of organizing, Reading, MA, Addison Wesley.

Cas 3.

On retrouve ici les études qui expliquent la performance à l'aide de plusieurs variables. Se fondant sur la théorie de la contingence, elles proposent des règles d'organisation tenant compte de l'histoire, du contexte et de l'environnement des entreprises. Ces études aspirent à une grande généralité.

Elles utilisent ainsi des notions très abstraites ne rendant pas compte de la réalité. De plus, incapables d'étudier tous les contextes, elles proposent des règles de gestion non applicables à toutes les entreprises.

Cas 4.

Ce dernier groupe est constitué par les recherches qui s'intéressent aux effets concrets des modes d'organisation sur le fonctionnement des entreprises. Les critères utilisés pour évaluer la performance sont: flexibilité, adaptation, degré d'ouverture etc. Elles postulent l'existence d'une façon unique de conduire une entreprise à la performance (one best way).

Ces études souffrent de quelques entraves. Ainsi, l'unicité de la manière de devenir performante est très discutable, les critères retenus difficilement mesurables et peu opérationnels. Ces limites ont ouvert la voie à d'autres tentatives de classifications.

II- La typologie de QUINN et ROHRBAUGH

Leur point de départ est une liste d'indicateurs soumise à un échantillon de chercheurs pour un regroupement par similitude. Ensuite, à l'aide d'une analyse multidimensionnelle, ils identifient les dimensions essentielles résumant l'ensemble des indicateurs. Ce sont :

1 - la préoccupation essentielle de l'entreprise ;

2 - la préférence de l'entreprise en matière de structure organisationnelle ;

3 - les résultats espérés par l'entreprise et les moyens mis en oeuvre.

La préoccupation essentielle de l'entreprise comporte des aspects internes (bien - être des travailleurs entre autres) et externes (l'expansion de l'entreprise par exemple).

La préférence de l'entreprise concernant sa structure organisationnelle est centrée sur deux axes :

- savoir si l'entreprise recherche une structure stable;

- ou si, au contraire, elle préfère une structure flexible.

Concernant les résultats attendus et moyens mis en oeuvre, l'analyse des indicateurs révèle que certaines organisations mettent l'accent sur l'amélioration de leur productivité alors que d'autres insistent sur les moyens mis en oeuvre pour atteindre leurs objectifs.

Ces trois dimensions leur ont permis de définir quatre modèles de la performance.

***Tableau** : La typologie de QUINN et ROHRBAUGH.*

Flexibilité		
1- Modèle des ressources humaines. Moyens : Cohésion, Ethique. Objectifs : Stabilité, contrôle.		2- Modèle du système ouvert Moyens : Flexibilité, Capacité d'adaptation. Objectifs: Croissance, Acquisition de ressources.
Interne	Qualité Relative	Externe
Moyens : Système d'information, de Communication. Objectifs : Stabilité, Contrôle.		Moyens : Planification, Direction par Objectifs Objectifs : Productivité, Efficience
4- Modèle du fonctionnement interne		3- Modèle de la rationalité
		Stabilité

COMMENTAIRE :

Ces quatre modèles présentent la diversité des représentations possibles de la performance.

- Le modèle des ressources humaines insiste sur le fonctionnement interne et la flexibilité de l'entreprise. Son objectif est le développement des ressources humaines en se basant sur la cohésion des acteurs et l'existence d'une éthique professionnelle forte.

- Le modèle du système ouvert se fixe pour objectif la croissance et l'acquisition de ressources additionnelles grâce à une plus grande flexibilité et un accroissement de la capacité d'adaptation de l'entreprise.

- Le modèle de la rationalité se fonde sur l'ouverture de l'entreprise sur l'extérieur, mais met un accent particulier sur la stabilité de ses structures. Il vise la productivité et l'efficience et se sert de la planification, la direction par objectifs.

- Le dernier modèle, celui du fonctionnement interne, est basé sur la gestion interne de l'entreprise et la stabilité de ses structures. Pour atteindre son objectif - le contrôle et la stabilité des structures - , il privilégie les systèmes d'information et communication et la bonne coordination des tâches.

Ces modèles peuvent être opposés deux à deux. Ainsi, on oppose le modèle de ressources humaines au modèles de la rationalité, le modèle du système ouvert à celui du fonctionnement interne. Ils se caractérisent aussi par leur degré de différenciation. Ainsi, les modèles les plus proches - celui du fonctionnement interne et la rationalisation - ne sont pas différenciés ou le sont depuis peu de temps. Notons enfin que la qualité relative, souvent prise comme un indicateur de performance, a une position neutre dans le système des axes. Elle peut être rattachée à tous les modèles. L'évaluation de la performance ne saurait donc se faire sans tenir compte de la qualité.

Dans la littérature organisationnelle, la performance a souvent été mesurée par des agrégats comptables. Cette approche soulève interrogations et critiques. C'est l'optique de la dernière typologie que nous présentons.

III- La typologie de VENKATRAMAN ET RAMANUJAM

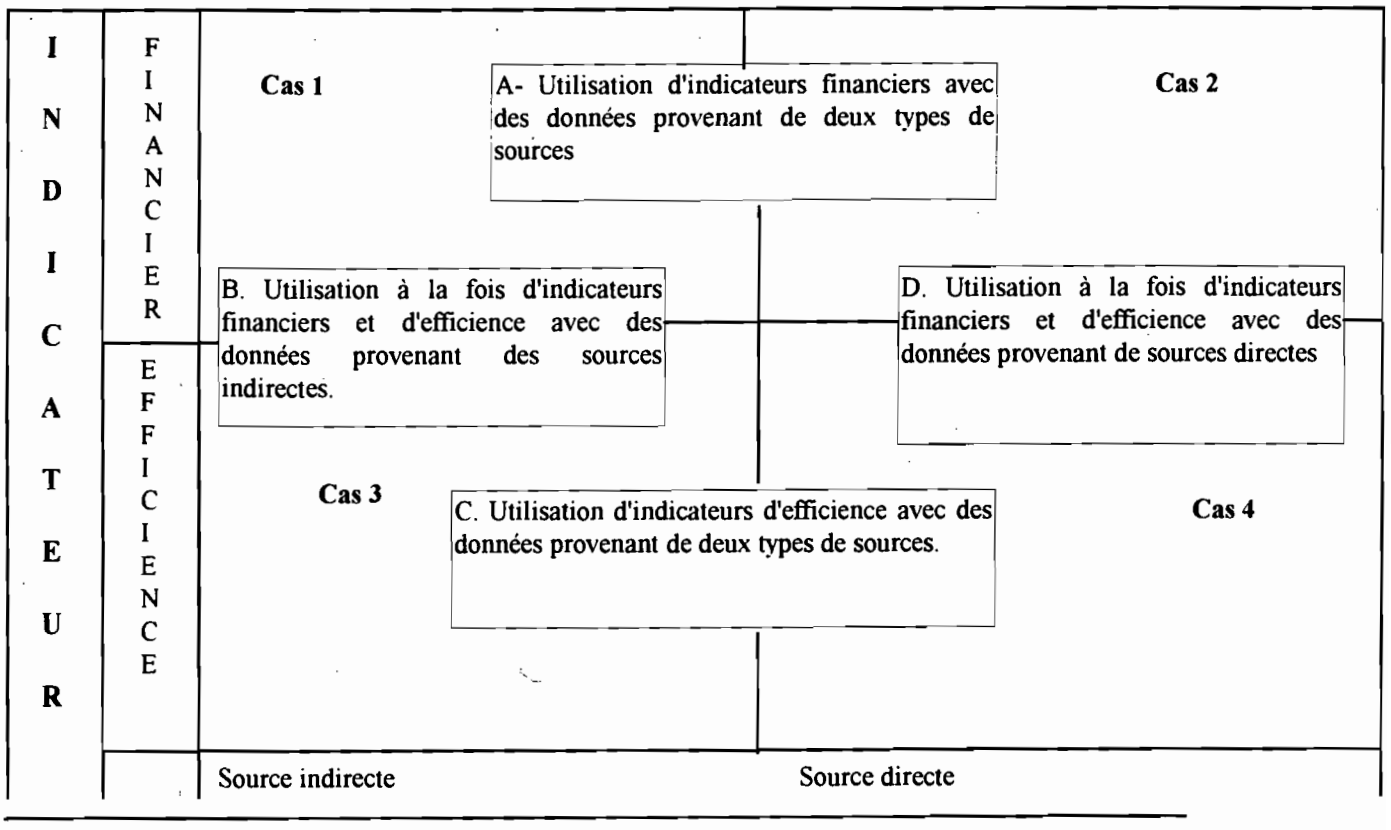
C'est une tentative d'élargissement des indicateurs de mesure de la performance fondée sur le constat que l'évaluation de la performance se fait principalement par des agrégats comptables et financiers. Ces données comptables bien qu'elles fassent l'objet de vives critiques (MC GUIRE et SCHNEEWEIS, 1983)[244], sont d'un apport essentiel à la saisie de la performance des entreprises. Selon VENKATRAMAN et RAMANUJAM (1986), une meilleure appréciation de la performance des entreprises nécessite la prise en compte de l'efficience des opérations effectuées par l'entreprise. Ainsi aux indicateurs comptables et financiers, il faut adjoindre d'autres comme le savoir faire, la qualité et la nouveauté des produits, l'efficacité des services commerciaux.

La source des données comptables (informations) est aussi un écueil à la validité des critères choisis. Deux sources sont distinguées. Celles dites directes (les informations sont collectées directement auprès des entreprises) et les sources indirectes (données publiées par d'autres organismes, institut de statistique par exemple). Le croisement des indicateurs de performance (indicateurs financiers ou d'efficience) avec la nature des sources d'information (directes ou indirectes) a permis à VENKATRAMAN et RAMANUJAM de bâtir une matrice de dix approches possibles pour cerner la performance des entreprises (cf. tableau).

---

[244] - MC GUIRE J. et SCHNEEWEISS T. (1983): An anlysis of alternate measures of strategic performance, Paper presented at the third annual conference of the Strategic Management Society, Paris.

Tableau *La typologie de VENKATRAMAN et RAMANUJAM*



COMMENTAIRE.

Parmi les dix approches présentées dans le tableau, quatre sont simples (1 à 4); six sont mixtes (A à F).

Les approches simples sont regroupées dans une case.

Cas 1. La performance est évaluée à partir d'indicateurs financiers, les données sont collectées indirectement.

Cas 2. La performance est mesurée grâce à des indicateurs financiers mais les données sont collectées directement auprès des entreprises.

Cas 3. La performance est mesurée à l'aide d'indicateurs d'efficience provenant de sources indirectes.

Cas 4. La performance est aussi cernée à partir des indicateurs d'efficience mais les informations sont recueillies directement auprès des entreprises.

La notion de performance est très confinée dans ces premières approches (données comptables exclusivement). Elle est plus large dans les six dernières.

Cas A. La performance est mesurée à l'aide d'indicateurs comptables mais on utilise des données provenant à la fois de source directe et indirecte de manière à apprécier l'homogénéité des résultats.

Cas B. L'évaluation de la performance est faite en utilisant à la fois des indicateurs financiers et des indicateurs d'efficience mais les données sont collectées indirectement.

Cas C. La mesure de la performance est faite à l'aide d'indicateur d'efficience mais avec une diversification des sources de collecte des données.

Cas D. On utilise simultanément des indicateurs financiers et des indicateurs d'efficience mais les sources des données sont directes.

Cas E. On utilise des indicateurs financiers calculés à partir de données recueillies par des sources indirectes et on mesure l'efficience des opérations effectuées par l'entreprise à l'aide de données collectées directement dans l'entreprise. Pareille démarche est très utile lorsque pour les besoins de la recherche, on retient une conception très large de la performance alors que les entreprises réchignent à fournir leurs données comptables.

Cas F. Les indicateurs financiers sont établis à l'aide de données fournies par les entreprises elles-mêmes mais les indicateurs d'efficience proviennent de sources indirectes. On rencontre rarement pareille approche. Les entreprises qui acceptent de fournir des informations

comptables - par essence plus confidentielles - sont souvent disposées à donner des informations sur leur fonctionnement interne.

Cette dernière typologie a l'avantage de faciliter la comparaison des différentes approches utilisées pour cerner la performance d'une entreprise.

Quelque soit l'instrument utilisé pour la mesurer, la performance - sa recherche notamment - paraît incontournable pour toute entreprise voulant croître. Souvent, c'est le mode d'organisation qui est déterminant.

La méthodologie utilisée pour la cerner étant très variable, nous nous sommes efforcés - autant pour la culture d'entreprise que la performance - d'utiliser celle cadrant le mieux à nos travaux.

Titre 3-

UNE APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RELATION ENTRE CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE

Les grandes lignes de la problématique et de la méthodologie ont été présentées dans l'introduction. Cependant, l'importance de ces deux points dans un travail doctoral mérite approfondissement.

Ce retour se base aussi sur les recommandations de LE DUFF aux chercheurs en Sciences de gestion[245]. Il conseille , en effet, un "**comportement de communicabilité**" dans la présentation de la recherche, le langage étant le "**canal qui mène vers l'étude des choses telles qu'elles sont et non pas vers l'ésotérisme**"[246].

Le suivi du commandement requiert la délimitation du champ d'analyse, la présentation du sujet et de la démarche utilisée.

La problématique retenue s'énonce sous la forme d'un ensemble d'objectifs et d'une série d'hypothèses - voire de sous-hypothèses - de travail. Les hypothèses et les différentes variables d'étude peuvent être articulées dans un modèle général de recherche. Les choix méthodologiques et les différentes étapes de la recherche présentées et justifiées.

Chacune de ces phases nécessite, bien souvent, des choix méthodologiques : la définition du domaine d'étude et le choix de la population étudiée, l'élaboration d'un outil d'enquête et le choix de son mode d'administration, des instruments d'analyse statistique.

La présentation de la problématique et de la méthodologie respecte plusieurs impératifs :

- une analyse critique des choix effectués ;
- une situation de la recherche par rapport aux études effectuées ;
- et une réflexion de nature épistémologique sur l'ensemble des données de l'étude.

---

[245]. Robert LE DUFF: "Les milles et un commandement du chercheur en sciences de gestion" in Identité de la Gestion - Mélanges en l'honneur du Professeur Pierre LASSEGUES, pp 129 -34.

[246]. Commentaire de R. LE DUFF sur les commandements : prononcés lors d'une conférence dans le programme de DEA et de l'école doctorale de l'IAE de Nancy, 18 mars 1992, cité par G. SCHMIDT, op. cit.

La réflexion épistémologique est entendue au sens de COHEN[247] à savoir : "**la mise en évidence des fondements, des conditions de possibilité, de validité et de formulation d'un énoncé quelconque**". Une telle démarche méthodologique fondée sur l'épistémologie est selon MARTINET[248] une sorte "**de contrôle de la qualité**" du travail de recherche et qui "**évite au scientifique de tomber dans le scientisme et les sophismes**".

Nous avons dans le cadre de cette étude, cherché à "coller" le plus possible à ces différentes règles. Ainsi, le premier chapitre, consacré aux fondements de la recherche, aborde les aspects relatifs à la problématique, aux objectifs et hypothèses. Le second présente tout ce qui a trait aux données. La structuration du titre est la suivante:

Chapitre 6 : Les fondements de la recherche.

Chapitre 7 : Les données et les outils de la recherche.

[247]. COHEN Elie, Définition énoncée lors d'une conférence-débat sur l'épistémologie des sciences de gestion, dans le cadre du programme de DEA de l'Ecole Doctorale de l'IAE de Nancy II, le 7 Mai 1992

[248]. Alan-Charles MARTINET, Epistémologie et sciences de gestion , Economica, 1991, Paris.

Chapitre 6 :

LES FONDEMENTS DE LA RECHERCHE.

- Ce qui nous a incité à entreprendre ce travail, c'est d'abord le sentiment que la gestion d'une entreprise, en Afrique particulièrement, ne peut être couronnée de succès si l'on fait l'impasse sur sa culture. C'est ensuite l'idée que des entreprises performantes permettraient l'amélioration des conditions économiques et sociales du continent africain. C'est enfin, la conviction - établie à la suite de la lecture des travaux[249] de notre directeur de thèse - qu'une meilleure compréhension d'une société nécessite l'étude de ses valeurs.

La problématique générale de l'étude est la recherche des voies et moyens devant enclencher le développement économique du continent.

Section 1: LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE: ENONCE ET SITUATION PAR RAPPORT AUX RECHERCHES ANTERIEURES.

- Notre problématique s'articule autour d'une double interrogation :
- Comment caractériser les modes sénégalais d'organisation et Que faire pour accroître la performance de ces organisations ?

Un intérêt particulier est accordé à ce genre de questions en gestion. La situation particulière de l'Afrique rehausse cette importance. Les études complètes sur les voies et moyens d'améliorer la performance des organisations africaines ne sont pas légion.

I - La situation de la recherche.

- En gestion, les études sur les relations entre culture d'entreprise et performance sont récentes et controversées (cf. introduction). Nous n'évoquerons ici que des études très proches - non présentées antérieurement - principalement les recherches doctorales.

---

[249] LECOINTRE G.(1991) : » Les Sénégalais ont-ils l'esprit d'entreprise? » Marchés tropicaux, 13 Décembre.

Jocelyne Abraham[250] (1992) dans sa thèse montre l'importance de la culture d'entreprise pour les gestionnaires et sa liaison avec la performance en s'appuyant sur un questionnaire administré à des cadres dirigeants d'entreprises situées dans quatre secteurs d'activité.

La culture est cernée par les représentations mentales qu'elle évoque, le poids et l'influence de l'histoire, les rites et pratiques rituelles de gestion. Les performances sont saisies par une batterie de ratios comptables.

La recherche aboutit à l'établissement de profils - en termes de valeurs - d'entreprises performantes et non performantes. Ainsi, celles qui sont performantes promeuvent un ensemble de valeurs surtout fédératrices et sont moins tournées vers le passé. Notre recherche utilise les mêmes ratios de performance que l'étude d'Abraham mais elle s'en distingue par ses objectifs: la description des modes d'organisation et la formulation de règles managériales.

Autre source d'inspiration , la thèse de Géraldine Schmidt (1991)[251]qui se caractérise par sa portée internationale d'une part (comparaison d'entreprises situées dans trois pays) et sa dimension socio- économique d'autre part (les variables étudiées ont trait aux aspects humains et organisationnels des systèmes de management). L'objectif de l'étude est un apport de connaissances sur le degré d'applicabilité et d'universalité des théories et pratiques de gestion d'un pays à un autre. La recherche montre que les styles de management diffèrent selon la nationalité des entreprises (nationalité d'origine et pays d'implantation); les variables « mésoculturelles » (secteur d'activité, taille de l'entreprise); et les particularités internes à l'entreprise (systèmes de valeurs organisationnelles, personnalité des dirigeants, histoire de l'entreprise).

Notre thèse - par la description des pratiques managériales au Sénégal - s'apparente à celle de Schmidt exceptée sa dimension nationale et le nombre plus restreint de variables intégrées dans l'étude.

Thèse ayant quelques similitudes avec la précédente, le travail doctoral de Bachir Wade (1995)[252] a aussi des points communs avec le nôtre. C'est d'abord le champ d'étude (le Sénégal). C'est ensuite une démarche méthodologique identique (questionnaire, instruments d'analyse statistique). Sa recherche a un double objectif : montrer l'importance du contrôle personnel dans les

[250] -ABRAHAM J.: op. Cit.
[251] SCHMIDT G.: op.cit.

filiales africaines des groupes français d'une part et rechercher l'existence de similitude entre les outils, les styles de contrôle en usage dans les filiales et les sociétés mères., d'autre part. L'étude montre que :

- le contrôle des filiales se fait par un rattachement hiérarchique direct avec la présence d'administrateurs délégués dans l'organigramme des filiales;
- l'histoire du groupe, sa durée de présence en Afrique joue un rôle important dans le choix de l'organisation hiérarchique;
- l'autonomie de gestion est relativement importante dans les filiales (dans le cadre du processus budgétaire particulièrement).

La recherche des formes appropriées de contrôle en Afrique est un des nombreux axes de recherche d'Alain Henry[253]. Ses travaux nous ont aussi guidé dans le choix de notre sujet et la formulation du questionnaire. Ses écrits sont nombreux. Cette présentation ne retiendra que les aspects corroborant les « inflexions » de notre recherche notamment les réponses aux interrogations sur l'existence de l'esprit d'entreprise dans les fonds culturels africains. Selon Alain Henry (1991)[254] la conception considérant la culture comme un système de valeurs orientant le comportement des membres d'une société donnée - sous-tendue par l'idée que certains peuples voire pays auraient les bonnes valeurs - est erronée. Certes, les cultures africaines sont soumises à des tensions « lorsqu'elles tentent de s'insérer dans les logiques de nos modèles d'organisation »[255] mais ce n'est point un rejet des bases de l'esprit capitaliste (accumulation, rationalisation, systématisation, comptabilisation) qui ont fait le tour du monde. Le problème réside dans les processus - variables selon les lieux - fondant la légitimité sociale des entrepreneurs. La découverte des processus appropriés ouvriraient les voies d'une gestion efficace en Afrique[256].

Le chercheur recommande par exemple que l'entreprise africaine soit organisée de façon procédurale autour de guides opératoires détaillés et une conception initiatique de la formation professionnelle.

---

[252] -WADE B.(1995) : op. Cit.
[253] -HENRY A. : op.cit.
[254] - HENRY A. (1991) : « Vers un modèle du management africain. Cahier d'Etudes Africaines, Sept.
[255] -HENRY A.(1993): « Les Entreprises en Afrique: des progrès méconnus » Problèmes Economiques N0 2351, 24 Nov.
[256] - HENRY A.(1989): « Les voies d'une gestion efficace en Afrique » Marchés Tropicaux N° 2272, 26 Mai.

Il remarque aussi que la légitimité du dirigeant repose sur sa capacité à faire régner le consensus et qu'il pourrait être plus facile et tout aussi payant, dans certains cas, de recourir à l'opinion publique plutôt que d'user des sanctions suprêmes (licenciement, mise à pied).

L'originalité de notre travail c'est l'étude systématique et complète des modes d'organisation de notre champ d'étude : le Sénégal.

II - Le champ d'étude et les prolongements prévus.

Notre champ d'étude apparaît avec clarté dans l'intitulé du sujet de la recherche : culture d'entreprise et performances : le cas du Sénégal. L'introduction générale illustre la situation difficile des organisations sénégalaises.

La recherche est caractérisée par deux axes d'analyse complémentaires : l'axe conceptuel - théorique (la culture d'entreprise et la performance) et l'axe spatial - concret (le cas des entreprises sénégalaises).

- L'axe d'analyse conceptuel est centré autour de deux notions polysémiques : la culture d'entreprise et la performance. Définir ces concepts est malaisé car les formulations proposées sont nombreuses et les conceptions très divergentes.

Cependant, après comparaison, rapprochement et opposition des différents concepts synonymes, des différents aspects, des définitions claires et synthétiques de la culture d'entreprise et de la performance apparaissent. Ainsi, dans cette recherche:

"La culture d'entreprise désigne l'ensemble des pratiques, des modes d'organisation, des valeurs qu'une entreprise utilise pour structurer ses activités, organiser la coopération entre les différents acteurs sociaux et créer un sentiment d'identité chez ses membres".

"La performance le degré d'atteinte des buts, des objectifs que s'est assignés une organisation".

Ces définitions posent la question des limites du champ d'étude. Le domaine est restreint à la dimension organisationnelle et humaine des modes de direction.

De plus, l'axe conceptuel est fixé par une démarche de gestionnaire, par référence aux démarches de sociologues, de psychologues ou bien d'économistes d'entreprise. Selon COHEN[257], la démarche du gestionnaire s'intéresse aux **"conditions de reproduction - maintien et survie - d'une organisation à l'interne comme à l'externe".**

Une telle approche différencie les sciences de gestion des autres disciplines qui, en sciences humaines et sociales s'intéressent aux organisations. L'organisation, entité complexe, peut être cernée selon différentes optiques : c'est le but poursuivi qui détermine l'approche retenue.

Les démarches choisies par les auteurs pour mettre à nu la complexité de l'organisation sont nombreuses.

THEVENET[258] se basant sur les travaux de BOLMAN et DEAL[259] a présenté une typologie des recherches sur les organisations. Il distingue quatre types d'analyse : les analyses mécanistes; l'école des relations humaines; les analyses politiques; l'analyse symbolique.

a) Les analyses mécanistes

Elles appréhendent les structures et l'organisation du travail dans l'entreprise sous un aspect formalisé. Les travaux de F. TAYLOR, FAYOL et Max WEBER illustrent cette approche.

b) L'école des relations humaines

Elle accorde une importance particulière aux relations inter-personnelles et à celles qu'entretiennent les individus avec l'organisation. Les travaux d'Elton MAYO sont représentatifs de cette démarche.

c) Les analyses politiques

Elles se fondent sur une démarche qui met l'accent sur les systèmes de pouvoir à l'intérieur de l'organisation. Les travaux de CROZIER utilisent une telle approche.

d) L'analyse symbolique

Elle s'intéresse plus à l'analyse du sens que de la réalité organisationnelle. La démarche d'analyse culturelle est l'une de ces métaphores symboliques applicables à l'étude des organisations.

---

[257] Cohen E.(1992) : op cit.

[258] Thevenet M(1992): propos tenus lors d'une conférence-débat sur le thème " Ethique et gestion des Ressources Humaines dans le cadre du séminaire d'epistémologie des Sciences de Gestion du DEA de l'école doctorale de l'IAE de NancyII, 29 AVRIL, cité par SCHMIDT G. op. cit.

[259] Bolman L.G Deal T.E. (1984): Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations, San Francisco: Jossey Bass,325p.

Selon THEVENET, chacune des quatre démarches d'analyse présente "des risques de dérive et des limites et doivent être considérées comme complémentaires les unes aux autres » [260] Notre recherche s'efforce d'associer ces différentes approches de manière à tirer parti de leur diversité mais également à limiter les risques de dérives.

- Le second élément de l'axe conceptuel de notre recherche a trait à la théorie de la contingence en management. Lancée par Lawrence et LORSCH[261] en 1967 mais évoquée par d'autres auteurs bien avant cette date[262], cette théorie s'oppose au courant postulant l'universalité des théories et pratiques de management. Il n'existerait pas, dans l'absolu, un mode d'organisation idéal. La vraie question est de déterminer le mode d'organisation approprié à un contexte et à une situation donnés.

LAWRENCE et LORSCH tentent de mesurer l'impact de l'environnement sur les structures de l'entreprise. Des changements dans l'environnement se traduisent, selon eux, par une modification des structures et des modes de gestion. D'autres facteurs influent sur le degré de contingence.

Ainsi, des variables comme la taille de l'entreprise, son degré de maturité, les systèmes de valeurs des acteurs sociaux, etc. peuvent être aussi des facteurs de contingence des systèmes de management

Cette recherche repose sur l'hypothèse de contingence environnementale, organisationnelle des modes de gestion des entreprises. Il a pour objectif, d'une part, de cerner le contenu précis des modes d'organisation au Sénégal, d'autre part, de mesurer le degré d'influence des caractéristiques organisationnelles sur les performances de l'entreprise.

- L'axe spatial de la recherche est défini par l'expression " **le cas des entreprises sénégalaises**". Cette dimension situe notre recherche en dehors du domaine du management comparé international et la circonscrit à une culture : celle du Sénégal. Notre attention se porte sur les entreprises sénégalaises -

---

[260] -Idée exprimée par THEVENET M. dans sacommunication au 2ècongrès de l'AGRH « Culture d'entreprise : une ressource, Actes du 2e congrès de l'AGRH, 14-15 Nov 1991 pp.100-104.

[261] - LAWRENCE P. LORSCH J. W. (1989) : Adapter les structures de l'entreprise- Intégration ou Différenciation- Paris : Les Editions d'Organisation.

[262] -Dans l'avant-propos de l'édition française de 1986, les auteurs citent des travaux pionniers comme ceux de FRITZ, de ROETHLISBERGER et DICKSON (Management and the Worker,1939), de BARNARD C (Functions of Executive,1938), puis ceux de BURNS T., VROOM V. à partir des années soixante.

à travers un échantillon représentatif - afin de déterminer le degré d'influence de la culture locale, des modes d'organisation sur leurs performances.

- Le travail doctoral, est parfois le point de départ d'un projet de recherche plus vaste , permettant d'élargir de façon simultanée ou séparée champ conceptuel et spatial.

L'extension du champ spatial est très souvent envisagée. Toutefois, elle est difficile à réaliser. Nous envisageons d'étendre l'enquête sur la culture d'entreprise à d'autres pays, notamment, dans un premier temps à notre pays d'origine le Bénin, et aux autres pays du Golfe du Bénin.

Cette extension géographique est tributaire d'un certain nombre de paramètres :

- des facteurs matériels : financement du projet ;
- des facteurs humains : existence de chercheurs dans les pays cités, intéressés par l'étude afin de constituer une équipe pluriculturelle autour du projet ;

L'élargissement du champ conceptuel et méthodologique, peut compléter l'élargissement géographique prévu. Il serait souhaitable :

- d'élargir notre échantillon, de façon à avoir des données plus exhaustives sur les entreprises sénégalaises;
- de cerner les contours de la culture d'entreprise au Sénégal par d'autres outils de recherche qui compléteraient ou préciseraient les résultats de notre travail doctoral. On peut penser notamment à une approche plus qualitative fondée sur des entretiens en profondeur, des observations participantes, etc.

Section 2 : LES OBJECTIFS ET LES HYPOTHESES DE TRAVAIL -

Si l'on se réfère à des auteurs comme BACHELARD[263] ou BERNOUX[264], la recherche scientifique a pour point de départ un problème ou un ensemble de problèmes constituant la problématique de la

[263] - BACHELARD G. (1987) : Epistémologie - Textes choisis, Paris : Presses Universitaires de France (4 è édition) 216 P.
[264] - BERNOUX Ph.. (1958) : La Sociologie des Organisations, Paris : Editions du Seuil, 363 p.

recherche. Cette problématique découle d'un travail d'analyse effectué à partir de l'étude de la littérature paru dans le domaine de recherche choisi. Ici, les différents aspects que recouvrent les concepts de culture d'entreprise et de performance, en gestion et dans d'autres disciplines connexes des Sciences Humaines et Sociales.

I - Les objectifs fondamentaux et le jeu des hypothèses

La recherche vise :

- d'une part à décrire les pratiques organisationnelles dans les entreprises sénégalaises;
- d'autre part, à fournir des éléments de réponses aux trois questions suivantes, qui correspondent chacune à un objectif distinct et des sous-objectifs précis et qui peuvent aussi se décliner en trois hypothèses de travail.

Question 1 : Une culture d'entreprise sous - tend - elle les pratiques managériales des entreprises au Sénégal?

Hypothèse 1 : Il existe au Sénégal, une culture d'entreprise au sens de pratiques managériales communes fondées sur des valeurs partagées par les salariés des entreprises.

Sous- hypothèse 1 : La culture sénégalaise influence la gestion des entreprises du pays.

Sous- hypothèse 2 : Les systèmes de valeurs des dirigeants déterminent la culture d'entreprise au Sénégal.

Notre première interrogation (question et hypothèse s) pose le problème de l'universalité ou de la contingence des règles managériales. La contingence est perçue sous sa dimension nationale.

Elle est supposée partielle : à des invariants se trouvant dans les modes d'organisation des entreprises sous tous les cieux (composantes universelles) s'ajoutent des éléments contingents (composantes spécifiquement nationales des règles managériales).

Question 2: Quels sont les critères de différenciation de la culture d'entreprise au Sénégal?

Hypothèse 2: La culture d'entreprise se différencie au Sénégal selon le secteur d'activité, la technologie, la structure organisationnelle.

Sous- hypothèse 21: Les entreprises d'un même secteur d'activité ont des pratiques managériales communes.

Sous- hypothèse 22 : Le niveau technologique et les données environnementales influencent les pratiques organisationnelles.

Sous- hypothèse 23 : La structure organisationnelle est un élément déterminant des pratiques managériales.

La seconde interrogation suppose une contingence des modes d'organisation à d'autres niveaux : secteur d'activité, environnement, niveau technologique etc.). On postule que la culture d'entreprise est aussi influencée par des variables de contexte comme la taille, l'âge de l'entreprise et des variables internes comme ses particularités organisationnelles.

Question 3 : Quelles sont les pratiques managériales des entreprises les plus performantes au Sénégal?

Hypothèse 3: Au Sénégal, les entreprises performantes ont des pratiques manageriales spécifiques.

Sous- hypothèse31: Les entreprises performantes intègrent dans leur gestion les systèmes de valeurs des salariés.

Sous- hypothèse 32: Les salariés ont des préoccupations matérielles moindres dans les entreprises performantes.

Sous- hypothèse 33: Pour être performante au Sénégal, une entreprise ne saurait se fonder exclusivement sur la recherche de profit.

La troisième hypothèse de travail apporte une dimension normative à la recherche en introduisant la notion de performance. Elle suppose l'inexistence d'une relation linéaire entre culture d'entreprise et performance des organisations car dans l'absolu aucun mode d'organisation n'est plus performant qu'un autre. La performance est contingente et dépend de la cohérence interne de l'ensemble formé par les composantes du mode de direction, l'environnement, la culture nationale, le niveau technologique. Il n'existe donc pas de "one best way" quelque soit les pays.

Ces trois hypothèses forment le noyau de l'étude : elles ont leur essence dans la pré-enquête et la recherche documentaire. Elles mettent en relief les objectifs principaux de la recherche et constituent le noeud de l'enquête effectuée.

II - Le modèle général de la recherche

Il permet de mettre en évidence les grands axes de la recherche, les différentes hypothèses de travail et les variables incluses dans l'étude.

Notre recherche peut se classer dans la catégorie des recherches semi-structrurées au sens de NATH[265] à savoir basées sur un ensemble de relations hypothétiques à valider ou invalider à partir d'une observation de la réalité et qui sont assez souples pour laisser la place à d'autres relations éventuelles, non prévues dans le modèle de départ.

A- Les variables de la recherche.

En sciences sociales, plusieurs types de variables sont utilisées. La typologie d'AKTOUF[266] fondée sur le statut probable des variables dans une recherche comporte six catégories:

---

[265]. NATH Raghu : Proposition - Building and other Methodological Issues in comparative Management" in Boddewin J. (ed., 1970, pp.137-139).

[266]. AKTOUF Omar : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Québec, Presses de l'Université du Québec/Presses H.E.C., 1987, p. 29-30.

a) Variable dépendante :

Souvent désignée par le symbole Y, elle dépend d'autres variables qui peuvent changer d'état. Par exemple, l'aptitude à diriger en fonction de l'âge et de la qualification :

$Y = f(x)$

Y = aptitude à diriger et x = âge de l'individu.

b) Variable indépendante :

Ses changements d'état, influencent la variable étudiée: l'âge dans l'exemple précédent. On peut trouver dans un modèle, plusieurs variables indépendantes. Y s'écrit alors:

$Y = f(x_1, x_2, x_3, ..., x_n)$

Dans notre exemple :

x_1 = âge ; x_2 = diplôme ; x_3 = expérience professionnelle, etc.

c) Variable modératrice :

Elle modère l'influence de la variable indépendante. Elle la nuance en lui apportant un éclairage complémentaire qui relativise et précise sa signification. Dans notre exemple, une variable modératrice peut être: la détention d'une part du capital. Il est plus facile à ceux qui détiennent une part du capital d'une entreprise de la diriger.

d) Variable intermédiaire

Elle est nécessaire à l'accomplissement de la relation entre variable indépendante et dépendante. Dans notre exemple, le niveau d'études. A conditions égales, il est plus facile pour ceux qui sont instruits de diriger.

e) Variable contrôlée

Variable ou caractère spécifique dont on tient compte dès le départ. Elle est un préalable à toute expérimentation ou à toute étude de situation. Ce peut être le sexe dans notre exemple. L'aptitude à diriger varie - t- elle en fonction du sexe?

f) Variable explicative

Elle explique la relation particulière observée entre les variables dépendantes et indépendantes. Elle lui donne un sens précis. Par exemple, une hausse de l'aptitude à diriger avec l'âge, peut s'expliquer par le fait que, dans l'environnement, le statut est conféré par l'exercice du pouvoir.

NEGANDHI[267] y ajoute les variables résultantes issues de la relation existant entre variables dépendantes et indépendantes.

Les variables retenues dans la recherche trouvent leur place dans la typologie présentée. Leur répartition est la suivante :

[267]. NEGANDHI R. : Analysing Industrial Organization in Cross Cultural Settings. A conceptual Scheme and Research Findings" in Graves 'Ed). Managerial Research A. Cross Cultural Perspective, San Francisco, Jossey Bas, 1971, pp. 125-149.

1 - la variable dépendante est la performance. C'est la variable clé du modèle de recherche, celle qu'on veut expliquer et qui est supposée dépendre d'autres variables. Les interrogations de la question 3 lui sont associées.

2 - La variable indépendante est la culture d'entreprise. Pour l'opérationnaliser, nous l'avons décomposé en un ensemble de pratiques managériales. La culture d'entreprise est supposée influencer la modification de la variable dépendante. On pose, par exemple, comme hypothèse que la culture nationale exerce une influence sur la gestion des entreprises du pays (hypothèse 1).

3 - Les variables modératrices : secteur d'activité, technologie utilisée etc. sont supposées nuancer la relation entre la variable dépendante et la variable indépendante. L'hypothèse [H2] y correspond.

4 - Les variables contrôlées : secteur d'activité, sexe, ancienneté, niveau d'instruction et la fonction du répondant à l'enquête sont prises en compte dès le départ comme critères d'échantillonnage et de comparabilité des entreprises. On tient compte de leur impact sur la variable dépendante. La sous hypothèse 2.1 l'illustre.

B- LES CHOIX METHODOLOGIQUES

La connaissance en sciences de gestion procède de l'expérimentation, les généralisations se font à partir de l'observation d'une réalité, de l'étude d'un objet précis. La recherche en management est donc par nature empirique et fondée sur une logique de raisonnement inductive.

L'unanimité n'est pas faite, cependant, sur la pertinence de cette logique emprico-inductive. Certains préfèrent la logique hypothético-déductive. Aktouf[268] se fondant sur une analyse de CHURCHAMN[269] dénombre quatre grandes démarches utilisées dans le processus de connaissance scientifique :

[268]. AKTOUF O. (1987), op. cit.
[269]. CHURCHMAN C.W. : The design of the Inquiring Systems. New-York : Basic Books, 1971.

le système de Leibniz, hypothético-déductif. D'une (ou plusieurs) hypothèse(s) formulée(s) à partir d'un cas particulier étudié, on déduit des dispositions générales.
Le système de Lock : expérimentalo-inductif. De l'observation concrète, on construit, à l'aide de la théorie et du raisonnement, des lois générales.
Le système de Kant : synthétique multimodal, regroupement des démarches de Leibniz et de Lock, il associe les lois et raisonnements généraux des différents domaines scientifiques à l'observation-expérimentation particulière. La synthèse résultante permet la progression de la connaissance.
Le système de Hegel synthétique-conflictuel. La dialectique de l'affrontement, de la contradiction est utilisée pour analyser systématiquement les processus de formation d'un fait, à étudier. Des contradictions naissent des synthèses provisoires entrant, à leur tour en contradiction avec d'autres éléments et ainsi de suite.

La démarche utilisée dans cette recherche est proche du troisième système, celui de KANT. En effet, la réflexion théorique (sur les concepts, sur les théories existantes) précède et suit l'expérimentation (phase d'enquête) : l'étude de la littérature, l'analyse des concepts principaux de la recherche conduisent à la formulation d'une problématique, d'un ensemble d'hypothèses. La validité des hypothèses est vérifiée par la confrontation avec les pratiques réelles. Cette confrontation débouche non seulement sur la description des faits observés mais aussi sur une tentative d'opérationalisation des conclusions tirées.

De ce fait, notre démarche de recherche peut être dite synthétique et multimodale ou "intégrée". L'expression intégrée a été utilisée par TARONDEAU pour désigner les recherches qui mettent en jeu toutes les étapes possibles d'un processus de recherche : "définition et intérêt du problème, évaluation des connaissances et données existantes, formation de concepts et spécification d'hypothèses, mise sur pied d'un plan de recherche et de la méthodologie, présentation des résultats et discussion des résultats avec implications conceptuelles et stratégiques"[270].

Les choix méthodologiques opérés dans cette recherche ont été aussi guidés par un principe formulé par BOURDIEU[271] en ces termes :

[270]. TARONDEAU J.C. : Typologies de la recherche en gestion, management et Gestion, n° 9, Printemps 1979, pp. 5-11.
[271]. BOURDIEU P. (1992) : op. cit., pp. 198-199.

> ... Il faut se garder de tous les refus sectaires qui se masquent derrière les professions de foi trop exclusives et tenter, en chaque cas, de mobiliser toutes les techniques qui, étant donné la définition de l'objet, peuvent paraître pertinentes et qui, étant donné les conditions pratiques de récollection des données, sont pratiquement utilisables [...]. Bref, la recherche est une chose trop sérieuse et trop difficile pour que l'on puisse se permettre de confondre la rigidité, qui est le contraire de l'intelligence et de l'invention, avec la rigueur, et se priver de telles ou telles des ressources que peuvent offrir l'ensemble des traditions intellectuelles de la discipline et des disciplines voisines. [...] J'aurais envie de dire: "il est interdit d'interdire" ou "gardez-vous des chiens de garde méthodologiques".

Ce principe appelé polythéisme méthodologique[272]Géraldine SCHMIDT [273] et le caractère "intégré" de la recherche nous ont conduit à des arbitrages pour choisir les méthodes appropriées. Ces choix ont surtout tenu compte de la pertinence des méthodes avec les buts recherchés, et les questions posées ; du degré de faisabilité et de réalisme de l'application de ces méthodes à l'objet d'étude.

Les développements qui suivent présentent la teneur et justifient le résultat de ces différents arbitrages méthodologiques, pour le choix des sujets et outils d'enquête, l'élaboration du questionnaire d'enquête et le choix d'un schéma d'analyses des données statistiques.

---

[272]. Expression employée par G. SHCMIDT par opposition à celle qu'utilise P. BOURDIEU pour désigner le résultats des querelles d'écoles en sociologie où selon ses termes "le monothéisme est roi sans doute parce qu'il donne l'apparence d'un fondement méthodologique à l'arrogance de l'ignorance (p. 188).

[273]. G. SCHMIDT : Thèse de doctorat de sciences de gestion op cit.

Chapitre 7-

LES DONNEES ET LES OUTILS DE LA RECHERCHE.

Le champ d'enquête est défini à partir des buts poursuivis par la recherche. Souvent, c'est une partie de la population totale qui est retenue. C'est le cas, les études cherchant à mettre en relief certaines attitudes, certaines relations. BOUDON[274] précise cette tendance en écrivant :

> "La définition de la population-mère obéit à des contraintes différentes selon la nature logique des questions aux quelles on veut répondre. S'il s'agit de vérifier l'existence de certaines relations entre telle ou telle variable, on peut choisir une population parente particulière, à condition d'avoir la garantie que ce contexte particulier ne risque pas d'affecter la relation en cause. Dans le cas de questions de type descriptif, la population parente est au contraire imposée".

Notre domaine d'enquête est double. Cette dualité peut s'apprécier à plusieurs niveaux. C'est d'abord des entreprises et leurs salariés. C'est ensuite des données endogènes et exogènes aux entreprises.

Section 1- LES DONNEES DE L'ETUDE

Les données de l'étude sont de deux types : celles relative à la culture d'entreprises - ce sont essentiellement des données internes aux entreprises - ; et celles se rapportant à la performance des organisations.

I- Les données relatives à la culture d'entreprise

La culture d'entreprise -cf. première partie de la recherche - recouvre une réalité assez vaste difficilement saisissable. Pour la formaliser, nous avons utilisé plusieurs approches.

* des rencontres informelles avec les salariés pour saisir ce que revêt pour eux le concept ;
* l'observation des pratiques de quelques entreprises ;

---

[274]. BOUDON Raymond : Les méthodes en sociologie. Paris PUF, ("Que sais-Je ?") 1973, (2ème édition, p.47.

* le recensement des aspects essentiels que recouvrent la culture d'entreprise dans la littérature managériale.

Elles ont permis de retenir les dimensions suivantes :

***Tableau* : Liste des dimensions**

{PRIVE }	Dimensions
. Recrutement	
. Formation	
. Objectifs	
. Système d'évaluation et de récompense	
. Définition des tâches et des procédures	
. Relations avec les clients	
. Relations avec les fournisseurs	
. Relations avec les concurrents	
. Relations hiérarchiques	
. Relations interpersonnelles	
. Innovation	
. Relations avec l'environnement	
. Degré de contrôle de l'incertitude	
. Religion et valeurs morales	
. Conception du temps	
. Conception du travail	
. Famille	

II- Les données relatives à la performance

La performance d'une organisation est aussi une réalité comportant plusieurs aspects. Elle ne saurait se résumer par un indicateur synthétique. Sa mesure a été faite par des données qualitatives -Cf questionnaires- et des données quantitatives -ratios comptables calculés à partir de données recueillies sur les trois derniers exercices. En voici la liste.

***Tableau** : Ratios de performance*

{PRIVE }	Ratios
1	Taux de croissance du chiffre d'affaires (CA)
	CA (année N) - CA (année -1) / CA (année N-1) x 100
2	Taux de variation de la valeur ajoutée (VA)
	VA (année N) - VA (année -1) / VA (année N-1) x 100
3	Rendement apparent de la main d'oeuvre
	Valeur ajoutée /effectifs moyens
4	Répartition de la valeur ajoutée
	Charges de personnel/VA
5	Répartition de la valeur ajoutée (entreprise)
	Autofinancement / valeur ajoutée
6	Rentabilité financière
	Résultat net/capitaux propres
7	Rentabilité économique
	Valeur ajoutée/production
8	Taux de marge brute d'exploitation
	EBE/CA
9	Taux d'endettement
	Dette à LMT/Capitaux propres
10	Rendement des actifs
	Production vendue/total actif
11	Taux de rentabilité
	VA/total actif
12	Taux de profitabilité d'exploitation
	Résultat d'exploitation après impôt/Production vendue

III- Les données relatives à l'échantillon : présentation et justification

L'échantillon comprend cent soixante quinze (175) salariés choisis selon différents critères dans quarante entreprises.

A-Critères de choix des entreprises

Elles ont été choisies en tenant compte du secteur d'activité, de la taille et de l'existence des données comptables. Le tableau ci-dessous en donne la liste.

INTITULE DU SECTEUR	NOMBRE D'ETABLISSEMENTS
1. Industrie alimentaire	10
2. Industrie chimique	10
3. Energie	5
4. Matériaux de construction	9
5. Pêche et congélation	8
6. Industries du papier et carton	8
TOTAL	50

La Direction de la Statistique a recensé en 1992, 590 dont 180 sont industrielles.

Le recensement des entreprises industrielles du Sénégal - fait en 1995 par le Cabinet Partenaires SA[275] - signale 472 entreprises industrielles dont 202 qui possèdent des données comptables sur les trois dernières années (92 - 93 - 94). Nos ratios de performance sont calculés, justement, à partir des chiffres de ces trois dernières années.

Notre échantillon représente 27% des données de 1992 et 25% de l'effectif de 1995. Le degré de représentativité de notre échantillon doit s'apprécier en tenant compte de plusieurs faits:

. plus de la moitié des 590 entreprises recensées en 1992 font du négoce, secteur exclus de l'échantillon, au vu de la faiblesse de l'effectif employé, de l'âge de l'entreprise (elles sont souvent très jeunes) ;

. l'optique de notre étude, requiert non seulement des données comptables sur trois années successives mais aussi des salariés pour l'administration des questionnaires ;

[275]. Nous avons dirigé l'équipe de recensement.

. il est très malaisé d'obtenir des informations sur les entreprises au Sénégal, en Afrique.

Il est à noter que nos entreprises se situent toutes dans le secteur structuré. Ce choix peut surprendre, vu le dynamisme des organisations du secteur informel.
Elles font vivre nombre d'africains, de nos jours. Son élimination du cadre de notre recherche s'explique par : le manque de données fiables sur ce secteur; sa délimitation imprécise; la diversité voire le caractère saisonnier des activités de ce secteur.

L'étude de l'impact de la culture des organisations du secteur informel sur leurs performances ne pourrait qu'être fructueuse au vu des vives interactions entre ces entreprises, l'environnement et les acteurs sociaux.

B- Critères de choix des salariés

Les 175 enquêtés ont été choisis à l'aide des critères suivants :

- situation matrimoniale,
- ancienneté dans l'entreprise,
- catégorie socio-professionnelle,
- et niveau d'instruction.

La collecte des données s'est fondée sur la culture sénégalaise à savoir une association de démarches formelle et informelle. Concomitamment aux démarches et sollicitations auprès des directions des entreprises pour enquêter en leur sein, nous avons essayé de contacter les salariés hors de leur service grâce à des connaissances, des amis.

Section 2. LES OUTILS DE LA RECHERCHE ET LEUR MODE D'ADMINISTRATION

Trois obstacles - fiabilité, fidélité, faisabilité - doivent être surmontés en matière de collecte de données afin de garantir la portée des études. Le dépassement des deux premiers confère une validité maximale aux résultats de l'étude, alors que la faisabilité limite le champ et la

portée de la recherche. La prise en compte de ces impératifs, nous a amené à utiliser deux types d'instruments génériques :

1°) Deux questionnaires normalisés administrés respectivement au personnel d'encadrement et d'exécution. La structure des questionnaires est thématique avec des recoupements possibles entre les différents thèmes.
Chaque thème constitue une traduction concrète des aspects essentiels recouverts par la culture d'entreprise et d'éléments pouvant mettre à nu la performance. Le questionnaire destiné au personnel d'exécution a un degré de complexité moindre que celui des cadres. Il s'intéresse davantage aux problèmes d'atelier et d'utilisation du matériel.

2°) Des entretiens semi-directifs, des rencontres ouvertes avec les dirigeants des entreprises de notre échantillon. Ces entretiens ont été complétés par des techniques plus qualitatives (visites et participations à des réunions).

Le choix des instruments d'enquête s'est donc fait par l'association de techniques directives et quantitatives avec des techniques non directives et qualitatives. Les premières permettent des analyses statistiques sur les données collectées, élèvent la portée et la significativité des résultats, permettent la quantification des dimensions qualitatives. Les secondes, affinent les conclusions tirées d'autres instruments, approfondissent et nuancent certains résultats. Les techniques non directives et qualitatives permettent aussi de prendre en compte des aspects non quantifiables dans l'élaboration des questionnaires d'enquête.

Pareil choix méthodologique est en opposition avec les partisans du monothéisme méthodologique -(l'expression est de BOURDIEU-). En effet, en sciences de gestion, il existe deux écoles distinctes en matière de choix d'instruments d'analyse de données, de méthodologie d'enquête et de restitution des résultats.

La première postule que l'avancée de la recherche en sciences de gestion passe par l'utilisation d'instruments d'analyses quantitatifs, statistiques et standardisés appliqués à un vaste ensemble d'individus (entreprises ou personnes).

La seconde met en cause le bien fondé de la précédente argumentation et au contraire prétend qu'une analyse fiable, fine, valide et approfondie des données d'enquête ne peut qu'être basée sur des démarches qualitatives appliquées à un petit nombre d'individus.

Cette recherche s'éloigne de tout parti pris et tente d'associer au mieux les méthodes de recherche quantitative et qualitative afin de tirer parti de leurs avantages et minimiser leurs inconvénients respectifs.

I. Les questionnaires d'enquête : présentation générale et justification théorique

L'élaboration d'un questionnaire d'enquête obéit à certaines règles et comme le dit JAVEAU[276] **"le questionnaire ne se limite pas à une simple liste de questions".** Sa rédaction occupe une place importante dans la recherche en sciences de gestion. La fiabilité du travail en dépend. Selon JAVEAU, une enquête par questionnaire compte quinze étapes :

Définition de l'objet de l'enquête ,
Inventaire des moyens matériels mis à la disposition des réalisateurs de l'enquête,
Recherches préalables (documentation),
Détermination des objectifs et des hypothèses de travail,
Détermination de la population ou univers d'enquête,
Construction de l'échantillon,
Rédaction du projet de questionnaire,
Mise à l'épreuve du projet de questionnaire,
Rédaction du questionnaire définitif,
Formation des enquêteurs,
Réalisation matérielle de l'enquête,
Codification des questionnaires,
Dépouillement des questionnaires,
Analyse des résultats,
Rédaction du rapport.

Les six premières étapes ont été décrites précédemment, les trois dernières seront développées ultérieurement. La présentation détaillée des questionnaires - dans leur forme et leur contenu -[277] se fera donc par la description des étapes 7 à 12.

A-Les considérations sur la forme des questionnaires

[276].JAVEAU Claude : L'enquête par questionnaire. Bruxelles : Editions Universitaires de Bruxelles, 1971, 2ème édition.

[277]. La version définitive du questionnaire a été précédée de 3 autres versions qui ont été modifiées en fonction de l'observation des premiers dirigeants d'entreprises rencontrés et des critiques de notre directeur de recherche, M. LECOINTRE.

Le choix de la forme des questions dépend, à la fois, de la nature de l'objectif de l'enquête et du mode de traitement des résultats. Ces considérations nous ont conduit à utiliser des questions :

- fermées, avec des réponses de types binaires (oui/non) ;
- à choix multiples, par opposition aux questions binaires, présentant un certain nombre de propositions parmi lesquelles le répondant doit choisir ;
- à échelle graduée; de type LIKERT, où l'enquêté choisit sa réponse selon l'importance accordée au sujet.
- semi-ouvertes, c'est-à-dire fermées avec la possibilité d'une réponse libre ne figurant pas parmi celles proposées - autres à préciser -.

Ainsi, la question - type du questionnaire est libellée de la manière suivante :

6. **L'évaluation des performance des salariés et leur notation est un excellent moyen de motivation. Qu'en pensez-vous ?**

Tout à fait d'accord **D'accord**

En partie d'accord **Pas du tout d'accord**

D'autres types de questions peu nombreuses viennent s'interposer entre ces questions fermées à échelle graduée, sans choix multiples. Ce sont par ordre décroissant de fréquence d'apparition :

- des questions fermées à choix multiples prenant de prendre en compte la plupart des réponses éventuelles.

La question fermée à choix multiple type est le n° 57 intitulée :

57. **Parmi les propositions suivantes, dites nous celle qui définit le mieux le sens du travail ?**

Le travail est un moyen pour vivre et faire vivre ..

Le travail est une obligation à laquelle chacun doit, avec application, tenter de se soustraire ..

Le travail est un moyen offert à l'homme pour s'épanouir ..

Travailler, c'est aimer Dieu ..

Travailler donner un sens à la vie ..

- des questions fermées binaires (oui/non) relativement simples et aisément compréhensibles servant parfois de filtres.

La question ci-dessous en est une illustration :

46. Donnez-vous une partie de vos revenus à une autorité religieuse ?

Oui ¨ Non ¨

Si oui, dans quelle proportion ?

Moins de 5% ¨ Moins de 10 % ¨ ¨ Plus de 10 %

- des questions semi-ouvertes à choix multiples utilisées dans des cas où les éventualités possibles sont très larges, permettant ainsi à l'enquêté de donner une réponse non prévue. Cas de la première question du questionnaire.

1- Parmi les modes de recrutement suivants, lesquels vous a concerné ?

Test, Concours ¨ Sélection sur dossier ¨

Cooptation ¨ Le hasard, la chance ¨

Candidature auprès des grandes et organismes de formation ¨

Autres (à préciser) ¨

Le questionnaire débute par une feuille de garde où figurent des données permettant d'identifier l'enquête.

Quinze pages sont consacrées au questionnaire - cadre et 7 au questionnaire-ouvrier.

Les questionnaires sont structurés autour de six axes présentés et détaillées dans la suite de la recherche.

La structuration choisie ne sépare pas distinctement les questions relatives à chaque axe. Pareille présentation devrait faciliter l'analyse des résultats. Mais elle requiert plus d'attention du répondant.

B- Présentation du contenu des questionnaires

Le contenu - d'un questionnaire d'enquête dépend des objectifs de la recherche, des hypothèses de travail. AKTOUF[278] confirme cette idée en écrivant :

« Les bases fondamentales de construction de tout questionnaire restent, d'une part, les objectifs de la recherche (on ne fera pas le même questionnaire pour un simple sondage ou pour une enquête de motivation en profondeur même s'il s'agit d'un problème identique) et d'autre part, les éléments contenus dans les hypothèses qu'on a élaborées au départ ».

Chacune de ces hypothèses donne lieu à l'identification d'éléments précis sur lesquels il faut chercher des informations par le biais de questions à poser aux enquêtés.

Le questionnaire a été bâti en prenant en compte les variables intégrées dans la recherche et les relations supposées exister entre elles (hypothèses de travail dont la validité doit être vérifiée).

Il comprend six parties ayant des frontières assez souples. Certaines questions, en effet, de l'une peuvent bien rendre compte des réalités évoquées par les thèmes d'une autre partie.

1. Les structures organisationnelles

Treize questions sont directement rattachées à ce thème regroupant à la fois des interrogations sur les caractéristiques des structures organisationnelles, les systèmes d'autorité et le pouvoir hiérarchique.

Les questions 12, 13, 15, 24 concernent les aspects formels des structures de l'entreprise à savoir : respect de l'organigramme, de la hiérarchie, la définition des fonctions, la forme de la structure en général. Ils ne mettent pas clairement en évidence les formes de structure telle qu'elles apparaissent dans la littérature managériale -fonctionnelle, bureaucratique, divisionnelle, matricielle chez les auteurs comme Mintzberg[279]. Cependant, certaines questions donnent une idée de ces formes - première composante de la question 13. La 12 sur la définition des fonctions s'inspire de l'une des recommandations de base de l'école classique en organisation[280]. Il en est de même de la question 15 relative à la hiérarchie, à l'autorité et la responsabilité.

---

[278] AKTOUF O. (1987), op. cit.

[279]. MINTZBERG.H.(1984) : Structure et dynamique des organisations. Tendances Actuelles.

[280]. Dans cette école, on peut citer H. FAYOL dans Administration industrielle et générale, Bulletin de la société de l'industrie minérale, 1916 - Dunod, 1918, 1979.

Une fois les aspects factuels de la structure cernés, la question 24 se propose de déterminer le degré de rigidité, de formalisme de la structure de l'organisation. La question 13 (troisième composante) demande aux enquêtés d'apprécier le degré de flexibilité de la structure. Elle s'inspire des travaux de M. KALIKA[281].

Les questions 7, 11, 20, 25 tentent de saisir le système d'autorité, les types de pouvoir hiérarchique (formel et informel) existant dans l'entreprise. Ces questions se fondent sur les travaux de M. KALIKA et G. HOFSTEDE [282].

Les autres questions 24 - 39 ont trait à la capacité d'adaptation de l'entreprise et son degré de modernisme.

2. Les systèmes de valeurs organisationnelles et l'environnement

Cet axe thématique (une dizaine de questions) tente de saisir les grandes valeurs de l'entreprise. Cependant, les politiques de communication et de mobilisation traitées à part. Nos questions ne sont pas centrés sur les caractéristiques objectives du système de valeurs telles qu'elles apparaissent dans la littérature sur la culture d'entreprise[283] à savoir les signes distinctifs (logo, tenue vestimentaire, rites organisationnels). Elles s'attachent plus aux valeurs sous-tendant les pratiques.

Les questions 3 et 4 sont relatives à la formation . Elles ont été rédigées en s'inspirant des travaux de Tjerk HOOGHIEMSTRA[284]. Les questions 26, 44, 17 (douzième composante) concernant respectivement le mode d'attribution des rôles en fonction des sexes, le mode de perception des conflits, l'existence de voies de perfectionnement sont posées en se référant aux travaux de Geert

---

[281]. M. KALIKA (1988): Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances, Paris, Economica, 1988, 428 p.

[282]. G. HOSFTEDE : Les différences culturelles dans le management. Les éditions d'organisation, 1989.

[283]. Nous pensons particulièrement aux travaux de M. THEVENET, ceux de l'équipe Stratégor et ceux de C. HAMPDEN-TURNER référencés dans la bibliographie.

[284]. Tjerk HOOGHIEMSTRA : "le Management intégré des Ressources Humaines" in "des compétences et des Hommes". Editions d'Organisation sous la direction d'Alain MITRANI.

HOSFTEDE[285]. Les cinq interrogations rassemblées dans la question 37 visent à connaître les manières dont se traduisent les objectifs de l'entreprise dans le vécu quotidien. Les questions relatives à la place de l'entreprise dans son secteur (question 36) à la qualité des produits (question 43) auraient pu figurer dans cet axe mais nous les avons liés à la performance, nous fondant sur les travaux de M. KALIKA [286].

Thème rattaché aux systèmes de valeurs de l'entreprise, l'environnement est brièvement cerné sous deux aspects : d'une part ses traits spécifiques et d'autre part, l'état des relations de l'entreprise avec les différents protagonistes de l'environnement.

La question 52 recherche les valeurs incarnant le plus l'environnement de l'entreprise. La question 47 concernant la famille permet indirectement d'avoir les caractéristiques de cet environnement. Il en est de même de la 57 sur le sens du travail. La 54, indirectement, fait l'état des relations entre l'entreprise et les différents acteurs de l'environnement. Elle s'inspire d'une recherche de NEGANDHI[287] sur les différentes parties prenantes de l'entreprise. Nous avons élargi son optique -tenant compte de la culture locale- aux actionnaires, salariés et autorités religieuses. Les questions 30, 31, 40, 41 et 42 peuvent se rattacher à l'environnement. Ils portent sur son degré de complexité et sur l'innovation.

3. Le système de recrutement et de motivation

La littérature sur cet axe thématique[288] est abondante, les auteurs nombreux: MASLOW[289] , GELINIER [290], BETHELL-FOX[291] etc.

---

[285]. Geert HOSFTEDE, op. cit.

[286]. KALIKA Michel, op. cit.

[287].NEGANDHI Arant R. : "Analyzing Industrial Organisation in Cross-Cultural Settings : A conceptual scheme and Research Findings" in Grave (Ed), Managerial Research : A cross cultural Perpsective, San Francisco : Jossey bass, 1971, pp. 125 - 149.

[288]. Le thème de motivation a été celui de notre mémoire de D.E.A. AKANNI ALAIN(1991) "Comment motiver pour mieux gérer en Afrique : le cas du Sénégal".

[289]. A. MASLOW. (1954) : "Motivation and personality". New York. Harper and Row.

[290]. GELINIER O.(1984): Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Hommes et Techniques.

[291]. BETHELL - FOX Charles E. (1995): "La sélection et le recrutement par les compétences" in Des compétences et des hommes ,Editions d'Organisation sous la direction d'Alain MITRANI.

Vingt deux questions sont rattachées à ce thème. Les questions 1 et 2 s'intéressent à la relation entre recrutement et climat social dans l'organisation. Cette relation est évoquée dans la littérature managériale par des auteurs comme MARTORY[292], Archier et Serieyx [293].

Les questions 9, 10 et 27 sont relatives à la promotion à la carrière. La 27 a aussi trait à la fidélité des employés. La 6 demande très clairement si l'évaluation des performances des salariés est un moyen de motivation.. La question 17 permet de saisir le climat social et le degré de motivation dans les organisations.

Le climat social, selon M. KALIKA est un indicateur de performance (efficacité sociale). La quatrième composante de la question 25, les questions 52, 53, 57 permettent directement ou indirectement d'apprécier le degré d'implication des salariés. Elles s'inspirent des travaux de HERZBERG[294]: la théorie de l'hygiène de vie.

4. La politique de communication

Thème qui aurait pu se rattacher aux systèmes de valeurs de l'entreprise, la politique de communication est cernée par une dizaine de questions. L'ouvrage de Frank GAUTHEY et Dominique XARDEL [295] a été d'une grande utilité.

La question 16 met en relief la coopération entre les différents acteurs qui se retrouvent en entreprise. Les questions 18 et 19 concernent les canaux d'information dans l'entreprise. Elles mettent en évidence le mode de connaissance des décisions, le temps de disposition et la forme de réception de l'information. La deuxième composante de la question 25 s'intéresse à l'accessibilité aux chefs afin de vérifier l'existence ou non d'une politique d'open-door. Elle s'inspire des travaux d'Archier et Serieyx[296].

---

[292]. B. MARTORY et D. CROZET(1988) : Gestion des Ressources Humaines, Nathan, 3e édition,.

[293]. ARCHIER et Serieyx : "L'entreprise du 3e type", Point Seuil.

[294]. F. HERZBERG (1971) : le travail et la nature de l'homme. Entreprise Moderne d'Edition (EME).

[295]. F. GAUTHEY et D. XARDEL: "Le Management interculturel" Que Sais-je ? n° 2535, PUF.

[296]. Archier et Serieyx, op. cit.

5. Les systèmes de valeurs des salariés

Sont rassemblées dans ce grand thème, diverses questions permettant de saisir les traits culturels des enquêtés. La source bibliographique est l'abondante littérature sur la culture d'entreprise [297] particulièrement les travaux sur la culture nationale [298]. Quatre sous - thèmes[299] apparaissent:

- les valeurs liées aux préoccupations matérielles ;
- celles valeurs afférentes à la religion, à la famille ;
- les valeurs relatives à la morale et au psychisme lato sensu ;
- diverses autres valeurs (importance des loisirs, du sport).

Les questions 33, 34, 35, 36 se rapportant au premier sous thème cherchent à déterminer l'importance des problèmes matériels. Les questions 45, 46, 47, 49 concernent la famille et la religion. L'idée sous-jacente est de voir si la religion peut servir de catalyseur des énergies dans la tentative d'amélioration des performances organisationnelles. Elle provient de la lecture des travaux de M.WEBER[300] et de M. MORISHIMA[301]. Les questions 50, 55, 56, 58, 28, 29, 32, 54 ont trait au troisième sous thème. Les questions 32, 48, 54, 58 s'intéressent particulièrement au temps et à l'espace, dimensions fortement prises en compte dans la différenciation des cultures nationales. Les travaux d'USUNIER[302] et de HALL[303] en sont une illustration.

Les questions 57, 59, 60 sont classées en autres valeurs. Ce sont des facteurs censés contribuer à l'épanouissement des salariés: travail, loisirs , sport.

---

[297]. Nous pensons particulièrement aux travaux de THEVERNET, op. cit.

[298]. Nous nous référons ici aux travaux de Philippe d'IRIBARNE notamment son livre : "La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales" Seuil, 1989.

[299]. L'idée de cette structuration résulte des travaux de notre directeur de recherche, Gilbert LECOINTRE : "Les sénégalais ont-ils l'esprit d'entreprise ?" Marchés Tropicaux, 13 décembre 1991.

[300]. Max WEBER (1964): l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Plon, paris.

[301]. Michio MORISHIMA (1987) : Capitalisme et confucianisme, Flammarion.

[302]. USUNIER Claude (1991) : « Perception du temps, des affaires et cultures nationales : une comparaison internationales » in Economie et sociétés : série de gestion, n° 17 avril.

[303]. Edward T. HALL (1984) : La danse de la vie : temps culturel, temps vécu, Seuil, .

6. Les performances de l'entreprise [304]

Dernier axe thématique, les performances de notre échantillon sont saisies de deux façons :

- d'une part, par le questionnaire normalisé sous le thème : l'orientation : "résultats-performance" ;
- des ratios comptables d'autre part.

Sont donc successivement présentés les données issues du questionnaire relatives à la performance et les ratios comptables utilisés.

a- L'axe orientation : "résultats-performance"

Quatorze questions y sont directement rattachées. Il tente de mettre en relief la perception qu'ont les salariés, les dirigeants de la performance de leur organisation. La performance est approchée par plusieurs concepts. Par certains questions on mesure le climat social, l'efficacité organisationnelle alors que les ratios mettent en exergue la performance économique, financière, commerciale de l'entreprise.

La question 5 s'intéresse au niveau d'exécution des projets dans l'entreprise. C'est, en se référant à M. KALIKA[305], le degré d'atteinte des objectifs. La question 14 est tirée des travaux d'Alain HENRY [306]. Elle demande l'avis des salariés sur la corrélation entre croissance de productivité et existence d'un livre de procédures.

Les questions 19 (troisième composante), 21, 22, 23 mettent à nu les rapports entre l'entreprise et ses clients. La maîtrise des relations avec les clients est, à en croire Humbert LESCA[307],

---

[304]. Nous présentons sous ce titre les deux approches utilisées pour cerner les performances de notre échantillon.

[305]. KALIKA, Michel, op. cit.

[306]. Alain HENRY : "Vers un modèle du management africain". Cahier d'Etudes Africaines, Sept. 1991.

[307]. Humbert LESCA : "Quand dit-on d'une entreprise qu'elle est durablement compétitive ? Sur quels critères les dirigeants d'entreprise se fondent-ils ?".Annales du Management.

un indicateur de compétitivité. La 25 (première composante) demande aux enquêtés si leur entreprise est performante tandis que les questions 30 - 31 s'intéressent au positionnement de l'entreprises dans son secteur. La place de l'entreprise dans son secteur et son évolution sont des indicateurs d'efficacité selon M. KALIKA[308]. Les questions 40, 41, 42, 43 ont trait à l'innovation technologique et à la qualité des produits. L'innovation technologique est parfois une recette de compétitivité(A. MARTINET)[309].

b- Présentation et justification des ratios comptables utilisés comme indicateurs de performances

Le second instrument utilisé par cerner les performances de notre échantillon est une batterie de 12 ratios comptables. Les sources bibliographiques utilisées ici sont les travaux de Jocelyne ABRAHAM[310] et les ouvrages de J. RICHARD[311] , P. VIZZAVONIA[312] et G. CHARREAUX[313]La liste des ratios a été déjà présentée.

Les ratios sont constitués par des données comptables sur trois années successives 92 - 93 - 94 permettant de saisir l'évolution des différentes grandeurs.

Le premier indicateur choisi est le taux de croissance du chiffre d'affaires. C'est le premier agrégat qui vient à l'esprit lorsqu'on s'intéresse à une entreprise. Il est utilisé pour mesurer la compétitivité[314]. Il juge la performance par rapport aux ventes.

Les ratios 2, 3, 4, 5 7, 11 se fondent sur la valeur ajoutée, concept fondamental de l'analyse économique et sociale, indicateur de la richesse créée par l'entreprise.

---

[308]. KALIKA, Michel, op. cit.

[309]. A. MARTINET : « Sciences de Gestion et compétitivité de l'entreprise ». Annales du Management.

[310]. Jocelyne ABRAHAM(1992) : Culture d'entreprise : essai de formalisation et relations avec la performance. Thèse de doctorat, IAE de Poitiers, janvier.

[311]. Jacques RICHARD (1993) : Analyse financière et audit des performances. Editions La villéguerin, 2éd.

[312]. P. VIZZAVONIA (1989): Gestion financière. Atol Editions, 7e édition.

[313] - CHARREAUX G. (1989) : Gestion Financière. Litec.

[314]. Nous pensons particulièrement à l'étude de N. RAMBHUJAM:"Le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs". Annales du Management

Le ratio n°2 s'intéresse à l'évolution de la richesse créée par l'entreprise, le ratio n°3 [315] a trait au rendement apparent de la main d'oeuvre. Les ratios 4 et 5 se préoccupent de la répartition de la valeur ajoutée entre les principaux acteurs de l'entreprise (le personnel et les propriétaires).

Le ratio n° 7 est appelé taux de valeur ajoutée globale, il sert surtout aux analyses de la répartition des revenus globaux de l'entreprise[316].

Le ratio n° 11 est une manière de calculer le taux de rentabilité. Plus connu sous le nom d'indice de rentabilité, il est utilisé dans la méthode des effets par des auteurs comme CHERVEL[317].

Le sixième ratio est aussi un taux de rentabilité. Il existe en effet, plusieurs formulations de la rentabilité. Celle-ci est calculée dans l'optique des propriétaires dans une entreprise privée.

Le ratio n° 8, appelé rentabilité d'exploitation, mesure la performance de l'entreprise aux seuls plans industriel et commercial et sa capacité à engendrer régulièrement des ressources de trésorerie.

Le ratio n° 9 mesure la capacité d'emprunt à long terme de l'entreprise. Il exprime le degré de dépendance de l'entreprise vis-à-vis des tiers.

Le dixième ratio est une autre façon de mesurer la productivité. Ses mesures courantes relient entre eux des éléments du compte de résultat laissant de côté les éléments d'actifs. Celui-ci, appelé rendement des actifs fait apparaître le volume d'actifs utilisé.

Le dernier ratio utilisé est le taux de profitabilité économique. Cet agrégat est très proche de la rentabilité mais il diffère d'elle par (le fait qu'elle occulte) la masse de capitaux nécessaires à l'activité de l'entreprise[318].

---

[315]. Il est dit apparent parce qu'il est mesuré en valeur, et résulte de la combinaison indissociable des deux facteurs "capital" et "travail".

[316]. Pour de plus amples renseignements, on peut se référer à l'ouvrage de J. RICHARD, op. cit.

[317]. CHERVEL G. : Pour un autre calcul économique public en France, RCB, bulletin interministériel pour la rationalisation des choix budgétaires (juin 1982) (reproduit dans les problèmes économiques, n° 1791, p.23.

[318]. Pour de plus amples renseignements, on peut se référer à l'ouvrage de J. RICHARD, op. cit.

Les différents axes thématiques dont le contenu vient d'être précisé correspondent à plus de quatre vingt-dix questions, mettant en oeuvre un certain nombre de variables utilisés pour définir et saisir la culture d'entreprise et les performances.

Le questionnaire codifié et les ratios comptables dépouillés et simplifiés ont été soumis à une série d'analyses statistiques dont les différents phases vont être expliquées.

II- Les phases d'analyse statistiques.

Deux phases distinctes d'analyse sont envisagées correspondant au double objectif de la recherche à savoir décrire les pratiques managériales en cours dans les entreprises sénégalaises et déterminer les caractéristiques des entreprises performantes.

La prise en compte de la quantité des données, de la nature des variables de l'enquête, de la problématique conduit à l'utilisation des instruments d'analyse ci - après:

Phase1:

Des analyses descriptives (fréquence, moyenne, écart-type) menées sur les données qualitatives (questionnaire) de manière à faire des rapprochements, des comparaisons.

Phase2:

Des tests de corrélation (de type Spearmann) pour cerner les performances des organisations à partir des échelles d'attitude.

Des analyses multidimensionnelles (ACP notamment) sur les ratios de performance et les secteurs d'activité afin de déterminer quels sont les indicateurs qui expliquent le mieux la performance et les secteurs correspondants.

Des analyses des correspondances multiples pour déterminer les valeurs culturelles caractérisant les secteurs d'activité.

Ainsi, la variété et la complémentarité des modes d'analyse - analyses unidimensionnelles, tests de corrélation bidimensionnels, analyses multidimensionnelles - se succèdent pour donner aux

résultats de l'enquête des éclairages divers rendant possible la validation ou l'infirmation des hypothèses de départ.

Les développements - théoriques et méthodologiques - qui précèdent illustrent l'importance de la culture d'entreprise et de la performance dans la littérature organisationnelle. Ceux qui suivront permettront de cerner les contours de ces concepts au Sénégal.

PARTIE 2

CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCES AU SENEGAL : RESULTATS D'ENQUETE

Les entreprises africaines - Cf. l'introduction - sont confrontées à d'énormes difficultés. Elles sont globalement peu performantes. De plus, les salariés, semble t-il, ne s'y sentent pas intégrés. Bien souvent, ils n'y travaillent que pour avoir de l'argent, résoudre les problèmes quotidiens. Ils se soucieraient très peu de la croissance, la rentabilité, la bonne gestion de leur entreprise.

Certains expliquent ces mauvais résultats et cet état d'esprit des salariés par l'inadéquation des modes d'organisation et l'inexistence d'une culture d'entreprise : Qu'en est - il exactement au Sénégal ? Quelles sont les règles managériales pouvant "polariser" les énergies des salariés vers un mieux être, une croissance de leur entreprise?.

C'est sur ces interrogations que se fonde cette partie de la recherche. Un triple objectif est poursuivi : d'abord, apporter une contribution à la connaissance des modes d'organisation au Sénégal ; ensuite, vérifier l'existence de relations entre culture d'entreprise et performances économiques et sociales ; enfin préconiser quelques règles pour mieux gérer au Sénégal.

Six chapitres regroupés en deux titres sont consacrés à cette partie. Le premier titre fait la description des pratiques managériales au Sénégal, le second apporte une contribution à la construction d'une théorie contingente des liens entre culture et performance.

Les implications managériales et la pertinence des hypothèses de la recherche sont présentées dans la conclusion.

TITRE I-

LES CONTOURS DU MANAGEMENT AU SENEGAL

Il est des mots qui sont d'un usage plus ou moins répandu, selon les époques et les milieux. Certains ont une apparence d'universalité, car utilisés dans toutes les sphères de la vie économique et politique (administration, entreprises, institutions). Ils ont ainsi un semblant de permanence, puisque leur emploi paraît constant dans le temps ; ainsi en est - il des mots plan, stratégie, management. L'universalité de ce dernier est cependant très discutée. Ainsi, pour H. BOURGOIN (1984)[319], les vrais modèles d'organisation (management) inventés par les sociétés africaines doivent être recherchés dans les systèmes politiques adoptés depuis toujours par les peuples africains. Le management varierait donc selon la culture, les contrées. Mais, la position la plus partagée, est celle admettant la coexistence, dans le management, d'éléments invariants et contingents. Qu'en est-il au Sénégal ? Quelle sont les caractéristiques des modes d'organisation ?

Les quatre chapitres suivant donneront des éléments de réponses à ces questions.

Chapitre 1 : Les Structures organisationnelles.

Chapitre 2 : Les Politiques de recrutement, motivation et communication.

Chapitre 3 : Les Systèmes de valeurs organisationnelles.

Chapitre 4 : Les Systèmes de valeurs des salariés.

[319]- BOURGOIN H.(1984): L'Afrique malade du management. Editions Picollec.

Chapitre I -

LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

L'étude de la structure organisationnelle fournit une description de la façon dont les entreprises sont organisées, rendant possible l'amélioration de leur fonctionnement et leur réussite. Trois dimensions principales - structuration des activités, centralisation ou concentration de l'autorité, contrôle du travail - caractérisent la structure organisationnelle (PUGH et alii, 1969)[320]

Les contours de la structure organisationnelle, au Sénégal, seront cernés en deux temps. D'abord, nous évoquerons l'organisation et les procédures de fonctionnement. Ensuite, les problèmes d'autorité, de pouvoir et de relations dans les organisations seront passés en revue.

Section 1 : L'ORGANISATION ET LES PROCEDURES DE FONCTIONNEMENT

Les modes d'organisation, les systèmes de gestion reflètent bien souvent, l'état de la structure économique et sociale d'un pays. De plus, nombreux sont les auteurs en gestion, qui soutiennent l'existence d'une liaison entre les modes d'organisation et la performance de l'entreprise. Nous évoquerons successivement la définition des fonctions, le problème de la centralisation, les formes structurelles et les modes de découpage rencontrés.

I - La définition des fonctions et des rôles dans les entreprises sénégalaises

L'entreprise moderne se caractérise par une correcte définition des tâches et des fonctions assignées à chaque employé. Cette répartition du travail, sous - tendue par la bonne connaissance par chaque salarié de son rôle, accroît l'efficacité de l'organisation. Dans les entreprises sénégalaises, les fonctions et compétences sont relativement bien définies (59% des enquêtés). Elles disposent presque toutes d'organigramme (91%) même s'il est souvent confus et très indicatif (42% des cas). Cet

[320] - PUGH et alii (1969) : « The Context of Organization Structures, Administrative Science Quaterly.

organigramme est très approximativement, voire pas du tout conforme à la réalité des choses dans les entreprises (60%).

Les manuels de procédure ne sont pas très courants ou sont très peu utilisés quand bien même leur existence constituerait, selon les enquêtés, un moyen d'améliorer le fonctionnement des entreprises comme l'attestent les tableaux suivants :

Tableau 1°- Réponse à la question 14 "L'établissement d'un livre de procédures où seraient précisées les tâches dévolues à tout un chacun et la meilleure façon de les accomplir, est le moyen idéal d'élevation de la productivité au sein de votre entreprise. Qu'en pensez - vous?"

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Tout à fait d'accord	66	52
D'accord	30	23
En partie d'accord	27	21
Pas d'accord	5	4
Total	128	100

Tableau 2°- : "Dans votre entreprise, les différentes fonctions et compétences sont - elles bien définies ?"

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Toujours	35	28
Souvent	39	31
Parfois	47	37
Jamais	5	4
Total	126	100

Tableau 3 :"Avez - vous connaissance de l'existence dans votre entreprise d'un organigramme ?"

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Oui Non	114 12	90 10
Total	126	100

Tableau 4 : "Si oui, comment jugez - vous cet organigramme ?"

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Simple et clair Confus et imprécis Très indicatif Autres (à préciser)	57 16 30 7	52 15 27 6
Total	110	100

Tableau 5 : "Est - il conforme à la réalité des choses ?"

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Tout à fait A peu près Pas du tout	44 49 17	40 45 15
Total	110	100

L'apparente clarté des organigrammes, la relative précision dans la définition des fonctions, laisse cependant un flou au niveau de l'organisation.

En effet, la formulation des règles laisse souvent la place à maintes interprétations, les responsabilités ne sont pas clairement délimitées, les problèmes - surtout lorsqu'ils entraînent des sanctions - ne sont jamais tranchés sur le champ.

Cet espace d'imprécision, ce flou organisationnel, est selon certains entretenu par la religion. Ainsi, " on retrouve dans l'esprit de la religion musulmane et de ses textes sacrés, une flexibilité et une possibilité de recours associées aux règles et aux préceptes ainsi qu'une relation directe avec Allah

pour opposition à l'impersonnalité des structures intermédiaires " (R. ZGHAL, 1996)[321]. L'imprécision des règles est parfois la source d'une centralisation excessive.

II - Le problème de la centralisation

La manière dont les décisions sont prises, constitue une des caractéristiques essentielles du système organisationnel de l'entreprise[322]. En théorie des organisations[323] une importance particulière est accordée au problème de la centralisation (ou de la décentralisation). Le degré de centralisation est apprécié à deux niveaux : la localisation et la participation à la prise de décision. Dans les entreprises, les décisions sont prises par le responsable le plus influent - cas des décisions concernant un groupe, un service - mais bien souvent c'est le directeur qui les prend et les répercute à tout le service. Quant à la participation à la prise de décisions, deux cas peuvent être distingués. Pour certaines décisions - relatives au fonctionnement, à l'organisation effective des services - les salariés, notamment les cadres, sont consultés. Pour d'autres, problèmes de stratégie par exemple, c'est le directeur parfois le conseil d'administration qui décide.

Les enquêtés - ouvriers particulièrement - déplorent l'élevation du niveau de décision même pour de petits problèmes. Les niveaux hiérarchiques sont nombreux et jugés inefficaces.

En somme, les modèles d'organisation de nos entreprises sont relativement centralisés, les niveaux hiérarchiques nombreux et paralysants. Tout ceci contribue à la prédominance de formes structurelles précises.

III - Les formes structurelles et les modes de découpage dominants au Sénégal

---

321 - ZGHAL R.(1996): " Culture et Pouvoir dans l'organisation Tunisienne " in Organisation Economiques et Cultures Africaines,sous la direction de LALEYE et alii, L'Harmattan.

322 - BLAU P., SCHOENHERR R. A. (1971): The Structure of Organization. Basics Books

323 - Cf. PUGH DEREKS (1971): Organization Theory, Selected Readings, Penguin Books.

Traditionnellement, la littérature managériale distingue cinq formes structurelles : structure artisanale, entrepreneuriale, bureaucratique, divisionnelle, matricielle, correspondant à différentes étapes de la croissance des entreprises. Les deux premières tout comme la dernière n'apparaissent pas dans notre échantillon.

A) La structure bureaucratique

C'est le schéma bureaucratique fondé sur les principes de l'administration française qui prédomine dans les entreprises. Il est cependant nuancé par des éléments culturels spécifiques au Sénégal. On note une forte composante administrative, la spécialisation relative du travail, de nombreuses lignes hiérarchiques. Le découpage des responsabilités est fait en tenant compte des compétences spécifiques. L'organisation est donc fonctionnelle mais on note une absence de stratégie et d'objectifs clairs. De plus, les ouvriers n'apprécient guère la hiérarchie formelle basée sur le savoir spécialisé.

Dans certaines entreprises, on note une organisation structurelle plus élaborée.

B) La structure divisionnelle

Elle se retrouve dans les entreprises qui ont une activité diversifiée, notamment dans l'industrie chimique. Les procédures (règles d'ajustement, système de contrôle) sont mieux connues et mieux intégrées (80% des cas) par les salariés. Ces entreprises ont en moyenne trois divisions. Il existe des niveaux hiérarchiques au sein de chaque division. Les divisions ont quelques fois à leur tête (35% des cas) un responsable expatrié.

C) Les modes de découpage rencontrés

Le découpage concerne la structure formelle de l'organisation, c'est - à - dire les diverses directions et postes d'encadrement et les relatons entre ceux - ci (G. TERRY, S. FRANKLIN,

1985)[324]. Le découpage résulte de la division du travail. Le mode de découpage choisi influe sur la conception et l'allure d'une organisation.

La quasi - totalité des entreprises utilisent le découpage par fonction. Ce sont souvent la production, la commercialisation, les finances, le personnel. Quelques entreprises utilisent le découpage par client et par produit. C'est le cas dans les industries chimique et plastique.

Ainsi donc, la structure organisationnelle des entreprises de l'échantillon se caractérise par une relative centralisation, une définition peu précise des responsabilités, une absence (plus précisément un non suivi) des procédures de contrôle, d'évaluation et de sanctions. Ces différents éléments de gestion induisent une certaine conception de l'autorité.

Section 2 : L'AUTORITE ET LES RELATIONS DANS LES ENTREPRISES SENEGALAISES

" Dans tout regroupement humain, la représentation qu'à l'individu de l'autorité est indissociable de la position qu'il occupe en son sein " (Laleyè,1996)[325]. Chaque individu est identifié par un certain nombre de critères (âge, richesse, niveau de connaissance, origine, familiale, etc.) qui lui confèrent une place dans la hiérarchie locale. Dans une entreprise, l'autorité conditionne les actions et le comportement des membres. C'est le ciment qui relie les diverses unités de l'organisation.

Nous avons recherché le type d'autorité voulu et accepté des salariés, la manière dont ceux qui exercent et/ou subissent l'autorité se la représentent, les symboles et les signes qui l'incarnent.

I - Les rapports entre les salariés dans les entreprises sénégalaises

Les rapports humains sont à un certain degré empreints d'inégalité plus ou moins acceptée selon les contrées, les cultures.

---

[324]- TERRY G.FRANKLIN S.(1985): Les Principes du Management op. cit.

Comme bon nombre de pays africains, le Sénégal est une société hiérarchisée, structurée. Chez les wolofs (ethnie majoritaire) , il existait des castes. Leurs membres se mariaient entre eux, perpétuant de fait, cette division sociale. La répartition des tâches était ainsi faite selon les origines sociales. De nos jours, ces traditions ont presque disparu mais ont laissé des séquelles que l'on retrouve au sein des entreprises.

Les rapports entre les salariés des entreprises sont très courtois mais caractérisés par une préséance de la fonction traduisant une distance hiérarchique relativement élevée.

En effet, tout comme les cadres, la grande majorité des ouvriers - quand ils sont chefs d'équipe - estime que leur qualification ou leur fonction est déterminante dans leur rapport avec leurs collègues. Cette distance hiérarchique, la perception du degré d'inégalité de pouvoir entre celui qui le détient et celui qui y est soumis", selon H. BOURGOIN (1984)[326] est parfois un frein à l'efficacité de la structure. Certains salariés n'hésitent pas à court - circuiter, en cas de besoin, les niveaux hiérarchiques, comme l'attestent les réponses à la question "Pour établir des relations de travail efficace, il est souvent nécessaire de court - circuiter la ligne hiérarchique, qu'en pensez - vous ?"

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Tout à fait d'accord	34	26
D'accord	33	26
Pas d'accord	37	29
Pas du tout d'accord	25	19
Total	129	100

De manière générale, les niveaux hiérarchiques sont bien acceptés. De même la coopération entre services, entre employés, indispensable à la bonne marche des organisations ne semble pas en pâtir.

---

[325]- LALEYE P. I. (1996): " L'autorité en Afrique, une réalité en mutation? " in Organisation Economiques et Cultures africaines op. cit.

[326]- BOURGOIN H (1984): op. cit.

Ainsi, la coopération est excellente au sein des directions, très bonne entre cadres et dirigeants, bonne entre les différents services, satisfaisante entre dirigeants et employés. Ceci transparaît dans les réponses à la question globale suivante : comment jugez - vous la coopération interne ?

** Au sein de votre direction*

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Excellente	25	20
Bonne	37	30
Satisfaisante	44	35
Non satisfaisante	19	15
Total	125	100

** Entre dirigeants*

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Excellente	10	9
Bonne	44	38
Satisfaisante	53	45
Non satisfaisante	10	8
Total	117	100

** Entre différents services*

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Excellente	4	3
Bonne	31	26
Satisfaisante	68	56
Non satisfaisante	18	20
Total	121	100

La coopération est apparemment très satisfaisante dans les organisations sénégalaises. Cependant, les barrières hiérarchiques sont insidieuses. Elles sont source de conflit latent. La grande majorité des cadres considère que les subordonnés en font le moins possible quand on ne les suit pas de près. Ils optent pour un style militaire avec leurs collaborateurs. Les subordonnés considèrent qu'ils sont sous - payés. Ils voient les cadres comme les "profiteurs de l'entreprise".

Les propos de cet ouvrier d'une entreprise en difficulté reflète bien l'état d'esprit des subordonnés concernant leur chef : "On nous demande de travailler plus, de faire des heures supplémentaires non payées. Quand cela marchait, je ne gagnais que 50.000 FCFA. Même si cette entreprise fermait, je serais moins embêté que ceux qui gagnaient 500.000 FCFA à ne rien faire. C'est à eux de travailler plus".

La découverte de relations apparemment harmonieuses, avec cependant un fond conflictuel, nous amène à nous demander quel serait le profil du chef idéal dans une entreprise sénégalaise.

II - Le chef idéal dans les entreprises sénégalaises

La question de base, nous ayant permis d'avoir le renseignement est la suivante : "Selon vous, le chef idéal d'une entreprise au Sénégal doit être :

- comme un père,
- comme un arbitre,
- le plus compétent des salariés,
- le plus humain, le plus sociable
- le plus autoritaire.

Les réponses suivantes ont été recueillies au niveau des cadres puis des ouvriers.

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
- père,	20	16
- arbitre,	44	34
- plus compétent des salariés,	29	22
- humain, sociable	24	19
- autoritaire.	12	9
Total	129	100

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
- père, - arbitre, - plus compétent des salariés, - humain, sociable - autoritaire.	7 15 4 12 2	18 37 10 30 5
Total	40	100

Les salariés considèrent que le chef idéal doit être avant tout un arbitre. Son rôle est de réguler l'activité de l'entreprise, prendre les décisions appropriées, justes et équitables.

Ces résultats confirment les tendances soulignées, il y a déjà 7 ans[327] où le patron idéal était le patron effacé mais exigeant.

Arbitre, avant tout, c'est - à - dire démocrate et consultatif laissant une grande liberté d'action aux salariés, le chef idéal doit posséder aussi d'autres caractères. Ces traits sont cependant variables selon les catégories socio - professionnelles. En effet, outre les premiers aspects évoqués, le chef doit être avant tout humain et sociable pour les ouvriers. Ces derniers paraissent plus sensibles aux conventions sociales, aux nombreuses règles souvent tacites qui régissent la vie communautaire au Sénégal.

Les cadres et agents de maîtrise mettent en deuxième position la compétence et la sociabilité en avant dernière position. Il semble donc que l'instruction, l'éducation rendent moins vulnérables aux pressions sociales - apparemment, la réalité est parfois autre - et contribuent à privilégier la compétence et l'efficacité.

Ces résultats traduisent une évolution d'ensemble des valeurs qui sous - tendent le fonctionnement de la société sénégalaise. Elle devient un peu plus individualiste, plus démocratique et donc moins dépendante. L'influence de la vie politique - dominée par l'idée de démocratie donc de liberté individuelle - n'est certainement pas étrangère à cette transformation. Elle contribue à la rapide modification des formes d'autorité aussi bien dans sa représentation que dans son exercice. Voyons présentement comment s'exerce cette autorité.

---

9 - Cf. Mémoire de DEA de Sciences de Gestion (1990): " Comment Motiver Pour Mieux Gerer en Afrique: le cas du Sénégal? "

modification des formes d'autorité aussi bien dans sa représentation que dans son exercice. Voyons présentement comment s'exerce cette autorité.

III - Les pratiques des cadres dans l'exercice du pouvoir

Il serait difficile de dresser un comportement managérial standard des dirigeants sénégalais. En effet, les cas de figure sont nombreux et variés, les règles organisationnelles pas très lisibles.

Cependant, nos recherches montrent que l'exercice du pouvoir dans les organisations sénégalaises bâties sur le modèle bureaucratique français mais très perméables aux effets de la culture locale - notamment une formulation des règles laissant des zones d'ombre ouvrant la voie à diverses interprétations - est particulièrement délicat, fortement conflictuel et plein de contradictions. Cela requiert des titulaires de postes de responsabilité une grande souplesse et une bonne connaissance de la culture locale.

Les cadres doivent faire face au pouvoir formel des directions générales qui agissent selon une logique difficilement saisissable. Ils doivent aussi affronter les résistances des ouvriers et parfois celles des agents de maîtrise qui rejettent le pouvoir hiérarchique fondé sur le diplôme et le savoir. L'absence de stratégie et d'objectifs clairs rend encore plus malaisé le rôle des cadres.

Les cadres interrogés regrettent de n'avoir pas souvent la possibilité de prendre des initiatives, de mettre pleinement en oeuvre leurs connaissances.
Ils sont confrontés à une double contradiction : celle d'assurer la sécurité de leur emploi et préserver les possibilités d'évolution dans la carrière et l'envie de prendre des initiatives - pouvant contredire les visions de la direction générale - génératrices de créativité et d'épanouissement.

L'absence d'objectifs et d'instruments précis de mesure de la performance rend subjectif le système d'appréciation et pousse les cadres à renforcer autour d'eux un tissu relationnel. Il semble que la faiblesse du tissu organisationnel (absence de règles précises) est compensée par la densité du tissu relationnel qui s'étend à tous les niveaux de l'entreprise.

Le pouvoir du manager s'appuie davantage sur la qualité des rapports sociaux que sur les réglementations ou la compétence. Pour diriger les subordonnés et influencer leur comportement, les cadres sont conduits à ajuster leurs attitudes aux normes relationnelles voulues par le personnel et à réinterpréter les règlements de manière à mieux valoriser leur fonction. Tout comme les cadres, la maîtrise rencontre des obstacles dans l'exercice de ses responsabilités.

IV - Les pratiques de la maîtrise dans l'exercice du pouvoir

Dans un système bureaucratique, le rôle de la maîtrise est d'assurer la coordination et l'efficacité du travail au niveau des ateliers, des ouvriers.

Au Sénégal, les agents de maîtrise optent pour un pouvoir hiérarchique fort car ils estiment que laissés à eux - mêmes, les ouvriers travaillent très peu et ne pensent qu'à des objectifs de gain individuel. Les ouvriers, quant à eux, contestent bien souvent la légitimité des agents de maîtrise, surtout lorsqu'ils le sont par la promotion interne, donc par l'expérience.

Pour mener à bien leur mission, les agents de maîtrise utilisent une approche essentiellement relationnelle, morale. Ils évitent de jouer au chef, de sanctionner, de donner le moins possible des ordres. Ils s'efforcent d'être compréhensifs, encouragent le travail d'équipe, sont proches des ouvriers (ils mangent ensemble, se fréquentent en dehors du service). Ils ont à coeur l'intérêt de leurs subordonnés, luttent pour obtenir de meilleures conditions de travail dans les ateliers.
Leurs critères d'appréciation des ouvriers semblent plus tenir compte des relations inter - personnelles que des résultats. Le jugement subjectif prime donc sur l'évaluation concrète du fruit de l'effort.

Ainsi, l'exercice de l'autorité varie selon les qualifications professionnelles et est plus aisée lorsqu'elle se fonde sur des compétences indiscutables. Les problèmes d'autorité, de pouvoir dans les organisations sont amoindris par des politiques conséquentes de recrutement, motivation et communication.

Chapitre 2 -

LES POLITIQUES DE RECRUTEMENT, MOTIVATION ET COMMUNICATION

Une entreprise est un regroupement d'hommes oeuvrant pour atteindre un but précis. Sa bonne marche dépend de la qualité de ses hommes , de leur dévouement. L'entreprise doit donc choisir de la meilleure manière possible ses membres, placer chaque collaborateur au poste exact qui convient à ses aptitudes et aspirations. Ceci se fait par une bonne politique de recrutement. Une fois recruté, le personnel doit être motivé. De tout temps, la motivation a occupé une place prépondérante dans les recherches en organisation. Les nombreuses théories[328] qui lui sont consacrées, son rôle décisif dans la théorie des droits de propriété d'ALCHIAN et DEMSETZ (1972)[329] en sont une illustration. Il est unanimement reconnu que l'efficacité d'une firme - sa productivité notamment - dépend du niveau de motivation de ses membres. Ces hommes doivent échanger des faits, des informations, des idées. Il doivent donc communiquer. La communication nécessité la mise en place de systèmes de circulation de l'information, de procédures pour développer et réaliser une bonne compréhension entre le personnel. Ce sont ces trois aspects de la gestion d'entreprise au Sénégal - recrutement, motivation, communication - que nous exposons dans ce chapitre.

Section 1 : LES GRANDS TRAITS DU RECRUTEMENT AU SÉNÉGAL

Fonction importante dans l'entreprise, le recrutement est déterminant dans la poursuite sereine de ses activités. L'entreprise doit s'attacher un personnel qualifié et travailler dans une atmosphère propice à la coopération.

---

[328]- Cf. MASLOW A.(1954): Motivation and Personnality. New York. Harper and Row; - HERZBERG F. et alii (1959): The Motivation to Work. New York. John Wiley and Sons.

[329]- ALCHIAN A. DEMSETZ H.(1972): " Production, Information Costs and Economic Organization ", The American Economic Review, vol 62, N°50.

I- Les modes de recrutement au Sénégal

Dans la littérature managériale, les modes de recrutement possibles sont nombreux : promotion interne, recrutement auprès d'autres sociétés, auprès des universités et écoles supérieures, les petites annonces, les agences de placement etc. Chaque mode à ses avantages et inconvénients. De plus, l'environnement de l'entreprise détermine bien souvent, le mode de recrutement utilisé.

La question de base utilisée pour apprécier les modes de recrutement est la suivante : "Parmi les modes de recrutement suivants lequel vous a concerné ?" Cinq modalités au moins étaient suggérées : test, concours - sélection sur dossier - , cooptation, candidatures auprès d'écoles et organismes de formation - le hasard, la chance - Autres (à préciser).

Les réponses suivantes ont été recueillies auprès :

** des cadres*

Libellé	Nombre d'observation	Fréquence
1. Test, concours	47	36
2. Sélection dossier	47	36
3. Cooptation	15	12
4 Candidatures (école ou organisme)	4	3
5. Hasard, chance	10	8
6. Autres	6	5
TOTAL	129	100%

** des ouvriers*

Libellé	Nombre d'observation	Fréquence
1. Test	12	30
2. Sélection dossier	-	-
3. Cooptation	10	25
4 Candidatures (école ou organisme)	- 5	12
5. Hasard, chance	- 10	25
6. Autres	3	8
TOTAL	40	100

Deux modes de recrutement prédominent chez ceux qui sont appelés à exercer des responsabilités. La sélection sur dossier et les tests et concours. On peut penser, a priori, que les entreprises sénégalaises sont très soucieuses du choix de leur personnel d'encadrement. Ce sont souvent des personnes jeunes (35 - 40 ans), susceptibles d'apporter de nouvelles idées, de nouvelles façons d'aborder les problèmes.

Accéder aux fonctions de responsabilité par la promotion interne est rare. Nos questions ne permettaient pas de l'obtenir mais les entretiens confirment cet état de choses. En outre, 80% des cadres de notre échantillon ont moins de 15 ans d'ancienneté.

Le troisième mode de recrutement utilisé pour le personnel d'encadrement au Sénégal est la cooptation. Ce sont des candidatures présentées par des amis, des relations qui sont membres du personnel de l'entreprise. Ce type de recrutement aux dires de certains enquêtés permet une adaptation très rapide des nouveaux embauchés à des conditions de travail qu'ils connaissent indirectement.

- Les candidatures spontanées des postulants auprès des entreprises sont rares. Cette démarche n'est pas dans les moeurs au Sénégal. Les salariés la jugent peu rationnelle car disent - ils, pour pourvoir un poste vacant, l'autorité compétente, recherchera d'abord parmi ses relations.

Ils font plus confiance à leur chance au hasard (8% des enquêtés). Les tendances sont légèrement différentes au niveau des ouvriers.

Ainsi le mode de recrutement dominant dans la classe ouvrière, est le test. En effet, les ouvriers qualifiés dans certains entreprises sont retenus après une mise à l'épreuve ou une période probatoire. D'autres assez nombreux sont recrutés par la cooptation ou sur un coup de chance.

Pour espérer un emploi d'ouvrier au Sénégal, il est indispensable de connaître un ouvrier qualifié, un chef d'équipe de l'entreprise ciblée. Le quart des personnes interrogées a procédé ainsi. Lorsqu'ils n'ont pas de relations dans l'entreprise, ils préfèrent s'en tenir aux prières de leur marabout.

Le mode de recrutement utilisé n'est pas sans incidence sur le fonctionnement de l'entreprise.

II - Le recrutement et le climat social au Sénégal

Rechercher des collaborateurs dévoués, loyaux capables de s'identifier à l'organisation et à ses objectifs est l'une des missions du recrutement. Il vise aussi à placer chaque individu au poste qui convient à ses aptitudes et aspirations contribuant à l'amélioration du climat de travail.

A la question, le mode de recrutement en cours dans votre entreprise permet - il l'instauration d'un bon climat de travail, les réponses suivantes ont été données :

* *Cadres*

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Tout à fait	89	79
Peu	21	18
Pas du tout	3	3
Total	113	100

* *Ouvriers*

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Tout à fait peu Pas du tout	20 7 6	60 22 18
Total	33	100

80% des cadres jugent le mode d'entrée dans leur entreprise propice à un bon climat de travail. Ils y parviennent par test, concours et sélection sur dossier. Par contre, 40% des ouvriers estiment ce mode peu propice à l'instauration d'une bonne ambiance de travail. Seuls 30% des ouvriers sont recrutés par une procédure de sélection. Les autres intègrent l'entreprises par un jeu de relations, par la chance. Les ouvriers lorsqu'ils savent qu'ils disposent d'un appui important dans l'organisation ne sont plus très obéissants, leur responsable direct hésite à prendre des sanctions, ne sachant pas à qui il a affaire. Ainsi, les chefs d'équipes (60%) disent qu'ils ont besoin de la caution de leur supérieur pour prendre une sanction. Le climat dans les entreprises est apparemment serein mais riche de tensions, de non dit.

La croissance de l'entreprise dépend non seulement de son aptitude à choisir les hommes mais aussi à les affecter judicieusement, en tenant compte de leurs attentes et de ses besoins. Pour y parvenir, elle recourt à la gestion des carrières. L'élément déterminant de la gestion des carrières est un système d'appréciation des salaires (B.Martory, D.Grozet,1987)[330]

III - L'appréciation des salariés dans les entreprises sénégalaises

L'appréciation est souvent le jugement porté par le supérieur hiérarchique sur le travail et le comportement d'un individu placé sous son autorité. Elle peut consister en : "une notation, un inventaire des forces et faiblesses de l'individu, un bilan professionnel par rapport à des objectifs antérieurement assignés"(B.Martory,D.Grozet,1987)[331].

[330]- MARTORY B. CROZET D. (1987): Gestion des Ressources Humaines.Nathan
[331]- MARTORY B. CROZET D. op. cit.

Dans les entreprises sénégalaises (plus de 75% de l'échantillon), il existe un système de notation pour les ouvriers, les employés parfois pour la maîtrise.

Ce système de notation dans son essence est accepté par les employés. Ils la considèrent comme un moyen d'émulation lorsqu'il est fondé sur des règles claires, précises et respectées. C'est ce qui ressort des réponses à la question : "L'évaluation des performances des salariés et leur notation est un excellent moyen de motivation. Qu'en pensez - vous?"

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Tout à fait d'accord	65	51 %
D'accord	25	20 %
Pas d'accord	28	22 %
Pas du tout d'accord	9	7 %
Total	127	100%

Un système d'appréciation ne se compose pas uniquement de promotion, des sanctions sont aussi prévues. Dans les entreprises sénégalaises, les sanctions dépendent de la nature de la protection, dont dispose le fautif, de l'état de ses relations avec son chef, sa direction. Aussi, pour une faute identique, les ouvriers affirment que différentes sanctions sont données. C'est ce qui ressort de la réponse à la question : "Dans votre entreprise, pour une faute identique, différentes sanctions sont - elles données ?"

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Oui	15	60%
Non	10	40%
Total	25	100%

Aucune des entreprises de notre échantillon ne pratique un inventaire périodique des forces et des faiblesses des employés.

Cette procédure aurait l'avantage de montrer aux intéressés leurs insuffisances et à la longue une meilleure occupation des postes donc l'accroissement de la productivité. Elle nécessite cependant une grande ouverture du personnel d'encadrement. Deux entreprises de l'échantillon, pratiquent pour leur personnel d'encadrement, une politique proche du bilan professionnel. Il est laissé aux cadres un certain nombre de dossiers dont ils assument le traitement et le suivi.

Périodiquement - souvent tous les trois mois - lors d'une réunion avec la direction, ils font le point sur l'avancée des dossiers. La diligence et la célérité dans l'exécution des tâches sert de critères d'appréciation.

Au total, on peut déplorer l'inexistence ou le peu d'importance accordé à la gestion des carrières dans les organisations sénégalaises. Il semble qu'une fois engagé, la progression en entreprise est sujette aux opportunités, au hasard, à la chance qu'à une trajectoire précise. L'absence d'une politique adéquate de gestion des carrières aura certainement une incidence sur le degré d'implication des salariés.

Section 2 : LA QUESTION DE LA MOTIVATION DANS LES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES

La motivation, concept très en vogue, est liée aux notions de désir et de besoin. " Elle joue un rôle dynamique et fédérateur dans toutes les formes d'activités sociales, économiques, politiques, collectives " (Y. Enrègle, 1990)[332]

La motivation est de deux natures différentes :

a) celle qui est donnée par l'entreprise, sous la forme de salaire, promotion, marque de standing, etc... : c'est la motivation extrinsèque,

b) celle qui naît dans l'individu lui - même, du fait de son travail (que l'entreprise peut, tout de même, favoriser) : c'est la motivation intrinsèque.

Cette section comprendra deux parties pour cerner les deux aspects de la motivation.

I - La motivation extrinsèque

L'objectif principal de toute organisation est de parvenir à susciter l'adhésion de son personnel à ses objectifs, accroître leur engagement et leur fidélité. Pour y parvenir, elle dispose de toute une panoplie de mesures incitatives : promotion, prime, rémunération attrayante, participation aux résultats, intéressement des salariés à l'entreprise, plans d'épargne d'entreprise, etc.

L'opportunité des promotions et leur équité constituent une source de motivation ou de démotivation. Pour savoir l'appréciation qu'ont les salariés de leur système de promotion, nous leur avons posé la question suivante :

1- "Dans votre entreprise, les promotions de personnel sont-elles toujours justifiées ?"

* *Cadres*

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Tout à fait vrai	10	8
Plutôt vrai	64	50
Plutôt faux	36	28
Tout à fait faux	17	14
Total	127	100

* *Ouvriers*

[332]- ENREGLE Y.(1990): " La motivation " in Encyclopédie de Gestion. Vuibert.

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Tout à fait vrai	4	13
Plutôt vrai	11	35
Plutôt faux	9	29
Tout à fait faux	7	23
Total	31	100

58% des cadres estiment opportunes et équitables les promotions dans leur organisation alors que 52% des ouvriers les trouvent inéquitables et inopportunes.

Cette divergence d'opinions peut se comprendre aisément. Dans toutes les entreprises, les systèmes de promotion au niveau de la maîtrise et des cadres sont formalisés. Même si dans les faits, les règles établies ne sont pas toujours suivies, les possibilités d'arbitraires sont limitées. Par contre, l'appréciation au niveau des ateliers n'obéit pas à des règles précises. Elle dépend des rapports entre chef et subordonnés.

Le jugement des chefs semble plus porter sur l'effort que sur les résultats. Ainsi, dans les ateliers, le jugement subjectif prime sur l'évaluation concrète du fruit de l'effort. Ce mode d'appréciation a des effets négatifs sur le comportement des ouvriers. Ils passent plus de temps à chercher à plaire au chef, à entretenir et sauvegarder les relations avec la hiérarchie qu'à vouloir progresser, mieux faire leur travail.

Une promotion est un moyen d'augmenter sa rémunération mais elle offre aussi d'autres opportunités. Cette idée nous a conduit à demander aux cadres ce qui les intéresse le plus dans une promotion. Quatre réponses étaient possibles : l'élargissement de vos responsabilités, la hausse des revenus, travail plus attractif, travailler avec de nouvelles personnes. Les réponses suivantes ont été recueillies.

Libellé	Nombre d'observation	Fréquence
1.Elargissement des responsabilités 2. Hausse des revenus 3. Travail plus attractif 4. Travailler avec de nouvelles personnes	59 31 36 5	45 24 27 4
Total	131	100%

L'élargissement des responsabilités et un travail plus attractif sont plus recherchés que la hausse des revenus, dans une promotion. Une meilleure prise en compte des aspirations des salariés accroîtrait la participation des salariés.

II - La motivation intrinsèque: la participation dans les entreprises sénégalaises

Depuis le début des années 80, la participation des salariés à la gestion de leur entreprise, est considérée comme une force essentielle d'augmentation de la productivité. Gestion participative, management participatif, participation des salariés à la gestion, gestion partagée, etc. sont les nombreuses expressions désignant un mode de gestion où les responsabilités sont réparties entre supérieurs et subordonnés dans l'entreprise.

Les outils du management participatif sont nombreux : délégation, décentralisation, information montante, équipes de veille technologique, les commandos ou Task forces, les groupes ad - hoc, etc.

La mise en oeuvre de ces instruments est fonction de l'environnement et de la structure de l'organisation. Qu'en est - il au Sénégal ?

La consultation des salariés, leur participation à la prise de décision n'est pas fréquente dans les entreprises.

La majorité de la maîtrise et une partie des cadres disent en - effet, que la direction ne tient pas compte de leur avis même sur des questions où leur expérience et leur compétence auraient été bénéfiques. Ceci, est déplorable si l'on sait que 95% du personnel ont a coeur la survie et le développement de leur entreprise et pensent que la création de groupes de réflexion sur l'avenir de leur entreprise est une des stratégies pouvant améliorer la performance de leur organisation.

La délégation de responsabilité (Cf chapitre 1) n'est pas très utilisée. Certains cadres, au lieu de déléguer, préfèrent tout faire. Ils ont aussi des horaires très chargés et quand ils ne sont pas présents, - malades par exemple - le service tourne au ralenti. Les entreprises ont donc des structures assez centralisées. Chaque salarié lorsqu'il dispose d'une information l'entoure de secret, et tente de l'utiliser au mieux de ses intérêts propres. La circulation de l'information n'est donc pas des meilleures dans les organisations.

Hormis quelques entreprises qui associent quelques cadres à la prise des décisions, la participation des salariés à la gestion de leur firme est plus un voeu agrémentant les discours qu'une réalité. Cet état de choses ne favorise pas une bonne communication dans les entreprises.

Section 3 : L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION DANS LES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES

Toute organisation communique à travers l'utilisation d'un système de symboles : journaux d'entreprises, aménagement intérieur, affiches, etc.

Selon Y. WINKIN (1981)[333] , la communication est un processus social permanent intégrant de multiples modes de comportement : paroles, gestes, regards, mimiques, espace inter - individuel. La maîtrise de la communication est indispensable pour mener à bien les activités de gestion.

Deux grands thèmes nous permettront d'évoquer la question de la communication dans les entreprises sénégalaises : les canaux d'information et les grands traits du système.

I - Les canaux d'information

Plusieurs moyens d'informations sont à la disposition des organisations. D'aucuns pensent qu'en Afrique la préférence est donnée à l'information orale. La forme d'expression utilisée par une entreprise est un indicateur du climat qui y règne. A la question : "De quelle façon avez - vous connaissance des décisions les plus importantes concernant votre entreprise ?", les réponses suivantes ont été données :

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
1. Information personnelle des supérieurs	22	17
2. Notification écrite du supérieur	29	23
3. Information personnelle par des collègues	17	13
4. Réunions d'informations	18	14
5. Assemblée générale, compte rendu d'entreprise	7	5
6. Notes internes, panneaux d'affichage, journal d'entreprise	19	15
7. Bruits de couloirs, rumeurs	15	12
8. Par l'extérieur (journaux, médias extérieurs)	1	1
Total	128	100

Le mode d'information le plus utilisé dans les entreprises sénégalaises est la notification écrite par le supérieur, souvent le chef de service voire le directeur général. La communication est donc très formelle. Ce sont souvent des directives techniques pour exécuter une tâche, de nouveaux systèmes de primes, de nouvelles procédures et règles. Les supérieurs, lorsqu'ils n'écrivent pas, informent personnellement leurs collaborateurs. Ce type d'informations se comprend aisément au vu de la chaleur des relations humaines et de la forte oralité dans la société sénégalaise.

Les réunions d'information sont aussi fréquentes. Dans la plupart des entreprises, les cadres se réunissent un jour fixe de la semaine. Ce type de réunions contribue moralement à motiver les cadres.

---

[333]- WINKIN Y.(1981): La nouvelle communication, Le Seuil.

Deux autres formes de communication sont utilisées. Ce sont d'abord les notes internes qui sont transmises par service ou affichées. Ce sont souvent des informations générales : annonce du décès d'un proche du personnel, fête de fin d'année, départ à la retraite.

Deux entreprises de l'échantillon disposent d'un journal d'entreprise. Ces journaux ont un bon taux de lecture dans le personnel.

La communication est aussi informelle dans les entreprises sénégalaises. Les informations de couloir ont une place non négligeable dans le mode d'information des salariés. Ce sont souvent des fuites à propos de l'avancement anormal d'une personne, le départ probable d'un directeur expatrié mal aimé, etc. Dans la littérature organisationnelle, la communication informelle est considérée comme un complément de l'information personnelle par les dirigeants avisés. Keith DAVIS[334] a estimé que 80 à 90% de ces informations sont précises dans les entreprises, exceptées les rumeurs controversées. Il est presque rare que les employés aient des informations sur leur organisation par la presse.

II - Les caractéristiques du système d'information

L'information est considérée comme une denrée stratégique; la rapidité avec laquelle on en dispose, peut être un facteur de compétitivité, de productivité. Notre intérêt s'est porté naturellement sur le temps de disposition des informations dans les entreprises. Voici les réponses obtenues :

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Presqu'immédiatement	21	17
Assez tôt	40	33
En temps voulu	28	23
Après coup	30	24
Trop tard	4	3
TOTAL	123	100%

[334]- Keith DAVIS: Human Behavior at Work, cinquième édition (New York, Mc Graw - Hill, 1977), p.280.

D'une manière générale, le personnel dispose de l'information nécessaire en temps voulu. Seuls 27% des enquêtés estiment n'avoir pas l'information en temps nécessaire. Cette information lorsqu'elle est technique parvient généralement résumée aux employés. Certains l'estiment (15% des enquêtés) insuffisamment claire.

La communication a de nombreuses finalités. Ainsi, elle contribue à clarifier les responsabilités associées aux tâches, identifier les positions d'autorité, permettre la prise en considération des réalisations individuelles. De plus, elle vise l'obtention d'un plus grand engagement des salariés à l'égard des objectifs de l'organisation.

Dans les entreprises sénégalaises, les responsabilités particulièrement au niveau de la maîtrise ne sont pas bien établies, les tâches bien délimitées, le mode d'évaluation pas spécifié aux employés. Il en résulte un flou organisationnel, une rétention d'informations et une centralisation.

Tributaire de toutes ces entraves, la communication est ambivalente. Elle est tantôt très formalisée avec comme corollaire une mauvaise ambiance de travail, de la suspicion ; tantôt très informelle fondée sur une approche relationnelle et morale. L'ambiance est alors meilleure, les chefs se comportant plus en frères qu'en ordonnateurs. Ils sont alors très accessibles comme l'attestent les réponses à la question : "Dans votre entreprise, la porte du chef est - elle toujours ouverte ?"

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Tout à fait vrai	34	29
Vrai	56	47
Faux	29	24
Total	119	100

Cette politique de la porte ouverte « OPEN DOOR » est en adéquation avec les moeurs sénégalaises: ouverture, refus des confrontations, accessibilité des chefs etc.

La gestion d'une entreprise se fonde souvent sur un ensemble de pratiques, de valeurs. Avoir une idée claire de celles qui sont en usage dans les entreprises étudiées est donc indispensable.

Chapitre 3-

LES SYSTEMES DE VALEURS ORGANISATIONNELLES

La gestion a toujours consisté en un ensemble de pratiques visant à promouvoir les attitudes, comportements et normes qui peuvent améliorer l'efficacité de l'entreprise. Elle s'efforce de faire partager au personnel d'une organisation, la même idéologie, celle - ci étant un "système organisé d'idées et de valeurs" (JACK, DENFELD WOOD, 1997)[335]. Ces idées et valeurs, spécificités des individus, caractérisent - elles aussi les organisations ? Les entreprises, regroupements humains, sont parfois, "des prolongements inconscients des relations familiales (G. MORGAN, 1983)[336]. Il n'est donc pas étonnant que la vie d'une organisation soit influencée par les valeurs de ses membres. D'aucuns[337] estiment ainsi, que les organisations japonaises combinent les valeurs culturelles de la rizière avec l'esprit de sacrifice du Samouraï.

Dans les organisations, de nombreux systèmes de valeurs sont en concurrence et composent une mosaïque de réalités organisationnelles (Gareth MORGAN, 1993)[338]. Cependant, les cadres, les dirigeants et d'une manière générale ceux qui détiennent le pouvoir ont un rôle prépondérant dans l'élaboration du système de valeurs qui guide l'organisation. Les valeurs organisationnelles se manifestent de façon variée selon les entreprises. Les signes révélateurs peuvent être les logos, les rites, la manière de se présenter au public, l'importance accordée à la technologie, etc.

Les systèmes de valeurs de notre échantillon sont présentés en deux temps : d'abord ses caractéristiques essentielles, puis les valeurs qui régissent les relations des organisations avec leur environnement.

---

[335]- JACK, DENFELD WOOD, 1997): " la structure n'explique pas tout ", l'Art du Management, les Echos - Vendredi 28 février et samedi 1er mars.

[336]- G. MORGAN, 1983 : Image de l'organisation, Ch. 7 en explorant la caverne de Platon, p. 245.

[337]- Cf. FREDERIC L.(1968): La vie quotidienne au Japon à l'époque des Samouraî (1185 - 1603),Paris, Hachette.

- ELISSEEFF,DANIELLE,VADIME (1974): La Civilisation Japonaise, Paris Arthaud.

[338]- Gareth MORGAN (1993), op. cit.

Section 1 : LES CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DU SYSTÈME DE VALEURS ORGANISATIONNELLES

Les organisations ont des buts souvent définis de façon trop générale et imprécise. Pour pallier cette lacune, H. SIMON (1983)[339] recommande de substituer aux buts d'entreprise, des objectifs organisationnels, décomposés en sous - objectifs opérationnels et individualisables. La bonne gestion consiste donc à communiquer et à faire partager les valeurs, les préférences et les impératifs qui sous - tendent ces objectifs. Valeurs et préférences organisationnelles transparaissent dans une large mesure dans le système de gestion à savoir : "l'ensemble des méthodes et processus de décision, des procédures de fonctionnement et des types d'attitude et de motivation des acteurs de l'entreprise"[340].

Certains éléments du système de gestion ont été déjà présentés dans les chapitres précédents. Nous n'évoquerons ici que les questions de stratégie, de contrôle, de formation et autres mesures d'attachement à l'entreprise.

I - Le problème de la formation

La formation du personnel revêt une importance considérable, de nos jours, dans la croissance des organisations. Elle peut se définir comme l'application de mesures et d'actions visant le maintien du niveau et ou le perfectionnement des salariés. La formation permet l'amélioration des ventes, du travail en équipe, la réduction des coûts de production, l'instauration de la confiance en soi et de l'enthousiasme au travail.

Les travailleurs sénégalais ont un grand appétit de formation. Malheureusement, les entreprises ne se donnent pas pour priorité la formation, la mise à niveau de leur personnel. Elles seraient plus soucieuses de bénéfices immédiats hypothéquant ainsi leur avenir.
C'est ce qui ressort des réponses à la question "Existe t - il dans votre entreprise une structure ou un moyen vous permettant de bénéficier d'une formation continue ?" 60% des enquêtés y répondent négativement.

---

[339]- H. SIMON (1983) : Administration et processus de décisions. ECONOMICA.
[340]- G.K. DOKOU (1996) : Cultures, rôles et fonction de la direction générale: une comparaison Nord - Sud in Organisation économiques et cultures africaines. L'harmattan,op. cit.

On note aussi chez la majorité des salariés l'absence de connaissances techniques et générales et même chez certains diplômés, de la gêne à interpréter, décoder les textes et les manuels opératoires. Il faut donc un apport substantiel de ces connaissances. Ils en sont d'ailleurs conscients puisque 95% de l'échantillon estiment la formation continue indispensable à l'amélioration de la qualité de leur travail.

Le personnel d'encadrement, surtout technique, a bénéficié de très peu de cours de formation en relations humaines et d'expression des motivations malgré l'existence de ces problèmes au sein de la hiérarchie et dans les organisations (chap. 1 & 2). Certains cadres disent qu'ils participent à des séminaires dans leur sphère de compétence, une à deux fois par an.

La formation tout en élevant le niveau de compétence du personnel permet une meilleure compréhension des objectifs de l'organisation. La stratégie d'entreprise met en évidence les objectifs poursuivis.

II - La stratégie, la planification, le contrôle et l'innovation dans les organisations sénégalaises

Nous présenterons successivement ces différents éléments de politique de l'entreprise.

A- La stratégie

Encore appelée politique générale, la stratégie d'entreprise est rarement explicite. Elle est cependant à la base des décisions et actions des managers. BOURGEOIS (1982)[341] dira justement qu'elle est " le premier maillon d'une séquence de décisions ".

Dans la stratégie d'entreprise, c'est la logique du profil d'activités qui est surtout soulignée. Elle a donné lieu à plusieurs typologies. L'une des premières est celle de WRIGLEY (1970)[342] qui a distingué quatre types de stratégie :

- les entreprises ayant une activité unique ;
- les entreprises ayant plusieurs activités mais conservant une activité dominante comptant à elle seule 70 à 95% du chiffre d'affaires total ;
- celles qui réalisent plus de 30% de leur chiffre d'affaires en dehors de leur activité principale mais dans des domaines voisins technologiquement ou commercialement ;
- enfin, celles qui se diversifient dans des activités très différentes les unes des autres et faisant plus de 30% de leurs ventes en dehors de l'activité de base.

Cette typologie a été affinée par RUMELT[343] qui distingue la diversification "contrainte" et la diversification en "chaîne". Les premières formulations sont apparues dès les années 70 (celle du Boston Consulting Group (1970)[344] , de Mc Kinsey (1972)[345], de WRIGHT R. (1973).[346].

Lorsque l'on retient comme critère l'activité, la plupart des entreprises de notre échantillon sont monoactives. Elles ont une activité précise depuis leur création et ne s'en éloignent guère.

On note cependant, dans quelques secteurs (pêche et congélation, industrie du papier, ...) une tendance à la diversification. Bien souvent, la nouvelle activité ne représente qu'environ 15 à 25% du chiffre d'affaires.

Dans une seule entreprise, la nouvelle activité représente plus de 40% du chiffre d'affaires. Il s'agit d'une entreprise de surgélation et de congélations de produits pélagiques qui s'est lancée dans la commercialisation de plats cuisinés en conserve à base de sardinelles.

La diversification s'effectue presque toujours, dans des domaines voisins, parfois c'est un élargissement de la gamme de produits fabriqués. Ainsi, une entreprise dont l'activité de base était la production de cahiers, de blocs - notes, d'agendas a étendu sa gamme par la fabrication de papiers toilettes, de nappes et d'assiettes jetables.

---

[341]- BOURGEOIS (1984) : " Strategic management and determinism ",Academy of Management Review, 9/4/1, pp. 586 - 596.
[342]- WRIGLEY (1970): Divisional autonomy and diversification (Ph D, diss, Harvard Business School).
[343]- RUMELET R.P. (1982) : Diversification stratety and profitability (Strategic Management Journal, 3/4, pp. 359 - 369.
[344]- Boston Consulting Group (1970) : Perspectives sur la stratégie d'entreprises. Hommes et Techniques.
[345]- Royal Dutch Shell (1972) :Planning a chemical Company's Prospects, document Mac Kinsey.
[346]-. WRIGHT R. (1973) : "Un système pour gérer la diversité", Document Arthur D. LITTLE.

Du point de vue de la taille de marché, les entreprises de notre échantillon sont soit en situation de monopole ou de quasi monopole (secteur énergie, chimique) soit en position concurrentielle mais détenant plus de 70% de part de marché (pêche et congélation, industrie du papier) et moins de 30% de part de marché (industrie alimentaire, matériaux de construction).

Les entreprises sont d'origine étrangère et de taille respectable et ont quelque fois dans leur capital des sociétés plus prospères ayant la même activité située en Europe. L'origine du capital explique certainement en partie la monoactivité car traditionnellement la stratégie de l'entreprise africaine (plus précisément celle des entrepreneurs africains) a été la diversification (DELALANDE, 1983)[347] vue comme une optimisation des gains. En effet, les entrepreneurs subodorent qu'une intensification de leur capital technique aurait une forte probabilité de se traduire par une baisse de productivité à la fois du capital et du travail" (LOOTVOET et OUDIN, 1995)[348]. La planification est un des instruments de la stratégie d'entreprise.

B) La planification

La planification d'entreprise est souvent présentée comme l'instrument de la formulation et de la mise en oeuvre des décisions stratégiques (STRATEGOR, 1985)[349]. On parle d'ailleurs, depuis les années soixante dix, de planification stratégique. Son fondement repose sur l'hypothèse implicite que les changements de l'entreprise peuvent être prévus donc anticipés et maîtrisés. La planification est un processus qui consiste non seulement à se fixer des objectifs mais aussi à réunir les ressources et à les utiliser rationnellement pour atteindre les buts fixés.

Dans presque toutes les entreprises, les objectifs sont définis de manière globale. Certains salariés, parfois l'encadrement moyen, en ont une connaissance vague. Il n'est pas assigné un objectif particulier à un agent, à un service. L'objectif est généralement une augmentation du chiffre d'affaires, une croissance de la part de marché, de temps en temps l'amélioration de la productivité comme le

---

[347]- DELALANDE P. (1985) : Gestion de l'entreprise en Afrique. Economica.

[348]- cité par COPANS J.: Recomposition ou décomposition de l'entreprise africaine par les rapports sociaux? in Profil d'entreprise au Sud, Karthala, sous la direction R. CABANES et alii.

montrent les réponses à la question : "comment les objectifs de votre entreprise se traduisent - ils dans la vie quotidienne de l'entreprise ?"

LIBELLE	FREQUENCE DES REPONSES
1. Augmenter le chiffre d'affaires 2. Accroître la part de marché 3. Améliorer la productivité 4. offrir de meilleurs services 5. Etendre les relations (nouveaux clients, nouveaux fournisseurs)	49% 31% 12% 7% 1%
TOTAL	100

Quelques rares entreprises ont des plans de développement avec des objectifs définis à court et moyen terme. Leur degré d'atteinte des objectifs est évalué à 72% des prévisions.

Les firmes où la planification est utilisée comme instrument de gestion figurent parmi celles où le poids des investissements est le plus élevé, où les managers sont souvent des expatriés, non propriétaires. Ce sont des gérants à l'image de ceux décrits dans la théorie de l'agence[350].

Planifier, faire des prévisions et les respecter coûte certainement cher mais elle permet d'éviter les improvisations, les tâtonnements, la gestion au coup par coup que certains salariés déplorent. Notons que, bien souvent, le personnel n'est pas associé à l'élaboration des plans. La planification nécessite des mises au point périodiques. Elle peut donc fournir une base de contrôle et d'évaluation.

C) Le contrôle

Il est inséparable de la planification. Le contrôle consiste à déterminer ce qui est réalisé, c'est-à-dire à évaluer les réalisations et, si nécessaires, à prendre les mesures correctives qui permettent de

---

[349]- STRATEGOR (1988) : Stratégie, structure, décision et identité. Interédictions.

[350]- Cf.JENSEN M. MECKLING W.(1976): " Theory of the Firm, Wanagerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure ", Organizational Economics, Jay B. Varney, W. Ouchi(ed) San Francisco, Jossey Bass pp.205 - 275.

faire que les réalisations soient conformes aux plans (G. TERRY, S. FRANKLIN, 1985)[351]. D'une manière générale, le processus de contrôle comporte 3 phases :

1. la mesure des réalisations,
2. la confrontation des réalisations aux prévisions pour déceler d'éventuels écarts,
3. la correction de ces écarts.

Si l'on se réfère à R.C. DAVIS (1951)[352] J. H. DONNELLY et alii (1981)[353] on peut distinguer trois types de contrôle : le contrôle préalable, le contrôle en cours de route et le contrôle après coup avec renvoi d'informations.

Les informations sont essentiellement comptables. Le contrôle n'est pas considéré comme un instrument de gestion par les salariés. Il évoque plutôt la sanction, la répression. Cet état d'esprit s'explique peut être par le fait que le contrôle n'est pas codifié. Certains prétendent que l'on ne vous contrôle que lorsque vous êtes dans le collimateur des chefs. Tout comme dans le processus de planification, les salariés ne participent pas souvent à l'élaboration des procédures de contrôle.

Quelques rares réunions sont tenues dans certaines entreprises pour évoquer avec les salariés les problèmes de contrôle. Toutes les entreprises tiennent une comptabilité générale et une comptabilité analytique et budgétaire. Certaines ont un plan, des tableaux de bord permettant un suivi plus rigoureux des objectifs.

Une entreprise de l'échantillon, la plus grosse industrie chimique du pays, pratique un contrôle élaboré et ponctuel.

Les procédures sont élaborées lors des séances de travail en présence de tous les chefs de service et de leurs principaux adjoints. Périodiquement (trois mois dans certains services, six mois dans d'autres), les procédures sont revues et parfois réajustées. Des primes sont accordées au service ou à l'équipe ayant atteint ou dépassé les objectifs assignés. Le contrôle sert ici plus de stimulant que d'instruments

---

[351]- G. TERRY, S. FRANKLIN (1985) : Les principes du Management. Tendances Actuelles, 8ème édition.
[352]- R.C. DAVIS (1951) : The Fundamentals of Top Management. New York Harper and Row.
[353]- Jame H. Donnelly Jr Jaunes L. GIBSON et John M. Ivancevich (1981) : Fundamentals of management, 4ème édition (Planton, Tex : Business Publications, p.143.

de sanctions. Il peut donc favoriser les réalisations et permettre un attachement des salariés à leur organisation.

III - L'attachement à l'entreprise et les rites de gestion dans les entreprises sénégalaises

La littérature organisationnelle présente tout un ensemble d'instruments permettant de susciter l'adhésion et la fidélité des membres d'une firme : rite, esprit maison, emploi à la vie, mythe, symboles, gratifications, etc. Certains de ces éléments se traduisent par des comportements irrationnels parfois improductifs[354] mais sont très utilisés par le personnel.

Dans les entreprises sénégalaises, l'emploi à vie n'est pas une valeur répandue car il n'est pas stipulé à l'embauche comme au Japon. Les plans de carrières ne sont pas courants, le personnel ne pense d'ailleurs pas que durer dans l'entreprise soit une condition de réussite. Ainsi 64% des enquêtés dissocient la réussite dans l'entreprise et la durée dans cette dernière.

Les rites sont des véhicules de valeurs (J.ABRAHAMS, 1991) [355]. Ils ne sont pas très nombreux dans les entreprises sénégalaises. Nous n'avons pas noté des rites particuliers d'accueil des nouveaux employés. Dans presque toutes les entreprises, la recrue est présentée par le responsable du service aux autres membres du personnel, ou à tout le personnel lorsque l'effectif n'est pas énorme. Les cérémonies rituelles sont souvent des fêtes de fin d'année, des départs à la retraite, la réception d'un nouveau directeur, l'achat de mouton de tabaski (dans certaines entreprises).

Les mythes, les symboles sont quasiment absents. Les références à l'histoire de l'entreprise, ses succès et difficultés ne sont pas notées et connues du personnel.

Nos organisations, en majorité, n'ont pas été bâties par la volonté d'un homme, elles résultent souvent de décisions d'un groupe d'individus prenant un risque calculé et certains de trouver une part de marché dans un secteur existant ou bien elles sont le prolongement d'une entreprise étrangère. C'est peut être ce qui explique la rareté des mythes - fondateurs en l'occurrence - qui se rencontrent

---

[354]- Cf. J. ABRAHAMS (1991): op. cit.
[355]- Cf. J. ABRAHAMS (1991): op. cit.

souvent dans les organisations où le projet correspond plus à un rêve que dans les entreprises où la stratégie résulte d'analyses rigoureuses (STRATEGOR, 1988)[356].

Dans une entreprise de pêche, cependant, l'image du fondateur est très forte. Il a joué un rôle déterminant à sa création et a marqué son histoire (stratégie particulière de recrutement, politique de formation et de communication, création de caisse de chômage). Ce fondateur est décrit comme un patron schumpétérien (B. DIOUF, 1996)[357].

La loyauté, la fidélité à l'entreprise est une caractéristique de l'environnement productif sénégalais. Elle est cependant limitée aux cadres et aux heures de travail. Ce n'est pas une loyauté à l'instar de celle évoquée par la littérature sur les entreprises japonaises. Les salaires dissocient nettement leur vie en entreprise, de la leur propre. L'entreprise est perçue plus comme le lieu où l'on vend sa force de travail, sa disparition entraînerait donc des difficultés mais sa performance n'est pas non plus une préoccupation. La compréhension et l'attention à l'égard des autres sont aussi répandues. Ainsi, la majorité des employés, même les chefs d'entreprise rechignent à licencier un salarié pour rendement insuffisant. Ils préfèrent tenir compte de son ancienneté.

En Afrique, "ce qui garantit l'attachement de l'homme à l'outil, ... c'est l'âme dont est dotée cet objet ... Les outils sans âmes ne sont pas entretenus tandis que ceux qui en ont deviennent précieux et dignes d'entretien soigneux (T. VERHELST, 1996)[358]. L'entreprise n'est certes pas un outil au sens premier du terme mais on peut se demander si elle a une âme, car elle ne semble pas polariser l'attention de ses membres. A-t-elle de meilleurs rapports avec ses partenaires extérieurs?.

Section 2 : LA GESTION DES RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT

[356]- STRATEGOR (1988): op. cit.
[357]- B. DIOUF (1996) : Privatisation et cadres au Sénégal : la société nouvelle de conserveries du Sénégal (SNCDS) in Profil d'entreprise au Sud. Sous la direction de R. CABANES et B. LAUTIER, Kharthala.
[358]- T. VERHELST (1996) : " Gestion d'entreprise et cultures africaines " in Organisation Economique et culture Africaine, op. cit.

L'environnement d'une organisation, traditionnellement, est influencé, par une série de facteurs : social, économique, technologique, éducatif, étatique, démographique, etc. ces différents éléments conditionnent pour une large part, son succès.

L'entreprise sénégalaise opère dans un environnement difficile : demande solvable faible, moyens financiers et technologiques limités, infrastructures économiques - routes, facteurs de production, etc. - insuffisantes, système éducatif inadapté. Les défis à relever sont donc nombreux. Dans un premier temps, nous aborderons les relations marketing, puis nous examinerons les rapports avec les institutions comme l'Etat, les banques, les institutions d'encadrement, nous conclurons par l'innovation et la technologie.

I - Les rapports avec la clientèle et le marketing dans les entreprises

"Le client est roi" ; ce slogan montre toute l'importance de la clientèle pour une entreprise moderne. La satisfaire est indispensable pour maintenir ou étendre sa position sur le marché tandis que la maîtrise de ce dernier est nécessaire pour une entreprise qui veut survivre. Les entreprises déploient donc de nombreux efforts en direction de leurs clients, principalement une amélioration continue de la qualité des produits et des services. Cette qualité est reconnue assez bonne par 95% des enquêtés. Ce fort taux doit être pris cependant avec réserve car ici, les enquêtés apparaissent comme juges et parties. Il apparaît aussi que les clients sont très respectés. Il arrive même, assez souvent, que l'on arrête des réunions pour répondre à leurs sollicitations, que le directeur réponde personnellement aux réclamations. Certaines entreprises consultent leurs clients - boîtes à idées pour leur souhait et suggestions - pour mieux répondre à leurs préoccupations. Tout ceci transparaît dans les réponses aux questions ci-après :

1. Dans votre entreprise, le respect du client est une évidence.
2. Dans votre entreprise, les souhaits des clients sont pris très au sérieux par les responsables.
3. Dans votre entreprise, on peut interrompre une réunion pour répondre à des questions de la part des clients.

Libellé	Fréquences question 1	Fréquence question 2	Fréquence question 3
Tout à fait vrai Vrai Pas vrai pas du tout vrai	61% 36% 2% 1%	39% 52% 6% 3%	23% 48% 29%
TOTAL	100%	100%	100%

4. Dans votre entreprise, arrive t - il que le directeur réponde lui - même aux réclamations ?

Libellé	Fréquence
Toujours	15%
Souvent	31%
Parfois	45%
Jamais	9%
Total	100%

L'importance accordée à la clientèle, est un indicateur des chances qu'à une entreprise de se maintenir sur le marché.

A - Le marché

En Occident, maîtriser son marché est indispensable à toute organisation. Les entreprises sont conduites à faire des études de marché, c'est-à-dire qu'elles étudient, analysent et tentent de prévoir le comportement des consommateurs.

Les méthodes d'approche d'un marché sous tous les cieux sont fondamentalement identiques même si la culture et l'environnement conduisent à quelques différenciations : études par échantillonnage, études documentaires, sondage, investigation auprès des distributeurs, statistiques.

Les statistiques du Sénégal existent mais leur fiabilité est limitée par la fraude, par la négligence des agents, des cabinets qui les établissent (bilan par exemple). Des statistiques fiables sont fournies par

la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) sur les marchés et les économies d'Afrique de l'Ouest.

Faire des enquêtes, des sondages n'est pas aisé. Les individus sont réticents à donner des informations sur leur vie, leur souhait, leurs difficultés. Une étude de marché comporte obligatoirement l'inventaire des concurrents. Ce recensement est particulièrement ardu en Afrique, car les concurrents ne sont pas ceux connues dans la littérature. C'est par exemple l'importateur de produits identiques, la contrefaçon, la piraterie.

Mieux connaître le marché, mieux vendre, mieux répondre aux besoins de clients tels sont quelques-uns des objectifs du marketing.

B - Le marketing

Il a vu le jour, aux Etats-Unis, société de consommation par excellence, où vendre ses produits nécessite de l'entreprise une parfaite connaissance du consommateur. La démarche marketing est différente de la commerciale à laquelle certaines personnes semblent la confondre. Elle postule que la firme doit satisfaire les attentes d'un marché à connaître avant de produire des biens susceptibles d'y répondre. Par contre, le cheminement commercial, repose sur la recherche des clients pour des produits fabriqués. L'observation des pratiques, des comportements qu'on pourrait identifier à la stratégie marketing des entreprises sénégalaises révèle le peu d'importance qui lui est accordée. Faute de moyens, les études pour cerner les attentes des consommateurs ne serait - ce que dans un avenir proche, ne sont pas entreprises.
Même, si elles étaient réalisées, fabriquer les biens désirés seraient un leurre, les caractéristiques du milieu étant la rareté et la pénurie. D'ailleurs, à croire P. DELALANDE[359], pour les chefs d'entreprise africaine, le marketing constitue un raffinement superflu.

Un programme marketing, encore appelé marketing - mix, est obtenu en combinant harmonieusement quatre facteurs : le prix, la distribution, la publicité et le bien produit (spécificité et conditionnement).

- Les prix du fait de la pression des autorités monétaires internationales, sont de plus en plus, libres. Naguère, les pouvoirs publics pratiquaient la fixation directe des prix, surtout pour les produits de première nécessité comme le sucre, le riz, l'huile, ...

- La distribution, se décompose en trois filières :

* une très structurée comme en Occident : superette, super, hypermarché. Ce secteur est en difficulté du fait de la crise, de la chèreté relative des produits vendus. Il est fréquenté par l'élite de la société, les expatriés notamment ;

* une autre peu structurée formée par un réseau de grossistes, demi - grossistes, d'intermédiaires et détaillants mais qui est la plus importante de par son chiffre d'affaires (90% au moins du volume des transactions) ;

* un secteur de commerce d' Etat, avec naguère des magasins disséminés sur le territoire national. Il est en voie de disparition malgré certaines tentatives de réouverture de certains magasins SONADIS (Société Nationale de distribution).

- La publicité est insignifiante malgré les efforts constatés ces derniers temps. Le budget qui lui et alloué est très faible voire inexistant dans certaines entreprises. Ce sont les entreprises de l'industrie alimentaire qui font le plus de publicité. Il est fait de plus en plus appel aux comédiens locaux dans les messages publicitaires, les panneaux d'affichages ne sont pas très répandus malgré un effort notoire ces dernières années.

Le conditionnement laisse à désirer surtout si on le compare au standard moyen occidental. Cette carence est souvent à l'origine de l'image de médiocre qualité attachée aux produits industriels locaux.

---

[359]- P. DELALANDE, op. cit.

Le consommateur accorde sans l'apprécier une présomption de qualité aux biens dont l'emballage est soigné et attrayant. Un grand effort est entrepris au Sénégal dans le conditionnement et l'emballage. Certaines entreprises recourent à des fournisseurs spécifiques d'emballage de qualité situés en Occident.

L'entreprise doit tenir non seulement compte de sa clientèle, de l'Etat qui émet les lois et les règlements, assure la protection et les conditions permettant son bon fonctionnement mais aussi des institutions financières et d'encadrement.

II - Les rapports avec l'environnement institutionnel

Les institutions dont le fonctionnement influe sur l'activité de l'entreprise sont nombreuses. Nous nous intéresserons successivement à l'Etat acteur incontournable de l'activité économique, aux banques et institutions financières et aux organismes d'encadrement.

A - L'Etat

L'environnement dans lequel oeuvre l'entreprise est régi par des lois, des mesures de régulation, des services publics qui sont des émanations de l'Etat. D'une manière générale son rôle, en effet, est de mettre en place les structures et institutions capables de réguler les conflits entre les citoyens, maintenir la stabilité, la sécurité, choses nécessaires à la santé des affaires.

C'est ainsi, que dès son origine, l'Etat a joué un rôle prépondérant dans la modernité, le développement. Il a contribué à la mise en place des formes modernes de la production et d'un ordre social favorable à la pérennisation des entreprises économiques majeures' (J. COPANS, 1996)[360].

Cependant, en Afrique, l'Etat n'a pas souvent joué ce rôle. Quand une telle dynamique est amorcée, elle n'est pas soutenue voire jugée non déterminante. Le Sénégal n'échappe pas à la règle même si des mesures et initiatives hardies sont prises depuis les années 70 : nouvelle politique

industrielle (NPI), nouvelle politique agricole (NPA), création de zone franche, exonération d'impôt, etc. Depuis les années 80, le Sénégal vit sous ajustement diligenté par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International. On note une privatisation accrue du tissu industriel.

Les rapports Etat-entreprise sont complexes et difficiles. Les opérateurs économiques jugent son rôle peu favorable au développement des entreprises, certaines décisions irrationnelles et peu propices au progrès (nombreux jours fériés, plusieurs Korité, Tabaski, etc.), la fiscalité trop élevée. Ils tentent tant bien que mal (fausse déclaration, corruption des agents du fisc, etc.) de ne pas se soumettre à cette fiscalité dont la finalité (l'utilisation des ressources engendrées) est mal perçue. Les enquêtés pensent d'ailleurs que l'Etat de par son train de vie dispendieux gaspille des ressources qui auraient pu servir à créer des équipements sociaux.

Il ne fait pas de doute que l'Etat en Afrique, partant au Sénégal, souffre de nombreuses entraves mais "il est impensable que le développement économique moderne puisse se réaliser sans Etat, on en présence d'un Etat faible, discret, non performant " (S. ELLIS, Y.A. FAURE, 1995)[361]. D'autres organismes font partie de l'environnement institutionnel de l'entreprise.

B - L'intermédiation financière

Le secteur après des années de difficultés est en plein redressement.
Les réformes entreprises dans le cadre de l'UEMOA[362] ont permis de créer les conditions les plus appropriées au financement sain des économies des Etats. En poussant au contrôle qualitatif du crédit, la réforme a contraint les banque à " exercer pleinement leurs responsabilités dans la surveillance de la qualité de leurs emplois en respectant l'orthodoxie financière ".

La création prochaine d'un marché financier à Abidjan permettra une meilleure mobilisation et une utilisation plus judicieuse des ressources financières. Cependant, les banques, de plus en plus nombreuses, n'ont pas bonne presse. Elles ne prennent aucun risque. Elles font essentiellement des

---

[360]- COPANS J. (1996) : Recomposition ou décomposition de l'entreprise africaine par les rapports sociaux ? in Profil d'entreprises du Sud. Karthala, op. cit.
[361]- ELLIS S et Faure YA (1995) (sous la direction de): Entreprises et entrepreneurs africains, Paris, Karthala.
[362] - Union Economique et Monétaire Ouest Africaine regroupant 8 pays de la région.

crédits de trésorerie à court ou moyen terme, escompte d'effets, découverts bancaires, avances sur les marchés, etc.

Les entreprises de l'échantillon ont toutes des comptes dans au moins deux banques différentes. Les responsables financiers interrogés affirment qu'au début les tracasseries administratives sont nombreuses avec leur banquier. La constitution d'un dossier de crédit prend beaucoup de temps. Cependant, au fur et à mesure que la confiance s'installe, ces rapports s'améliorent. Les entreprises ont souvent des problèmes de trésorerie, elles recourent toutes donc au crédit qu'elles n'obtiennent pas régulièrement et de manière suffisante. Le refus de crédit est souvent justifié par l'insuffisance de sûretés réelles, de garanties contrairement à ce qui se passe en Europe, les banquiers ne sont pas très proches de leurs clients ; ils ne leur proposent pas ou très peu de produits nouveaux, ils leur rendent rarement visite.

L'incapacité des banques à satisfaire leur clientèle a conduit au développement de moyens de financement extra-bancaires (tontines, mutuelles) et est certainement un frein à l'innovation.

III - L'innovation dans les entreprises sénégalaises

L'innovation est rendue nécessaire par la concurrence, la variété des produits, la saturation des marchés dans les pays développés.

Elle consiste à la fois en des changements organisationnels et en l'introduction de nouvelles machines ou équipements.

Une opinion admise est que l'innovation ne constitue pas une préoccupation déterminante pour l'entreprise africaine, les positions sur le marché n'étant pas déterminées par les éléments économiques (concurrence, qualité de produit). Ce point de vue est légèrement contredit par notre enquête puisque 55% des enquêtés reconnaissent que leurs entreprises innovent assez souvent dans leurs procédés de fabrication.

Les enquêtés reconnaissent que leurs entreprises font preuve de dynamisme et que pour faire face à la concurrence, les entreprises créent des produits nouveaux. L'informatisation des entreprises bien qu'étant récente se fait avec une progression régulière. 40% des entreprises de l'échantillon utilisent l'outil informatique.

Le degré d'innovation dans une entreprise dépend des valeurs de l'équipe dirigeante. Des managers ayant une vision futuriste auront à l'esprit son développement. Ils innoveront constamment. L'importance des systèmes de valeurs du dans la conduite d'une organisation justifie bien une étude approfondie.

Chapitre 4-

LES SYSTEMES DE VALEURS DES SALARIES.

Les valeurs au sens de principes définissant les grandes orientations de l'action et des attitudes sont déterminantes dans l'activité entrepreneuriale. Une telle affirmation semble un parti - pris car à la question de savoir si le développement économique nécessite l'existence de certaines valeurs, deux types de réponses sont envisageables :

- le premier, celui des économistes[363] qui considèrent traditionnellement l'activité entrepreneuriale comme le simple effet d'une constellation de conditions économiques particulières (B. BERGER, 1993)[364] ;

- le second, celui des spécialistes d'autres sciences humaines - sociologie, anthropologie - affirmant que le développement requiert des transformations dans les structures institutionnelles de la société en question et donc des valeurs des individus qui la composent.

Le but de ce chapitre n'est pas d'approfondir le débat sur l'existence ou non de valeurs favorables au développement économique mais de révéler celles qui sous-tendent les comportements du personnel des entreprises sénégalaises. Il comporte trois sections décrivant des valeurs liées à des aspects aussi variés que la religion, la famille, le temps, l'argent, le travail, l'entreprise.

Certains éléments soulignés dans les deux dernières sections ont été soit déjà évoqués soit contredisent des faits antérieurs. Répétitions et apparentes contradictions n'obèrent pas la cohérence du chapitre. Elles s'expliquent par l'importance de la religion dans la vie des salariés conduisant à une subjectivité dans les réponses et les choix.

---

[363]- HIRSHMAN A (1965): The strategy of Economic Development, New York, Free Press. (trad. française : stratégie du développement, éco, Paris, Editions ouvrières, 1989.

[364]- B. BERGER (1993) : La culture entrepreneuriale moderne in Esprit d'entreprise Culture et Sociétés : Maxima, Laurent Mestrile, Editeur

Section 1 : LES VALEURS LIÉES AUX PRÉOCCUPATIONS MATÉRIELLES

Sous cet aspect, les valeurs sont " des préférences collectives qui apparaissent dans un contexte institutionnel, et qui par la manière dont elles se forment contribuent à sa régulation " (F.P. VALETTE, 1988)[365] . L'argent a une omniprésence obsessionnelle dans la vie quotidienne des familles modestes au Sénégal. " Le "Xalis", l'argent en wolof, remède miracle à tous les maux, talisman qui ouvre toutes les portes, fétiche qui résout tous les problèmes " (S. LATOUCHE, 1996)[366] est le mot le plus utilisé dans les banlieues dakaroises. Les salariés des entreprises sénégalaises ne sont pas exempts de ces préoccupations matérielles.

I - La vie quotidienne des salariés : l'omniprésence des problèmes matériels

"Je travaille depuis quinze ans mais je n'ai pas 15.000 F d'épargne. Je vis au jour le jour. A partir du 15, je suis obligé de m'endetter pour tenir jusqu'à la fin du mois". Cette complainte d'un employé de la SONACOS pourrait bien être celle de la majorité des salariés sénégalais.

Pour cerner l'acuité des problèmes matériels, la question suivante a été posée aux salariés. Dans votre vie, les problèmes d'argent prennent-ils plus de place que les autres ?[367] 60% des cadres, 90% des ouvriers affirment que les problèmes d'argent ont autant de place que les autres problèmes. Ces réponses appellent un certain nombre d'observations. Les salariés, toutes catégories sociales confondues, ont d'énormes difficultés. Seuls quelques cadres en sont épargnés ou n'en font pas cas. L'ampleur ou du moins l'importance accordée aux problèmes matériels est telle qu'en toute logique, une bonne part de l'énergie des salariés devrait être utilisée pour y rechercher des palliatifs, quand bien même ils affirment tous (97%) penser tout le temps aux conditions de survie et de développement de leur entreprise. Les soucis matériels sont partiellement différés par l'endettement.

---

[365]- VALETTE - FLORENCE P.(1988): Les Styles de vie, Economica.

[366]- LATOUCHE S. (1996) : Entrepreneuriat informel ou stratégie collective de survie conviviale in Organisation Economique et cultures africaines, op. cit.

[367]- Cette question est extraite du questionnaire de G. LECOINTRE (1993) dans l'enquête sur les étudiants et cadres sénégalais, op. cit.

A- L'endettement systématique, l'absence d'épargne

Du fait des difficultés, mais aussi par habitude, nous semble t-il, le salarié sénégalais vit de crédit octroyé souvent par le boutiquier du quartier ou par des prêteurs informels. Il est souvent endetté. L'endettement moyen représenterait aux dires de certains employés 30% du revenu.

Les demandes d'avance sur salaire sont fréquentes, parfois systématiques. On pourrait même penser que pour certains employés, le rythme de paiement des salaires est la quinzaine et non le mois. Il est donc aisé de comprendre la quasi inexistence d'épargne, dans cette couche de la population. Seuls 15% des cadres prétendent épargner mensuellement une partie de leur salaire. En général, ceux qui épargnent mettent de côté environ 10% de leur rémunération. Ce revenu, au vu des difficultés doit être dérisoire.

B- L'avis du salarié sur sa rémunération

De l'ouvrier au cadre en passant par l'agent de maîtrise, l'unanimité existe sur la non - adéquation entre la rémunération et le travail fourni. Ils estiment tous qu'ils sont sous - payés. De plus, à les croire, la politique salariale est inéquitable, inadaptée et malsaine pour l'équilibre social de leurs entreprises.

L'unanimité des enquêtés sur la question salariale, nous conduit à rechercher ce que gagne en moyenne un salarié sénégalais. Les grilles salariales varient d'une entreprise à l'autre. De plus, aux salaires, il faudrait ajouter d'autres avantages tel le prêt automobile, le crédit - logement, le treizième mois, etc. Cependant, on peut dire qu'en moyenne un cadre gagne plus de 250.000 FCFA, un agent de maîtrise touche environ 150 à 200.000 F, un agent de bureau a un salaire moyen compris entre 100 et 150.000 F. Les ouvriers ont un salaire compris entre 50 et 100.000 F. Ces rémunérations sont-elles insuffisantes ? S'il est difficile d'émettre un avis tranché, on peut cependant faire quelques observations. D'abord, les salaires sont plus élevés au Sénégal que dans les pays limitrophes : Mali, Mauritanie, Gambie.

Il conviendrait de souligner tout de suite que, la vie coûte très cher à Dakar qui est l'une des villes les plus chères d'Afrique Occidentale, voire d'Afrique. Ensuite, même ceux qui ont les salaires les plus

élevés se plaignent et sont parfois plus sujets aux ennuis matériels. Enfin, et c'est certainement l'élément déterminant, les salariés sont tous soutiens de famille et ont d'importantes charges.

Les salaires, nous semble t-il, ne sont pas aussi bas que le laisserait croire l'opinion des salariés. Mais le salaire ici, loin d'être le revenu d'un individu est plutôt familial : 75% des salariés ont en moyenne dix personnes à charge[368]. Lorsque l'on répartit le revenu individuel entre dix personnes, on comprend aisément pourquoi les salariés ont autant d'ennuis matériels. Le temps, c'est l'argent dit l'adage, intéressons nous donc à la conception qu'en ont les salariés.

C- Le temps chez les salariés.

Selon J. ATTALI (1982)[369], la relation des hommes avec le temps varie suivant les périodes de l'histoire et le niveau de développement de l'humanité. Ainsi, à chaque vision du temps peut être associée une vision du monde réel. De même, le comportement par rapport à la gestion du temps est fortement influencé par les modèles culturels (USUNIER, 1990)[370]. (GRAHAM, 1981)[371] quant à lui, distingue trois types de temps :

- le temps linéaire séparable, fortement économique, monochronique, propre aux anglo - saxons ;
- le temps circulaire traditionnel, caractérisé par les répétitions et l'aspect cyclique des activités, polychronique, spécifique aux latino - américains ;
- et le temps procédural - traditionnel, où ce qui importe est le choix du moment idéal pour effectuer une tâche. C'est celui des indiens d'Amérique du Nord à en croire HALL[372].

Il nous semble possible, sous quelques réserves, de situer la conception africaine du temps entre le deuxième et le troisième groupe.

---

[368]- Chiffres retrouvés déjà en 1990 lors de notre mémoire de DEA, op. cit.

[369]- ATTALI J. (1982) : Histoire du temps. Paris : Librairie Arthème Fayard.

[370]- USUNIER C.(1981):'Perceptions du temps, des affaires et cultures nationales: une comparaison internationale' in Economies et Sociétés. Séries de Gestion, S. G. n°17,Avril 1991,pp.88881 - 114.

[371]- GRAHAM J.(1981: 'The rôle of perception of time' in consumer research 7,March,pp. 335 - 342..

[372]- HALL E.(1984) : op.cit.

Certaines études, notamment celle de G. LECOINTRE (1991)[373] avaient montré, comme on pouvait s'y attendre, que les cadres et étudiants sénégalais ont un très fort taux d'actualisation traduisant une préférence psychologique pour le présent élevée. Pour préciser la perception qu'ont les salariés du temps, ressource économique par excellence, les questions suivantes leur ont été posées :

1. A votre avis, laquelle des deux affirmations est la plus vraie :

* Tout faire vite et bien : c'est la condition du progrès économique et social
* Pourquoi se presser ? Le temps n'appartient pas à l'homme mais à Dieu

2. Par vos pensées, où vivez -vous le plus ?

* dans le passé
* dans le présent
* dans le futur

87% des enquêtés optent pour l'économicité du temps. La maîtrise du temps, le juste à temps et la célérité des décisions sont considérées comme les conditions sine qua non du progrès économique et social. Il peut paraître curieux que 53% des enquêtés disent, par les pensées, vivre dans le futur au vu du taux d'actualisation élevé. On peut se demander si cette projection n'est pas plus le fruit du rêve, du délire que de l'anticipation raisonnée. 44% des salariés vivent, en pensées, les réalités quotidiennes alors que 3% préfèrent ressasser un passé jugé plus glorieux. Ainsi la contingence du présent (pression du quotidien, difficultés matérielles) immobilise les salariés et les pousse à une projection fantasmatique dans le futur. Ils savent, en effet que le développement, l'amélioration des conditions de vie nécessiterait une vision dynamique et plus futuriste.

La perception du temps, les problèmes matériels n'ont - ils pas une incidence sur le travail, les loisirs des salariés.

---

[373]- LECOINTRE G. (1993). Etudiants et cadres sénégalais : quelques aspects socio - culturels de leurs mentalités et comportements in l'Esprit d'Entreprise.

Section 2 : LES VALEURS RELATIVES A L'ENTREPRISE, AU TRAVAIL ET AUX LOISIRS

Les facteurs concourant au développement de l'activité entrepreneuriale sont nombreux. Selon W. GLADE[374] " toute théorie, en la matière doit examiner l'importance de trois éléments : d'abord la structure des potentialités ; ensuite les facteurs d'ordre structurel ou environnemental - Changement technologique, croissance démographique, évolution de la demande - qui représentent ensemble la demande à laquelle fait face l'entrepreneur, et enfin les conditions de réalisation des potentialités ". Parmi ces éléments, la conception qu'a l'individu ou la collectivité de l'initiative, du profit, du travail, du loisir et de la réussite est semble t-il, essentiel pour le succès des organisations. Notre intérêt s'est donc porté sur la perception qu'ont les salariés de ces différents facteurs.

I- L'entreprise idéale pour le salarié sénégalais

En Afrique, au Sénégal, l'entreprise n'a pas toujours été, voire n'est pas, reconnue comme une valeur. Elle n'était pas reconnue comme le lieu d'expression d'ambitions légitimes.

Ainsi, traditionnellement, dans la société sénégalaise il était plus valorisant d'être médecin, avocat, magistrat, préfet, cadre d'administration, professeur qu'entrepreneur ou homme d'affaire. Cependant, de plus en plus, l'entreprise semble être acceptée, en raison de son rôle déterminant dans la création des richesses et d'emplois. L'entreprise idéale ne saurait être une extension de la famille selon les salariés sénégalais. Tout en étant très attachés à leur famille, les enquêtés savent qu'affaire et famille ne font pas souvent bon ménage. De même religion et affaires ne doivent pas être associées selon eux. Cela aussi est un avis révolutionnaire car certains chercheurs ont pensé que la religion, les guides religieux - de par leur audience - , pouvaient se muer en entrepreneur.

Les affaires, les faillites des entreprises liées à la classe maraboutique, ces dernières années, ont été peut être les éléments dissuadant la croyance en la capacité entrepreneuriale des guides religieux. Par contre, ils affirment(82% des enquetés), que l'entreprise la meilleure à leur sens est celle où ils seront actionnaires. Ce point est fondamental car il peut signifier que si les salariés percevaient la liaison entre leur bien être matériel et la réussite de l'entreprise, ils se donneraient mieux au travail. On comprend

donc pourquoi ils rejettent les formes traditionnelles d'autorité(soumission totale du salarié au bon vouloir des propriétaires).

Tout en étant de préférence la propriété des salariés, l'entreprise idéale doit offrir au personnel les moyens d'échapper aux pesanteurs sociales. Elle doit donc contribuer à l'émergence de nouvelles valeurs plus dynamisantes, plus individualistes. Ainsi, 65% des enquêtés pensent qu'une bonne entreprise devrait fonctionner selon les normes d'une équipe sportive performante; la performance découlant d'un travail acharné et collectif.

II- La conception du travail chez les enquêtés

Dans l'Afrique traditionnelle, le travail n'était pas conçu comme un moyen de s'enrichir individuellement, de faire fortune, de constituer des capitaux. De même, il n'était pas perçu comme une contrainte mais comme une activité traduisant le passage à la vie d'adulte. L'ambiance au travail était souvent chaleureuse et attrayante. Cependant, le travail traditionnel en Afrique, se limitait à la satisfaction des besoins d'un nombre restreint de personnes :famille, tribu, clan. Avec la modernité, une autre vision du travail - ressource économique, dont la maîtrise conditionne les progrès - s'est imposée aux africains. Cette nouvelle logique a dans certaines contrées du mal à pénétrer les moeurs.

La première question posée aux enquêtés était relative au sens du travail. Un certain nombre de définitions leur était proposé.

---

[374]- GLADE W.P: 'Approaches to a Theory of Entrepreneurial Formation', Explorations in Entrepreneurial History,2èsérie, vol4,n°3, pp.245 - 259.

DEFINITIONS	REPONSES EN %
1 - Le travail est un moyen pour vivre	30%
2 - Le travail est une obligation à laquelle chacun doit, avec application, tenter de se soustraire.	5%
3 - Le travail est un moyen offert à l'homme pour s'épanouir	27%
4 - Travailler c'est aimer Dieu	13%
5 - Travailler donne un sens à la vie.	25%
TOTAL	100%

Le travail est avant tout considéré comme un moyen pour vivre et faire vivre sa famille, ses proches. C'est une nécessité bien admise. Il est même perçu comme un facteur d'épanouissement. Il permet en effet d'obtenir les moyens d'acheter tout ce dont on a besoin, offrant ainsi mieux - être et joie de vivre. Le travail donne également, selon les enquêtés, un sens à la vie. Travailler permet de se sentir utile, d'être homme. Mais en privé, les salariés - particulièrement les ouvriers - disent qu'ils ne font que le strict nécessaire. " A petit salaire, petit travail " a dit une secrétaire. Ainsi, les salariés, tout en sachant que le travail confère de la richesse, font une distinction entre celui fait en entreprise et celui dont les fruits leur reviendraient directement. De plus 65% des personnes interrogées affirment que leurs aspirations dans la vie, sont réalisées hors de l'entreprise.

Les enquêtés tout en fournissant l'effort minimal exigé s'arrangent pour ne pas avoir affaire à la direction. Ils perdent, de plus en plus, toute velléité revendicative. Naguère très influents, les syndicats sont, de nos jours, en perte de vitesse dans les organisations. L'appartenance à une organisation syndicale est plus perçue, aujourd'hui, comme une mise en évidence inutile, une source d'ennui qu'un moyen d'avoir meilleures rémunération et considération. C'est ce qui ressort des réponses à la question:

L'appartenance au syndicat d'entreprise est la meilleure stratégie pour avoir une augmentation régulière de son salaire que l'on travaille bien ou pas. Qu'en pensez-vous ?

Libellé	Nombre d'observations	Fréquence
Tout à fait d'accord	6	5%
D'accord	2	2%
En partie vrai	34	26%
Pas d'accord	87	67%
TOTAL	129	100%

Soulignons aussi que les enquêtés accordent en moyenne 70% de leur temps au travail et le reste au loisir[375]. Ils affirment que cette répartition leur convient assez bien.

Il apparaît ainsi que: l'entreprise est perçue comme le lieu où l'on va vendre sa "force de travail" pour percevoir une rémunération jugée insuffisante; les salariés ne s'adonnent pas entièrement au travail considérant leur emploi actuel comme une transition vers un autre mieux rémunéré à l'avenir.

L'organisation sénégalaise connaît bien de pesanteurs. Il urge de les lever car, en outre, les enquêtés ne considèrent pas la durée dans l'entreprise, la fidélité envers elle comme une condition de promotion, de réussite en son sein. Au fait, comment perçoivent - ils la réussite ?

III - La réussite et le loisir chez les salariés

De nos jours, au Sénégal comme partout en Afrique, la crise économique, les difficultés existentielles rendent la recherche d'un emploi ardu. En trouver, relève presque de l'exploit. Très peu de salariés choisissent leur métier. Ceci explique pourquoi la motivation pour la carrière, l'entrain pour le métier sont souvent inexistants. De plus, dans la plupart des entreprises, il n'existe pas de politique claire de gestion des carrières, même pour les cadres.

Les profils de carrière varient en fonction des catégories socio-professionnelles. Les orientations personnelles, les volontés d'indépendance se soldent souvent chez les ouvriers et les employés de bureau par des échecs et des régressions importantes, si bien que la sécurité s'obtient essentiellement par la docilité à exécuter des tâches inintéressantes. Une telle attitude, est certainement due à la

prègnance de valeurs privilégiant le présent et à la culture qui assimile toute personne " indocile " à un marginal. C'est aussi, nous semblait - il un frein aux mutations indispensables au développement économique et social. Mais, à en croire Herbert Simon, prix Nobel de Sciences Economiques, c'est une aptitude à l'apprentissage donc à la progression. Il définit le concept de docilité ces termes :

" Etre docile, c'est être souple, malléable et, surtout, capable d'apprendre (....). Une personne docile est disposée à accepter de l'instruction - et des instructions - de l'environnement social dont elle dépend. Elle a tendance à adapter son comportement aux normes et aux pressions de la société [...]. Du point de vue de l'évolution, loin de dénoter l'altruisme, une forte dose de docilité est signe d'un égoïsme éclairé[376]".

Réussir en entreprise, réussir dans la vie ne provient guère, ici, d'un planning établi, suivi rigoureusement mais plus tôt du hasard, de la chance. D'autant plus que les plus riches de la société, ne le sont pas devenus par un effort acharné, mais bien souvent par ruse, appui politique, clientélisme. Ainsi à la question :

La meilleure façon pour réussir dans votre milieu, n'est pas de travailler dur, d'innover, de produire mais de savoir arranger ses affaires. Cette affirmation vous semble-t-elle justifiée ? Les réponses ci - après ont été recueillies.

---

[375]- L'unité de temps peut être la journée, la semaine,le mois de travail.

[376]- Herbert A. Simon: "Organization and Market", manuscrit inédit, Carnegie - Mellon University, 4 Février 1989.P 13 cite parfait T. Landa in : Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau éthnique, organisation économique un esprit d'entreprise, culture et société sous la direction de B. BERGERT et al.

Libellé	Nombre d'Observations	Fréquence
Oui	39	40%
Non	60	60%
TOTAL	99(*)	100%

Près du tiers des personnes interrogées n'ont pas répondu à la question, la trouvant embarrassante. Dans la culture sénégalaise, une chose embarrassante est une chose vraie mais dont on n'aime pas parler. Malgré cela, 40% des personnes ayant répondu trouvent que la réussite est due plus à la " magouille " qu'au travail acharné. La question suivante confirme encore plus la véracité de la proposition. Il est demandé aux enquêtés s'ils souhaitent l'abandon de la mentalité privilégiant la débrouille. Curieusement, 86% des enquêtés y sont favorables. Souhaiter la disparition de l'état d'esprit plus enclin à négocier qu'à travailler est, en définitive, une autre façon d'attester sa présence. Travailler dur ne semble donc pas être la clef principale de réussite au Sénégal, c'est plutôt être en bonne santé qui est vu comme premier critère de réussite. En effet, la maladie est l'ennemi le plus redouté des salariés. Cette crainte excessive de la maladie s'explique essentiellement par des raisons matérielles. Les problèmes de santé publique sont cruciaux au Sénégal. Les médicaments coûtent chers. C'est devenu une règle, dans les hôpitaux, c'est le patient qui achète les médicaments nécessaires pour ses soins. Dans les entreprises, quand il existe un système de sécurité sociale opérationnelle, la couverture, dans bien des cas, n'est que 60 % des frais. Il faudrait, cependant, les engager avant de se faire rembourser. Les salaires - jugés insuffisants - ne peuvent que s'amenuiser avec l'apparition des ennuis de santé. Les enquêtés préfèrent donc être pauvres mais avoir une bonne santé. Comme autres atouts indispensables à la réussite, les personnes interrogées choisissent le dynamisme, l'audace, le risque, la chance et une dose d'individualisme. En effet, les enquêtés admettent que pour réussir dans la vie, il faut être entreprenant, audacieux, savoir saisir les opportunités, les exploiter au maximum. Ils estiment, en outre, qu'un individu seul est plus apte à réussir sur le plan économique. La famille est plus perçue comme une entrave à la réussite individuelle. Réussite et loisirs ne sont pas antinomiques. Les loisirs préférés des enquêtés sont la lecture, le sport et les voyages. Le sport est vu comme un moyen de maintenir sa santé.

Est-ce pour pallier les ennuis de santé, source de problème matériel que les salariés le font presque tous ? Difficile d'y répondre. Le sport est une activité collective. L'aimer suppose accepter vivre en groupe, en communauté. Voyons donc l'opinion des salariés concernant certaines grandes valeurs sociétales.

Section 3 : LES VALEURS RELATIVES À LA FAMILLE, À LA MORALE ET À LA RELIGION.

La littérature managériale a tendance à sous estimer l'ancrage des institutions modernes, l'entreprise par exemple dans un système moral particulier.

Et pourtant, en 1956 déjà, Parsons et Smelser estimaient que dans une société, les valeurs et les normes en vigueur ont un impact déterminant sur les attitudes sociales vis à vis de l'entreprise[377]. Ces valeurs et ces normes en vigueur sont, bien souvent, inculquées par la famille, la religion, l'environnement.

- Quels sont les poids respectifs de la religion, de la famille dans la vie des salariés ? Quelles sont les valeurs qu'elles véhiculent ? C'est ce genre de questions que nous abordons présentement.

I - L'emprise de la religion

Il est difficile de ne pas se référer à Max WEBER lorsque l'on veut étudier l'impact de la religion sur l'activité entrepreneuriale. Dans l'éthique protestante[378], il a montré comment le calvinisme a favorisé l'émergence du capitalisme en Europe. En effet, sous son influence, l'individu s'est libéré des liens étroits de famille et de parenté, acquérant une plus grande autonomie. En imposant une honnêteté totale dans les transactions et le respect des engagements, en demandant à chacun de rendre compte quotidiennement à Dieu de ses actes, le calvinisme a lancé les fondements de la responsabilité individuelle et du développement des affaires.

---

[377]- PARSONS T. SMELSER N.(1956): Economy and Society, New York,Free Press.
[378]- WEBER M.(1985): L'ethique protestante et l'esprit du capitalisme, Paris Presse - Pocket.

La portée de l'étude de WEBER est telle que certains analystes[379] s'en sont inspirés pour relier l'essor actuel du capitalisme en Asie Orientale à l'éthique confucéenne. Une telle analyse peut - elle s'appliquer à la société sénégalaise quasiment (+ de 90%) musulmane ?

Une communauté très croyante qui vénère non seulement "ALLAH" mais aussi ses illustres serviteurs. La vénération des Mourides pour leur Chef Spirituel, Cheikh Bamba, en est un exemple éloquent.

La croyance en Dieu semble être une valeur centrale pour les enquêtés. Ainsi 97% des ouvriers, 90% des cadres affirment que la religion occupe une place importante dans leur vie. Un dirigeant d'entreprise interrogé sur la religion a répondu en ces termes : "La religion a joué un grand rôle dans ma vie. La foi m'a permis de tenir bon lors des moments difficiles, de ne pas rendre coup pour coup". IL semble opportun de saisir l'impact de cette forte croyance sur l'activité entrepreneuriale.

La foi chez les salariés se traduit par le respect des obligations religieuses, notamment les cinq prières, par l'aumône et le don. A titre d'exemple, 20% des cadres interrogés, 25% des ouvriers donnent une partie de leur revenu (en moyenne 5%) à des guides religieux . Autre illustration, les réponses données à la question : La valeur d'un homme dépend de son respect des préceptes religieux. Qu'en pensez-vous ?

Libellé	Nombre d'Observations	Fréquence
D'accord	93	82%
Pas d'accord	21	18%
TOTAL	114	100%

Il semble que, les valeurs véhiculées par la religion sont plus orientées vers la crainte d'Allah que vers l'effort soutenu et la responsabilité individuelle.

[379]- Cf. MORISHIMA M.: " Capitalisme et Confucianisme " op. cit.

D'aucuns font une distinction très claire entre la vie religieuse et les actes de la vie quotidienne. Ainsi, la religiosité ne favorise pas encore l'activité entrepreneuriale. Pourtant la culture islamique véhicule une conception particulière du travail pouvant être bénéfique au fonctionnement de l'entreprise.

Il existe un hadith disant ceci: " travaille pour ce monde comme si tu ne devais jamais mourir, travaille pour l'au-delà comme si tu devais mourir demain ".

Tout comme le Calvinisme, la religion musulmane peut, au Sénégal, réorienter, servir de socles sur lesquels peuvent s'enraciner l'activité entrepreneuriale.

Selon Gillian GODSELL (1993)[380] " la famille contribue au développement de compétence et de valeurs qui sont utiles dans le monde des affaires ". Est - ce le cas au Sénégal?

II - L'étau de la famille

Le rôle de la famille dans le développement des affaires, des entreprises est sujet à controverses. Dans les sciences humaines, on considère traditionnellement, cohésion familiale et développement économique comme antinomiques. Ainsi Clark KERR et son équipe affirment que " la famille étendue dilue le plus souvent toute motivation individuelle en vue de travailler, d'épargner, d'investir[381]. La famille a été longtemps perçue comme une entrave à l'essor de l'entreprise. Cependant, certaines études contredisent cette optique. C'est le cas de l'étude de Janet SALAFF sur vingt huit familles petites bourgeoises et ouvrières de Hong Kong. Sa conclusion est que "chaque famille semble améliorer sa situation en mettant en commun l'argent qu'apportent ses différents membres salariés"[382]. L'exemple de la famille entreprise sert à réfuter l'affirmation selon laquelle la culture familiale traditionnelle et les relations claniques constitueraient un obstacle au développement économique.

Au Sénégal, comme partout en Afrique, la vie familiale demeure primordiale. La famille est souvent une entité large non délimitée par des liens de sang. Elle demeure primordiale pour les salariés.

---

[380]- GILLIAN GODSELL(1993): Entrepreneur en état de guerre : obstacles à l'entreprise en Afrique du Sud, in Esprit d'entreprise Cultures et Sociétés, Sous la direction de B. BERGER Maxima, Laurent du Mesnil Editeur.
[381]- Clark KERR et Al (1960) : Industrialization and Industrial Man, Cambridge, Cambridge University Press
[382]- Janet SALAFF (1982) : The Working Daugter of Hong Kong, Cambridge and New York, Cambridge University Press

Ils la considèrent comme un rempart contre l'adversité. Elle est aussi perçue comme la gardienne des traditions sénégalaises. La famille, famille élargie, est un appui précieux dans l'ascension sociale. Elle n'est point un obstacle au progrès des individus et de la société. Cette opinion est d'ailleurs plus répandue chez les ouvriers. Il semble donc surtout que pour les plus pauvres, la famille peut permettre de réussir dans la vie. La prépondérance de la famille est telle que les salariés sont prêts à tout lui sacrifier. Elle est au premier rang dans leurs préoccupations. Il est courant d'entendre certaines personnes se plaindre de l'inconscience de tel membre de la famille, qui ne veut rien faire.

Dans presque toutes les familles il y a quelques personnes qui vivent au dépend des autres. La solidité des liens familiaux est telle qu'elle assure finalement une sécurité à ceux qui ne veulent rien faire. Pour 51% des cadres et 38% des ouvriers cette affirmation est vraie. Notons une fois encore que ce sont les plus riches, donc ceux qui se sentent lésés, qui admettent que la solidarité familiale telle qu'elle fonctionne sert de garantie à ceux qui pour une raison ou une autre ne travaillent pas. L'ensemble de ces réponses figurent dans le tableau ci - dessous.

Questions	Modalité	Réponses Cadres	Réponses des ouvriers données en %
La famille élargie protège les individus contre toute adversité	D'accord Pas d'accord	60% 40%	60% 40%
La famille est gardienne de la tradition sénégalaise	D'accord Pas d'accord	93% 7%	90% 10%
La famille est un obstacle au progrès de l'individu et de la société	D'accord Pas d'accord	23% 77%	20% 80%
La famille passe avant tout et il faut tout lui sacrifier	D'accord Pas d'accord	73% 27%	65% 35%
La famille sert de sécurité à ceux qui ne veulent rien faire	D'accord Pas d'accord	51% 49%	38% 62%

L'analyse des résultats de cette enquête montre la forte emprise de la famille sur les salariés. L'observateur étranger, malgré les réponses données, peut voir qu'elle ne joue pas le rôle de famille entreprise comme l'a montré SALAFF à Hong Kong. Mais une revue de son mode de fonctionnement,

une correction des ses léthargies mais aussi une vision plus prospective lui permettrait de jouer ce rôle car potentiellement elle en est capable.

Ces quatre premiers chapitres ont permis d'esquisser le contours des pratiques managériales au Sénégal. Il serait judicieux de voir leurs incidences sur les performances organisationnelles.

TITRE 2-

LA RELATION CULTURE D'ENTREPRISE-PERFORMANCE.

C'est connu, les entreprises africaines - sénégalaises notamment - rencontrent de nombreuses difficultés.

Elles sont globalement peu performantes. Elles paraissent comme des corps étrangers au tissu social et ne polarisent ni l'attention du public, ni celle des autorités administratives.

Il est également admis - depuis le succès fulgurant du Japon et des dragons d'Asie du sud est, que la réussite d'une entreprise passe par la maîtrise d'instruments techniques d'organisation (règles, procédures, organigramme, technologie appropriée etc.) mais aussi d'éléments subtils tels l'adhésion au travail, la motivation, la coopération. Ainsi, les entreprises qui réussissent seraient celles qui ont un mode d'organisation adéquat, celle qui ont une culture.

L'une des hypothèses de cette recherche est l'établissement d'une liaison entre la non-performance et l'inexistence d'une culture d'entreprise. Cette dernière ayant la capacité de polariser les énergies vers les buts de l'organisation.

A cette étape de l'étude, nous essaierons, d'une part , d'évaluer les performances des entreprises de l'échantillon, en utilisant des données quantitatives et qualitatives; de mettre en relief les facteurs déterminants de la relation culture d'entreprise - performance d'autre part.

Ce titre comprend deux chapitres:

Chapitre 5 : Les performances des entreprises sénégalaises.

Chapitre 6 : Les déterminants de la relation culture d'entreprise - performances.

Chapitre 5-

LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES

Le problème de la performance des organisations est sous-jacent à tous les écrits relatifs à la gestion des entreprises, même si les mots pour désigner la performance sont nombreux : efficacité, rentabilité, productivité, compétitivité, etc. La performance est une notion complexe et une analyse des développements dont elle est l'objet, dans la littérature managéraiale, dans la presse spécialisée en révèle de nombreux aspects. Elle soulève, essentiellement, une question de mesure. Elle est tantôt approchée par des instruments de nature quantitative tels les résultats comptables, les ratios financiers, etc., tantôt par des données de nature qualitative basées sur des opinions recueillies à partir d'échelles d'attitude. Ces dernières sont assez subjectives. Selon M.M. MONTEBELLO[383], les mesures subjectives ont été plus utilisées que les mesures objectives. Cependant, certaines recherches ont établi qu'il existait des liaisons entre mesures subjectives et objectives[384].

Dans cette étude, nous avons associé les deux instruments de mesure. Ainsi, la première section cerne les performances à partir des enquêtes d'opinion. Cette approche paraissant trop large, la deuxième section en présente une plus concise à partir des ratios comptables. Le chapitre s'achève par une tentative de synthèse de ces deux démarches.

Section 1 : DES ENQUÊTES D'OPINIONS POUR APPRÉCIER LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES

Cette première démarche utilisée pour cerner les performances des organisations sénégalaises se fonde sur l'étude de M. KALIKA[385].

---

[383]- MONTEBELLO M.H. (1976) : Organizational effectiveness, EIAS M., working Paper cité par M. KALIKA, op. cit.

[384]-. Cf. notamment les études de Lawrence Lorsch et celle de Reiman.
LAWRENCE P. LORSCH J.W. (1973): Adapter les structures des entreprises. Editions d'organisation, p. 43.
REIMAN C; (1974) : Dimensions of structure in effectiveness organisations, some empriracal evidence, Academy of Management Journal Dec. vol 17, n° 4.

[385]- M. KALIKA: op. cit.

En effet, nous sommes aussi d'avis que les résultats comptables et financiers ne sauraient constituer l'unique mesure des performances des entreprises.

Notion multiforme, la performance peut aussi se baser sur les critères économiques (atteinte des objectifs, place de l'entreprise) des facteurs sociaux (motivation du personnel, cohésion, entente dans l'entreprise) et des données relatives à la structure organisationnelle (circulation de l'information, structure formelle). Ces trois subdivisions constitueront l'ossature de cette partie.

I - Les performances économiques

Elles résultent de l'opinion des cadres et des dirigeants des entreprises de l'échantillon. Elles sont mesurées à partir des questions relatives au degré d'atteinte des objectifs de l'entreprise, à sa place dans son secteur, à l'évolution de cette place et à la qualité des produits et services. Ces questions sont des échelles de type Likert à 3 ou 4 positions. Nous présenterons successivement ces questions en précisant le mode de valorisation des échelles. Nous terminerons en calculant un indicateur de performance économique moyenne.

A- Les objectifs, les projets, leur niveau d'exécution ou d'atteinte.

Nous avons demandé aux enquêtés comment les objectifs essentiels de leur entreprise se traduisaient dans la vie quotidienne et si les projets étaient entièrement exécutés. Les objectifs sont globalement de cinq ordres : augmenter le chiffre d'affaires, accroître la part de marché, améliorer la productivité, offrir de meilleurs services, rechercher de nouveaux clients et fournisseurs. On peut remarquer que les objectifs d'une entreprise ne sont pas uniquement de nature économique mais que ceux - ci prédominent bien souvent.

Les projets (objectifs) pouvaient être totalement (toujours) atteints (100%) plus que moyennement atteints (souvent, beaucoup) (66%), peu atteints (parfois) (33%), pas du tout atteints (jamais) (0%).

Environ 17% des entreprises de l'échantillon atteignent leurs objectifs prioritaires (100%), 36% l'approchent plus que moyennement (66%) et 9% ont des objectifs peu atteints, 38% en sont très loin.

B- La place de l'entreprise dans son secteur

Le but est de situer l'entreprise par rapport à ses concurrents directs se trouvant dans les classes suivantes : les meilleures (100%), les bonnes (75%), les moyennes (50%), les faiblement moyennes (25%), les moins performantes (0%).

Plus de la moitié des entreprises occupe une position de leader dans leur secteur et 26% sont en bonne position, 1% se situe parmi les moyennes et plus de 20% se trouvent parmi les moins performantes.

Quelques éléments d'appréciation permettent de mieux comprendre ces résultats :

- les entreprises choisies sont dans des secteurs où la concurrence est limitée (barrières à l'entrée : capitaux, marché étroit, etc),
- les enquêtés ont peut être surévalué l'importance de leur entreprise. C'est une donnée à ne pas négliger au vu de la culture sénégalaise, de la nature humaine en générale,
- les entreprises ayant répondu sont très structurées, ont une organisation relativement bonne. Celles qui sont performantes seraient sur - représentées dans l'échantillon (étant plus disposées à communiquer avec l'extérieur, les chercheurs notamment),
- enfin, ces performances sont très contingentes. Dans un environnement morose, peu dynamique, le moindre effort peut hisser au premier plan.

C- L'évolution de la place de l'entreprise dans son secteur

Cette évolution est appréciée sur les cinq dernières années à l'aide de cinq modalités : très nettement, un peu, maintenue, régressée légèrement, régressée fortement.

La moitié des entreprises retenues ont vu leur position concurrentielle s'améliorer au cours de la période. 21% ont connu une amélioration pas très significative tandis que 7% se sont maintenues, 22% ont connu un recul.

La position concurrentielle dans l'analyse stratégique - dans le modèle BCG[386] par exemple - est un indicateur essentiel de performance.

Cependant, ses effets nous paraissent limités dans notre champ d'étude. Le marché sénégalais - particulièrement les secteurs choisis - n'est pas fortement concurrentiel.

D- La qualité des produits et des services

La qualité est la somme des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui conditionnent son aptitude à satisfaire un besoin donné (J. PROKOPENKO, 1990)[387] . C'est un indicateur externe de la performance d'une organisation. La qualité donne une indication du niveau atteint par l'entreprise dans la conception de son produit mais aussi elle est significative de sa capacité à s'améliorer, à innover.

Pour cerner cet aspect, il a été demandé aux enquêtés d'apprécier par rapport à la concurrence la qualité des produits et services offerts à la clientèle : avec les modalités suivantes : très bonne, bonne, moyenne, mauvaise et très mauvaise.

Dans presque 20% des cas, les enquêtés pensent que leur entreprise fournit des produits et services de qualité inférieure à la moyenne, 25% offrent des prestations jugées moyennes alors que près de 45% se situent à un niveau de bonne voire très bonne qualité. Notons que les restrictions envisagées quant aux résultats concernant la place, son évolution, demeurent valables pour la qualité des produits et services.

---

[386]- Boston Consulting Group, op. cit.

[387]- J. PROKOPENKO. (1990) : Gérer la productivité, BIT - Genève.

E- La moyenne des performances économiques

Pour disposer d'un indicateur synthétique des performances économiques, une moyenne des quatre questions a été effectuée. De même, toutes les échelles ont été rapportées à trois positions. Ainsi, la première question sur l'atteinte des objectifs comporte: bonne atteinte; peu atteint; pas du tout atteint.

La seconde sur la place de l'entreprise à les échelles: bonne; moyenne; faible. La troisième sur l'évolution de la place de l'entreprise: très nettement; maintenue; régressé. La dernière sur la qualité des produits et services a pour échelle bonne, moyenne, mauvaise. Prendre la moyenne arithmétique équivaut à accorder la même pondération aux quatre questions, d'où la même importance. Ceci est très discutable. En effet, ces moyennes sont calculées sur des variables qualitatives, sur des ratios qui ne sont pas de même nature (certains sont statiques, d'autres dynamiques). Cependant, cette méthode nous semble préférable à la fixation de pondérations arbitraires.

A l'issue de ces retraitements, il apparaît que 41% des entreprises de l'échantillon peuvent être dites performantes alors que 30% ne sont pas du tout performantes. Le reste (29%) se situe entre les moyennes et les faibles (plus précisément elles sont légèrement en dessous des moyennes).

L'aperçu des performances économiques établi, nous nous sommes intéressés aux performances sociales.

II - Les performances sociales

Elles sont mesurées par quatre questions portant sur les prestations sociales, la sécurité de l'emploi, les conditions et la motivation au travail. Il faut noter qu'à titre indicatif, nous donnons aussi les performances sociales calculées au niveau des ouvriers. Le souci d'avoir des indicateurs homogènes, nous conduit cependant à ne pas intégrer cette performance sociale au niveau du calcul de l'indicateur global de performance sociale. Soulignons aussi que l'échantillon comprend aussi des délégués du personnel, des responsables syndicaux. Il permet d'obtenir une vision plus large des organisations.

Nous présenterons d'abord les mesures de la performance sociale concernant les cadres et les dirigeants, puis celles relatives aux ouvriers, enfin l'indicateur moyen.

A- Les prestations sociales

Il était demandé aux enquêtés leur opinions concernant les oeuvres sociales. Ils pouvaient répondre bonne (100%), acceptable (50%), mauvaise (0%).

26% des entreprises ont une bonne politique sociale, 27% se situent dans la moyenne tandis que le reste (47%) se trouvent en dessous de la moyenne. Le résultat est meilleur lorsque l'échantillon ouvrier est pris. Seuls 30% des entreprises se situent au dessous de la moyenne et 43% des entreprises offrent de bonnes prestations sociales.

Ces données paraissent surprenantes car on s'attendait à ce que la performance calculée à partir de l'échantillon ouvrier soit plus mauvaise ; étant a priori les moins payés.

B- La sécurité de l'emploi

Dans une situation de chômage et de crise, assurer la sécurité de l'emploi au personnel peut à coup sûr être considéré comme une performance sociale. Comme précédemment, les enquêtés avaient le choix entre bonne (100), acceptable (50), mauvaise (0).

Selon les cadres, dans 35% des entreprises la sécurité de l'emploi est assurée, dans 29% elle est acceptable. Elle n'est pas du tout garantie dans 36% de l'échantillon.

A en croire les ouvriers, elle n'est pas assurée dans 34% des entreprises, elle est garantie dans 32% des cas, acceptable dans 32% des cas.

Il faut noter ici la similitude des résultats recueillis concernant la sécurité de l'emploi. Dirigeants, cadres, employés et ouvriers s'accordent bien.

C- Les conditions de travail

Elles donnent une idée sur la satisfaction et le moral des salariés. 9% de l'échantillon ouvrier jugent bonnes les conditions de travail, 33% les trouvent moyennes.

Elles sont mauvaises dans le reste des cas. L'échantillon cadre affirme que les conditions de travail sont bonnes dans 23% des entreprises, moyennes dans 28%, et mauvaises dans la moitié des cas.

D- La motivation au travail

C'est non seulement un facteur déterminant dans la réussite d'une organisation mais aussi un indicateur indiscutable de performance sociale. Soulignons que le taux de non réponse à cette question est très élevé de telle sorte que leur avis sur ce point n'a pas été retenu dans le calcul de l'indicateur global.

Dans 8% des entreprises le travail est très motivant, la motivation est moyenne dans 35%, elle n'existe presque pas dans 57% des entreprises. Selon ces résultats, la motivation au travail - celle des cadres notamment - n'est pas très élevée dans les entreprises sénégalaises.

E- La moyenne des performances sociales

Nous avons tenté de calculer un indicateur tenant compte des différents aspects évoqués concernant la performance sociale. Le procédé est identique à celui utilisé dans le calcul de la moyenne des performances économiques. Il appelle donc les mêmes observations (limites).

Dans l'échantillon, presque un quart des entreprises (23%) peut être considéré comme performante socialement, 30% se situent dans la moyenne et près de la moitié (47%) n'est pas performante du point de vue social.

III - Les performances organisationnelles

Le niveau de saisie des performances organisationnelles est distinct de ceux des performances économiques et sociales. L'intérêt est ici porté directement à la structure, à son fonctionnement et non pas à ses répercussions éventuelles sur la société ou sa réussite économique.

Les indicateurs de performance organisationnelle mettent en évidence les problèmes de fonctionnement de l'entreprise avant qu'ils ne se traduisent en difficultés économiques. La performance (voir contre-performance) organisationnelle paraît donc antérieure à la performance (ou contre-performance) économique.

Cinq aspects de la structure organisationnelle ont été retenus pour mesurer sa performance. Il s'agit du respect de l'organigramme, des relations entre service, de la flexibilité de la structure, du délai de disposition des informations et du suivi du processus de délégation de pouvoir.

A- Le respect de l'organigramme

L'organigramme est un élément clef de la structure formelle, c'est - à - dire la structure telle qu'elle est définie officiellement par la direction[388]. La structure formelle traduit la volonté et les orientations voulues par la direction. Elle s'oppose à la structure réelle, à savoir la structure qui existe dans les faits. La structure réelle résulte, en fait, de la combinaison d'éléments de la structure formelle et des rapports informels qui s'établissent dans l'organisation. Il existe bien souvent un écart entre les schémas de structure établis par les dirigeants et les schémas réels. Ces écarts sont inévitables mais trop importants, ils indiquent un mauvais fonctionnement de l'entreprise.

---

[388]- Cf. M.CRENER : Le management, Presses Universitaires du Québec P. 101.
et J. CHILD, Organization, Harper & Row, P.98.

Les écarts organisationnels sont cernés dans chaque entreprise en demandant aux enquêtés si l'organigramme tel que défini est conforme à la réalité des choses. La réponse pouvait être tout à fait, à peu près, pas du tout. Il apparaît que l'organigramme traduit la situation réelle dans 44% des cas, sensiblement (moyennement) dans 25%, et pas du tout la situation réelle dans environ le tiers des cas. On peut noter qu'un nombre relativement important d'entreprises présentent des écarts structurels manifestes.

B- Les relations entre services

Bien souvent, dans une entreprise, à chaque service est assigné un sous - objectif précis devant concourir à la réalisation de l'objectif global. La volonté d'atteindre ces sous - objectifs entraîne très souvent des conflits entre services. Ainsi, traditionnellement, il y a toujours eu une opposition entre services commercial et de production. Il se pose en effet un problème de gestion de flux de produits (optimum entre production, vente et capacité de stockage).

L'existence de conflits entre différents services d'une entreprise est presque normale mais le souci de toute direction en matière organisationnelle est de circonscrire ces conflits en promouvant la coordination et "l'intégration" des différentes parties du tout[389].

Tout regroupement humain est source de conflit latent entre individus, plus généralement entre ceux qui donnent des ordres et ceux qui les exécutent. Nous nous sommes ainsi intéressés à la qualité des relations entre dirigeants et dirigés. La connaissance de l'état des relations entre service, entre dirigeants et dirigés offre une idée précise sur l'organisation interne d'une entreprise. Les questions posées aux enquêtés étaient libellées comme suit : Comment jugez - vous la coopération interne:

1. entre les différents services de votre entreprise ?
2. entre les dirigeants et les employés de l'entreprise ?

Les réponses pouvaient être excellentes, bonnes, satisfaisantes, pas satisfaisantes.

---

[389]- LAWRENCE P., LORSCH J.W. (1973) : Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'organisation, pp. 20 - 28, op. cit.

On constate que ces entreprises se situent à deux niveaux distincts de la moyenne. Un peu moins de la moitié (43%) se situent en-dessous de la moyenne et 57% se situent au - dessus de cette moyenne. Cette dernière proportion comporte elle aussi deux classes de poids identique: dans 29% des entreprises, les relations entre services sont bonnes.

La coopération entre employés et dirigeants est bonne dans plus du tiers de l'échantillon (37%). Elle est satisfaisante dans 23% des cas. Par contre, elle est mauvaise voire conflictuelle dans 40% des entreprises. Celà signifie que tout en étant acceptable, la coopération au sein des entreprises de l'échantillon mériterait d'être améliorée. Le seuil de conflictualité (40%) dépasse celui qu'on pourrait considérer comme inhérent au fonctionnement de toute organisation. Quant à la coopération entre services, elle met en évidence des dysfonctionnements évidents.

C- Le délai de disposition des informations

La communication est le processus par lequel les prémisses de la décision sont transmises d'un membre de l'organisation à un autre (H.A. SIMON, 1985)[390]. La communication dans l'entreprise consiste en la transmission d'ordres, d'informations et des conseils mais surtout des décisions de la direction. Souvent, dans les entreprises, l'individu n'est jamais en possession de toute l'information nécessaire à une décision particulière. le délai de disposition des informations peut concourir à l'amélioration de la communication.

Il a été demandé aux enquêtés de préciser le temps de disposition d'informations nécessaires à la prise de décision. Cinq réponses pouvaient être données: presque immédiatement, assez tôt, en temps voulu, après coup, trop tard. En moyenne (dans 53% des cas), l'information est disponible en temps voulu. Dans 17% des situations, presque immédiatement, 24% assez tôt, 12% en temps opportun, 6% après coup et 41% trop tard. Cette dernière proportion est relativement élevée.

---

[390]- SIMON A.H. (1985) : Administration et processus de décision. Tendances Actuelles.

D- La flexibilité de la structure

Un des aspects importants de la flexibilité de l'entreprise est organisationnel[391]. C'est la capacité de l'organisation à s'adapter aux contraintes de l'environnement et à ses modifications. C'est l'existence ou non de la souplesse structurelle si l'on se réfère à I. ANSOFF et R.G. BRANDENBURG(1969) [392].

La flexibilité est un trait important de la structure de l'entreprise car elle met en exergue son incapacité éventuelle à croître sainement voire survivre. Il faut souligner que le besoin de flexibilité fluctue avec l'environnement.

Que pensez-vous d'une modification importante de la structure actuelle de votre entreprise ? Voilà la question utilisée pour apprécier la flexibilité de la structure des entreprises de l'échantillon avec les possibilités de réponses suivantes :

- pratiquement impossible à réaliser
- très difficilement réalisable
- réalisable avec quelques difficultés
- réalisable sans difficultés

Les réponses se présentent donc en quatre blocs. Très peu d'entreprises (4%) considèrent qu'une modification de structure est réalisable sans difficultés, près de la moitié (47%) pense qu'elle peut se faire mais avec quelques difficultés. Elle est difficilement voire très difficilement réalisable dans 13% des cas. Plus du tiers des entreprises (36%) ne peuvent modifier leur structure. Au total, une modification de la structure des entreprises sénégalaises semble difficilement réalisable du fait, certainement, des problèmes d'encadrement et de technologie.

E- La moyenne des performances organisationnelles

---

[391]- R. REIX (1979) : La flexibilité de l'entreprise, CUJAS.

[392]- I. ANSOFF, R.G. BRANDENBURG (1969) : Repenser l'organisation : problèmes de langage, in prospective et politique. E. JANTSCH, OCD, p. 344.

Le procédé de calcul est identique à celui utilisé pour les indicateurs économiques et sociaux. 42% des entreprises sont considérées comme peu performantes du point de vue organisationnel, 27% le sont moyennement tandis que seules 31% des entreprises dégagent de réelles performances organisationnelles.

Au total, peuvent être considérées comme fortement performantes les entreprises où l'organigramme est bien respecté, les relations entre les différents services sont bonnes, où les informations parviennent aux différents décideurs à temps et la flexibilité élevée.

IV - La mesure de la performance globale

La performance globale résulte des rapports existant entre les trois formes de performances calculées plus haut : organisationnelle, économique et sociale. Pour saisir la liaison entre ces trois mesures de performance, un coefficient de corrélation de rang de Spearman a été calculé. Les résultats sont les suivants : économique/organisationnel = + 0,5 ; économique/social = - 0,5 ; social/organisationnel = 0,5.

La performance économique est liée de façon positive à la performance organisationnelle, c'est dire que les entreprises qui sont performantes économiquement le sont aussi du point de vue organisationnel.

La performance économique est liée négativement à la performance sociale. Cela signifie que les entreprises qui sont performantes économiquement ont de moindres performances sociales.

Performances sociales et organisationnelles sont liées positivement. Ainsi les entreprises qui ont une bonne organisation sont aussi socialement performantes.

L'importance relative des coefficients de corrélation permet d'établir une liaison - relativement souple cependant - entre niveaux de performance sur les trois dimensions : en moyenne les entreprises performantes du point de vue économique, le sont aussi du point de vue organisationnel et le sont

moins socialement. Il existe donc une tendance à la co-variation des différentes mesures de performance, justifiant le calcul d'un indicateur global à partir des trois premiers indicateurs.

La moyenne des indicateurs conduit à deux groupes presque homogènes. Un peu plus de la moitié (51%) des entreprises ont une performance globale moyenne (avec 28% qui sont très performantes). L'autre moitié (49%) possède une performance globale faible.

V- Propos d'étape

La principale difficulté a été de définir concrètement et précisément la performance d'une entreprise. Finalement, c'est une approche tridimensionnelle - inspirée de l'étude de M. KALIKA [393] - qui a été utilisée.

Trois dimensions de la performance ont été calculées :

- l'aspect économique très évoqué,
- l'aspect social tenant compte de la dimension humaine dans la performance de l'entreprise,
- l'aspect organisationnel montrant les problèmes propres à la structure de l'entreprise.

Ces mesures de la performance ne constituent qu'une étape dans la saisie de l'efficacité des entreprises de notre échantillon (la deuxième section présente une autre démarche). Cependant quelques conclusions partielles peuvent déjà être tirées.

Globalement, les entreprises accordent plus d'attention à leur performance économique qu'à leur performance sociale.

Celà s'explique par les conditions environnementales (chômage, faiblesse des syndicats) qui ne poussent pas les organisations à aller pleinement vers le social - direction génératrice pourtant de

[393]- M. KALIKA: op. cit.

productivité - mais aussi par le fait que la survie des entreprises passe d'abord par leur performance économique.

La corrélation notée entre la performance économique et la performance organisationnelle traduit le fait que les entreprises économiquement performantes sont aussi celles où l'organigramme est bien suivi, les relations entre services, entre dirigeants et employés bonnes, où l'information est disponible à temps. On peut émettre l'hypothèse que la performance organisationnelle se traduira tôt ou tard par la réussite économique de l'entreprise.

La corrélation entre les performances sociales et organisationnelles signifie que les entreprises ayant une bonne organisation se soucient des conditions de travail, et de la motivation des salariés. Mais au vue de la corrélation négative entre performance sociale et économique, on peut émettre l'hypothèse que les entreprises ne sont pas encore suffisamment puissantes économiquement pour dégager des ressources financières indispensables aux avancées sociales. La seconde approche permettra de formuler des conclusions plus précises.

Section 2 : DES LUNETTES COMPTABLES POUR VISUALISER LES PERFORMANCES ORGANISATIONNELLES

L'approche utilisée précédemment pour cerner les performances des entreprises est tributaire de nombreuses limites : le choix des questions, les coefficients de pondération, les découpages retenus. Les agrégats comptables rendent possible une démarche plus rigoureuse, moins aléatoire. En effet, à partir des ratios comptables, on peut à l'aide d'une série d'analyses statistiques simples [394] - ACP notamment - non seulement, déterminer les ratios qui étirent le plus l'échantillon, proposer un classement - en termes de performance - des entreprises retenues mais aussi caractériser les secteurs d'activité.

Nous présenterons simultanément et progressivement la méthode utilisée ainsi que les résultats.

---

[394]- Il s'agit principalement d'une analyse en composantes principales (ACP) faite avec le logiciel SPADN sous PC.

I - L'analyse factorielle sur les ratios de performance

Elle a été faite sur un échantillon de 50 entreprises réparties en six secteurs d'activités (Cf. méthodologie). Comme dans toute analyse en composante principale, un choix de variables actives et illustratives a été opéré. Huit ratios ont été retenus comme actifs. Le choix a été guidé par le souci de ne pas s'éloigner du découpage retenu dans la première démarche : économique, organisationnel, social.

Ainsi, l'aspect économique est apprécié par le taux de croissance du chiffre d'affaires, la rentabilité financière, le taux de variation de la valeur ajoutée. La dimension sociale est donnée par la répartition de la valeur ajoutée entre le personnel et les propriétaires de l'entreprise. La liste des variables actives et illustratives est la suivante :

1. Variables actives

1. Taux de variation du chiffre d'affaires (CA)
2. Taux de variation de la valeur ajoutée (VA)
3. Répartition valeur ajoutée : entreprise (VE)
4. Répartition valeur ajoutée : personnel (VP)
5. Taux d'endettement (END)
6. Rentabilité financière (REN)
7. Rendement des actifs (TDA)
8. Taux de rentabilité

2. Variables illustratives

1. Taux de marge brute (TMB)
2. Taux de profitabilité (PRO)
3. Taux de profitabilité d'exploitation (PRE)
4. Rendement de la main d'oeuvre (RED)

Une fois ces variables choisies, des statistiques sommaires, une matrice des corrélations et un aperçu (histogramme) de la précision des calculs est donné par le logiciel SPADN (Cf. annexe).

Les tableaux ci-dessous présentent les statistiques sommaires et la matrice de corrélation.

NUM.	IDEN -	LIBELLE	EFFECTIF	POIDS	MOYENNE	ECART-TYPE	MINIMUM	MAXIMUM
36	MCA	Moyenne chiffre d'affaires	50	50.00	1.40	.65	.42	4.00
37	MVAJ	Moyenne valeur ajoutée	50	50.00	2.15	3.75	.59	25.12
40	MRVE	Moyenne répartition entrep.	50	50.00	-.16	3.54	-22.18	6.84
41	MRVP	Moyenne répartition person.	50	50.00	.94	1.89	-.66	12.86
42	MEND	Moyenne endettement	50	50.00	4.27	9.09	-11.36	52.45
43	MREN	Moyenne rentabilité	50	50.00	-.13	1.64	-9.82	2.58
44	MRDA	Moyenne rendement des actifs	50	50.00	1.28	.88	.25	4.97
46	MTRE	Moyenne taux de rentabilité	50	50.00	.50	.63	-.21	3.71
38	MRED	Moyenne rendement	50	50.00	6.79	6.10	.47	24.56
39	MTMB	Moyenne taux de marge	50	50.00	1.61	5.93	-.67	37.48
45	MPRO	Moyenne profitabilité	50	50.00	.54	1.27	.07	9.25
47	MPRE	Moyenne profitabilité d'exploit	50	50.00	.07	.30	-1.42	1.34

	MCA	*MVAJ*	*MRVE*	*MRVP*	*MEND*	*MREN*	*MRDA*	*MTRE*
MCA	1.00							
MVAJ	.16	1.00						
MRVE	-.29	-.34	1.00					
MRVP	.25	.69	-.89	1.00				
MEND	-.02	.04	-.18	.20	1.00			
MREN	-.19	-.17	.27	-.26	-.55	1.00		
MRDA	.07	-.02	.04	-.03	.03	-.10	1.00	
MTRE	.07	-.11	.07	-.12	-.01	-.30	.42	1.00
	MCA	MVAJ	MRVE	MRVP	MEND	MREN	MRDA	MTRE

Matrice de corrélation[395]

Une première lecture montre qu'il existe une corrélation entre MRVE et MRVP d'une part, entre MVAJ et MRVP d'autre part.

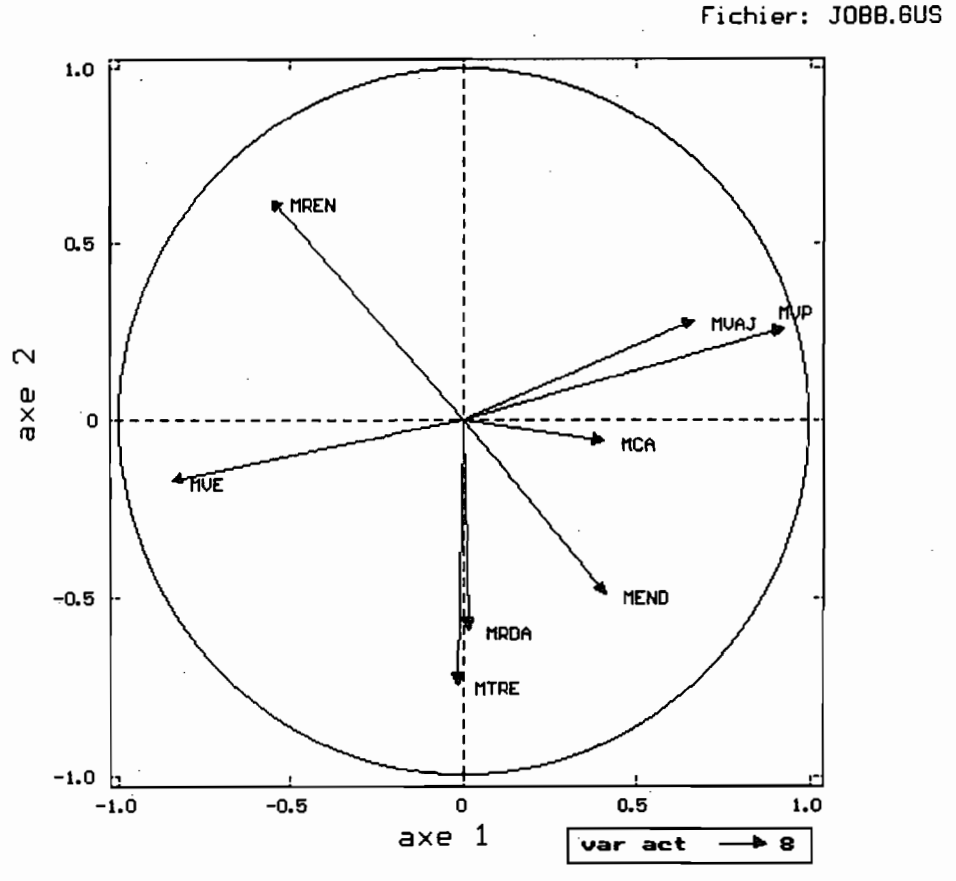
L'histogramme des huit premières valeurs propres montre que le premier axe explique 33,12% de l'information, le second 20,73%. Les deux premiers axes expliquent à plus de 50% la structure des données. Cependant pour avoir des résultats plus significatifs, nous avons retenu les quatre principaux axes ayant ainsi une structure de données expliquée à 79,88% (Cf. histogramme des valeurs propres).

[395]- Ce sont les moyennes des ratios qui sont utilisées. Ainsi MCA signifie moyenne de variation du chiffre d'affaires.

L'examen du tableau donnant les coordonnées, contributions et cosinus carrés des entreprises retenues sur les axes 1 à 4 fait apparaître celles qui se distinguent en fonction des critères les plus expressifs de la performance. Ainsi, sur l'axe 1, c'est l'entreprise (E33) avec une contribution de 71 et un cosinus carré de 0.95. Sur l'axe 2, c'est E19 avec une contribution de 37.8 et un cosinus carré de 0.63, de même que E21 (contribution 16.4, cosinus carré de 0.50). Le graphe portant sur le classement des entreprises est présenté en annexe.

Les coordonnées et valeurs - test des modalités sur les axes 1 à 4 font ressortir les secteurs d'activité les plus caractéristiques. Ainsi sur le second axe, c'est la pêche et congélation avec une valeur test de -3,2. Pour être expressif les chiffres associés aux valeurs - tests doivent être supérieurs à 1,96 (VT > 1,96). Sur le 3ème axe, c'est l'industrie alimentaire qui ressort.

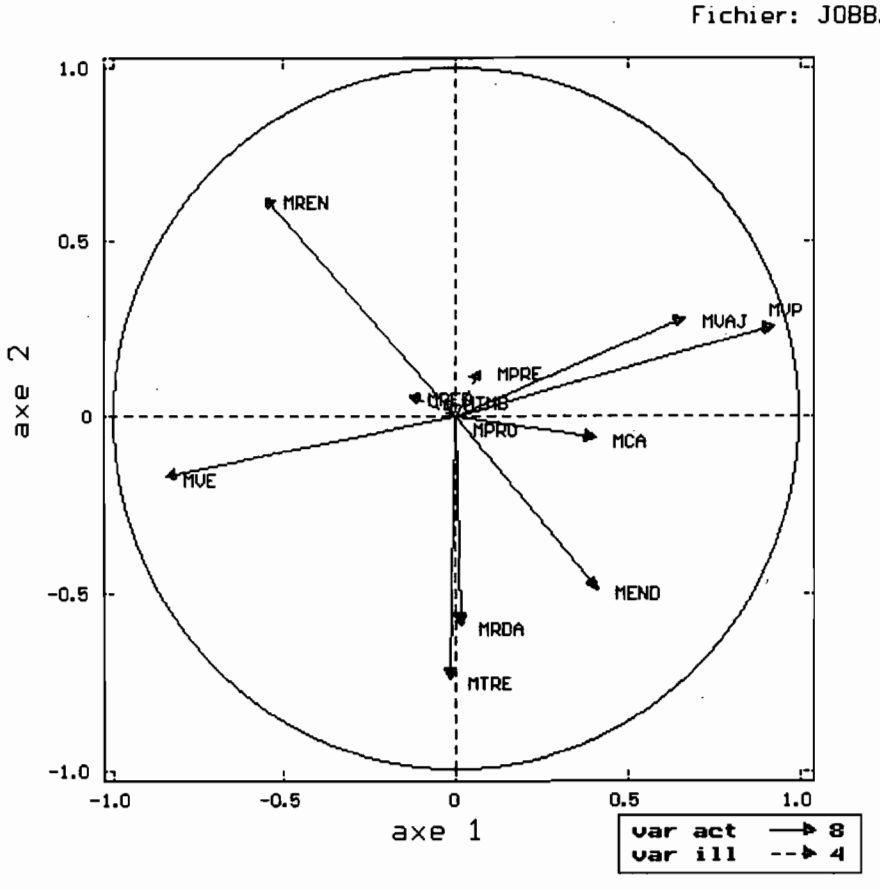
II - Le commentaire des graphes issus des ACP



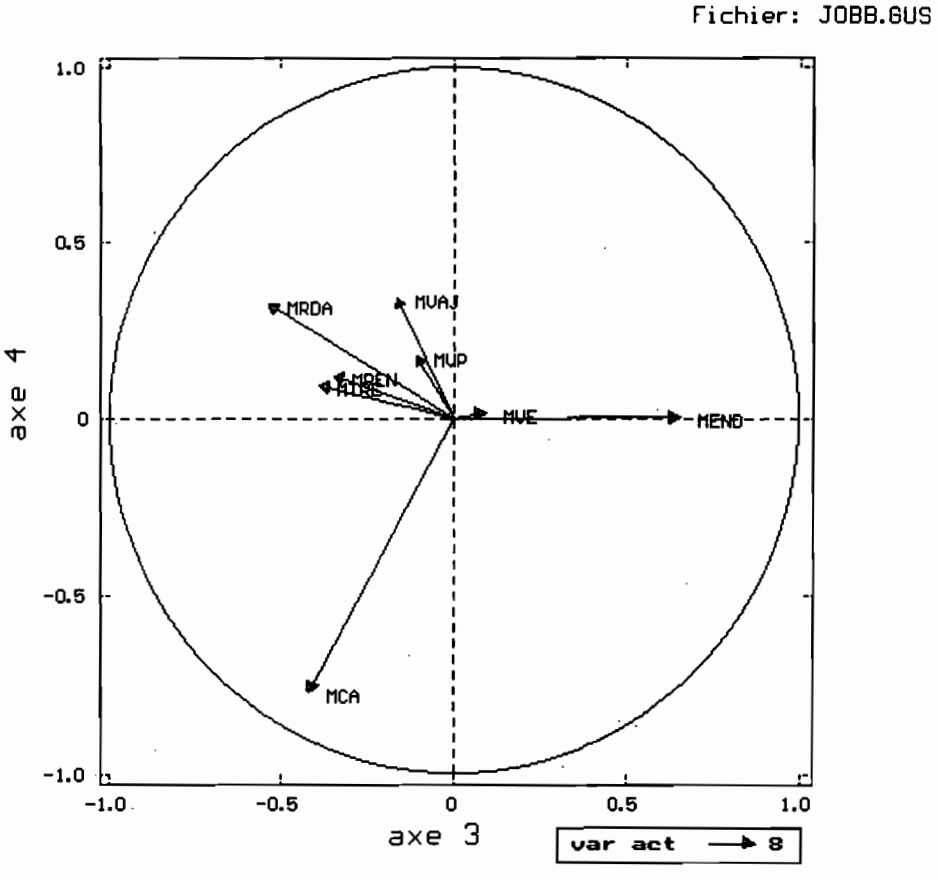
Ce premier graphe ne tient compte que des ratios considérés comme actifs et des deux premiers axes.

On remarque que, sur le premier axe, MVAJ et MRVP sont corrélés, que MRVP est opposé (lié négativement à MRVE). Sur le second axe, MCA et MEND sont corrélés, MEND s'oppose MREN. MRDA, MTRE sont liés négativement à MREN. Toutes les autres entreprises ont des caractéristiques très voisines du point de vue des critères de sélection. Les points cachés et les points multiples sont donc nombreux.

Le graphe ci-dessous montre les résultats de l'ACP , sur les deux premiers axes, tenant compte de l'ensemble des variables (actives et illustratives).

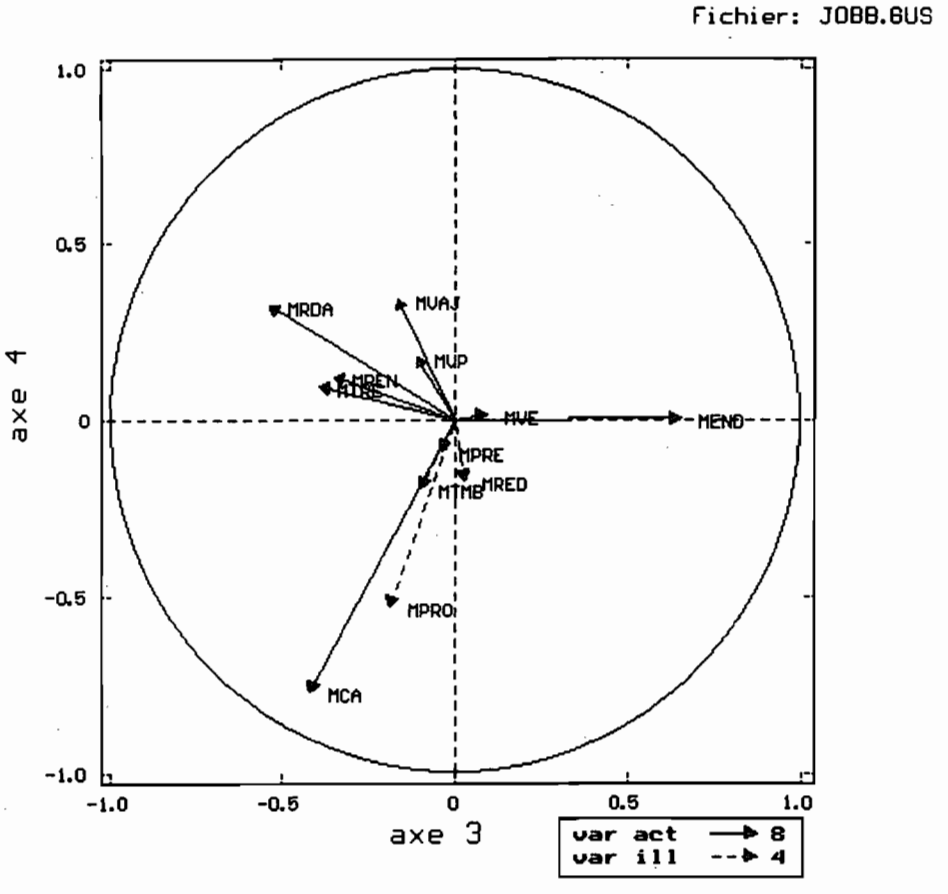


Les résultats sommaires de l'analyse factorielle indiquaient qu'il fallait retenir quatre axes pour avoir une explication fiable de la structure des données. C'est pourquoi, nous présenterons ci-après les graphes des deux derniers axes. Nous donnerons d'abord celui tenant uniquement compte des variables actives puis celui de l'ensemble des variables.



L'examen du graphe permet de constater que sur l'axe 3, c'est MEND qui ressort confirmant ce qui est souligné plus haut à savoir que MREN, MRDA, MTRE sont liés à MEND. Cependant les corrélations sont faibles. Sur l'axe 4, on a MCA, MRDA et MVAJ.

Concernant le classement des entreprises l'ACP fait apparaître un fort regroupement. Quelques - unes se distinguent cependant. Le graphe présentant les entreprises est donné en annexe. La dernière figure présentée offre un aperçu de l'ACP tenant compte de toutes les variables.



L'ACP réalisée sur les secteurs d'activité, indique qu'aucun n'est significatif sur le premier axe.

Sur l'axe 2, le secteur pêche apparaît avec cependant une valeur test négative. Sur l'axe 3, on peut caractériser l'industrie alimentaire.

A partir du dendogramme il est possible de couper l'arbre en six, deux et trois classes. C'est ce dernier classement que nous avons retenu, de manière à classer les entreprises en trois groupes de performance.

III - Caractérisation des 3 classes

Le premier groupe est constitué par les entreprise ayant une bonne rentabilité financière et une bonne rétribution des propriétaires et à contrario une mauvaise rétribution du personnel, une décroissance de la valeur ajoutée et un fort taux d'endettement.

C'est peut être la faiblesse de la création de richesses (valeur ajoutée) qui explique le fait qu'elles soient entièrement prises par les propriétaires.

La deuxième classe regroupe les entreprises ayant une maîtrise de leur politique d'endettement mais une faible rentabilité financière.

Le dernier groupe est formé par les organisations qui se distinguent par une forte création de richesses, une bonne rétribution du personnel et la faiblesse de la part de richesses revenant aux propriétaires.

IV - Propos d'étape

A partir de l'échantillon de 50 entreprises, l'ACP réalisée sur les douze ratios de performance comptable, montre que la notion de performance cache trois aspects complémentaires. Le premier groupe oppose les entreprises ayant une forte croissance de la valeur ajoutée et une bonne rétribution du personnel à celles dont la part de création de richesses allant aux propriétaires est faible.

Le deuxième groupe fait ressortir un autre aspect de la performance, opposant les entreprises qui maîtrisent leur politique d'endettement à celles ayant une mauvaise rentabilité financière.

Le troisième groupe enfin, oppose les entreprises qui ont une bonne rentabilité financière, une bonne rétribution des capitaux à celles ayant une faible rétribution du personnel, une faible création de richesses et un fort taux d'endettement.

On peut dire que le premier groupe est constitué par les entreprises les plus performantes, le deuxième celles qui sont moyennement performantes, le dernier les moins performantes.

V - Conclusion générale sur les performances organisationnelles

Le présent tour d'horizon confirme la complexité de la notion de performance. En effet, les deux approches utilisées révèlent que le concept présente plusieurs aspects. Données qualitatives et quantitatives appréhendent la performance sous au moins trois aspects permettant de sérier en trois classes allant des plus aux moins performantes, en passant par celles qui ont des performances moyennes..

Se basant sur l'opinion des enquêtés, on peut dire qu'environ la moitié des entreprises retenues ne sont pas performantes. Parmi l'autre moitié environ 15% peuvent être dites performantes mais elles sont, bien souvent, en situation de quasi-monopole.

Lorsque l'on se fonde sur les agrégats comptables ces chiffres s'amenuisent. Seules 5% sont réellement performantes et aussi 5% ont des performances moyennes. Toutes les autres entreprises ont de nombreuses difficultés. Rechercher des solutions à ces problèmes afin d'être plus performantes, constitue un impératif essentiel pour les organisations sénégalaises.

Quelles sont les valeurs des différents groupes d'entreprises ? Quel est le degré de validité de nos hypothèses de recherche ? Telles sont les questions que nous aborderons dans le chapitre suivant.

Chapitre 6-

LES DETERMINANTS DE LA RELATION CULTURE D'ENTREPRISE - PERFORMANCE

L'objectif de ce chapitre est de présenter l'état de la relation culture d'entreprise - performance. Il expliquera , d'une part, la démarche statistique utilisée et exposera, d'autre part, les résultats obtenus.

Section 1 : DE LA LIAISON CULTURE D'ENTREPRISE - PERFORMANCE AUX PRATIQUES DISTINCTIVES DES ENTREPRISES.

A l'origine de cette recherche se situe l'idée de l'importance que revêt la connaissance des contours de la culture d'entreprise pour tous ceux qui s'intéressent à la vie des organisations. Nous avons, ainsi tenté de souligner son rôle dans les communautés organisées. Malgré ses nombreux sens et aspects, la culture d'entreprise représente une réalité concrète, parfaitement opérationnelle. La culture transparaît dans les pratiques quotidiennes des entreprises. Elle est influencée par l'environnement (moeurs locales, secteurs d'activités, niveau technologique, etc.) qui peut être un facteur dynamisant ou un frein.

La préoccupation essentielle en management est l'amélioration des performances des entreprises, la culture jouant un rôle prépondérant dans la vie des organisations, il paraît opportun de mettre en relation les deux concepts. Nous avons donc recherché les fondements de cette relation, en supposant qu'elle existe.

En gestion, l'intérêt est accordé à l'action qu'exerce la culture sur la performance afin d'en déduire les faits et comportements susceptibles d'améliorer le fonctionnement des organisations.

Une saisie précise des rapports entre culture et performance aurait nécessité, du chercheur, un séjour prolongé dans l'entreprise. Pareille démarche n'a pu être utilisée dans cette étude du fait de

l'inexistence de passerelles, de liens étroits entre les entreprises et les centres de recherche. Ce travail a dû se contenter d'observations ponctuelles faites en deux temps :

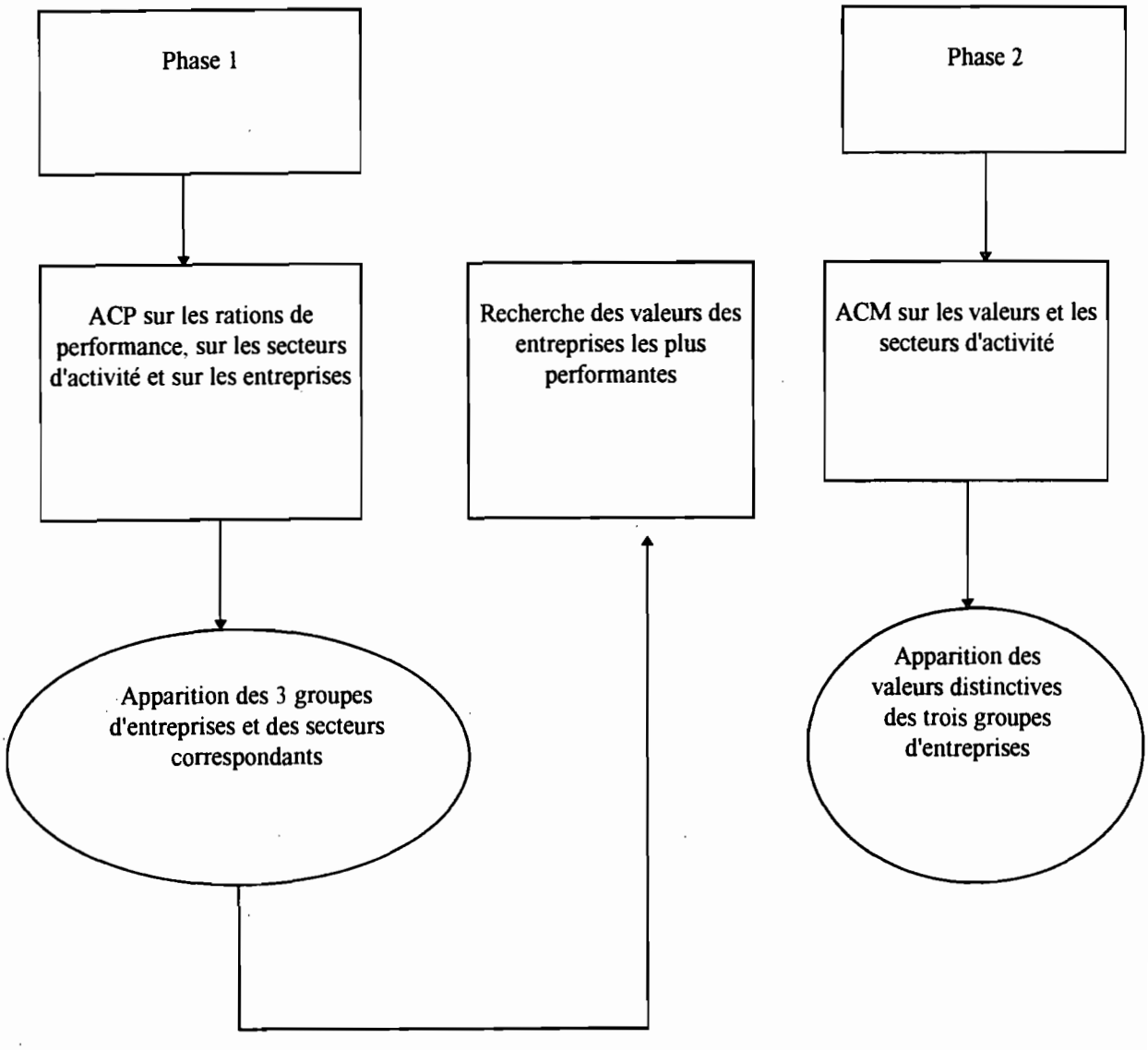
- celui de la saisie de la culture (administration des questionnaires) ;
- et le moment de la collecte des données pour établir les ratios de performances.

Les agrégats ont été recensés sur une période de trois ans en fonction des dernières données comptables disponibles. Chaque ratio est donc une moyenne sur trois exercices comptables.

La notion de performance est aussi difficile à cerner. Sa complexité se lit à la fois par les nombreuses formes prises et la variété des instruments utilisés pour sa mesure. Dans cette recherche, nous avons combiné des données quantitatives (ratios comptables) et qualitatives (opinions des cadres et des dirigeants) pour cerner le concept. Cependant, pour des raisons d'analyse statistique et de fiabilité, nous avons utilisé prioritairement les données comptables pour mettre en relation culture d'entreprise et performance.

Concrètement, dans un premier temps et à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP), nous avons réduit la notion de performance à quatre axes permettant de distinguer trois groupes d'entreprises : les plus performantes, celles qui sont moyennement performantes, les moins performantes. A ces groupes, sont associés à l'aide d'une ACP, les secteurs d'activité correspondants. Ainsi au terme de cette étape, les entreprises et les secteurs sont classés par ordre de performance. Dans un second temps, à l'aide d'une analyse des correspondances multiples, nous avons recherché les valeurs culturelles distinctives des secteurs d'activité puis nous avons caractérisé les trois groupes d'entreprises dégagées grâce à l'ACP sur les performances. Au terme de cette étape, l'objectif ultime (cerner les pratiques organisationnelles des entreprises performantes) était atteint.

Le schéma ci-dessous résume ces deux phases.


Phase 1
ACP sur les rations de performance, sur les secteurs d'activité et sur les entreprises
Apparition des 3 groupes d'entreprises et des secteurs correspondants
Recherche des valeurs des entreprises les plus performantes
Phase 2
ACM sur les valeurs et les secteurs d'activité
Apparition des valeurs distinctives des trois groupes d'entreprises

Dans les lignes qui suivent nous présenterons d'abord les valeurs distinctives des six secteurs d'activité puis, dans une seconde section, celles des entreprises en fonction du niveau de performance.

I - Le profil culturel des secteurs d'activité étudiés

Il est obtenu grâce à une fonction prédéfinie du logiciel utilisé pour dépouiller l'enquête, SPADN, qui donne les grandes caractéristiques des groupes étudiés.

Six secteurs ont été retenus dans cette recherche. Ce sont :

- l'industrie alimentaire,
- l'industrie chimique,
- l'énergie,
- les matériaux de construction,
- la pêche et congélation,
- l'industrie du papier.

Nous présenterons donc successivement leurs caractéristiques culturelles en distinguant nettement trois aspects : le fonctionnement interne, les valeurs organisationnelles et celles des salariés.

A- L'industrie alimentaire

Le mode de recrutement le plus utilisé dans l'industrie alimentaire est le test ou le concours. La majorité des salariés a fait l'enseignement technique et est titulaire d'un DUT (Diplôme Universitaire de Technologie). Les cadres ont souvent un diplôme supérieur à la maîtrise.

1) Le fonctionnement interne

L'organisation interne des entreprises du secteur est caractérisée par une circulation de l'information relativement bonne. Les informations, les directives parviennent aux employés sous forme résumée et en temps voulu. Cette présentation est très appréciée par ceux qui sont moins qualifiés.

Les procédures de délégation de responsabilité, de pouvoir ne sont pas très utilisées, les enquêtés doutent d'ailleurs de leur existence. Les pouvoirs sont donc concentrés au niveau des dirigeants. Cette concentration ne semble pas cependant, influer sur la bonne marche des entreprises. Les salariés semblent perplexes quant à la pertinence de l'idée d'Alain HENRY[396] faisant de l'établissement des manuels de procédure - où seraient précisées les tâches dévolues à chaque employé - la stratégie la plus appropriée pour accroître la productivité.

2) Les valeurs organisationnelles

Les entreprises du secteur ne mettent pas l'accent sur la formation continue des employés (inexistence de structure propice). Les enquêtés ne déplorent toutefois pas cet état de choses. Cependant, ils admettent que l'art de diriger une organisation - management - s'acquiert progressivement et peut donc s'apprendre. Les entreprises de l'échantillon sont jeunes et très dynamiques. Leur objectif est essentiellement une amélioration de la productivité. Elles se situent parmi les meilleures du secteur et parviennent à maintenir leur part de marché. Elles font ainsi face à la concurrence en innovant notamment par la mise en vente de nouveaux produits. La gestion des organisations se fonde sur l'équité et la motivation. Aussi, les avancements, les promotions sont très souvent opportunes, les plus méritants étant généralement promus. Une attention particulière est accordée aux clients dont les souhaits sont recueillis par les directions pour mieux les servir.

3) Valeurs des salariés

L'employé type de l'industrie alimentaire croit fondamentalement que la valeur d'un homme ne réside pas essentiellement dans son respect des préceptes religieux mais plus dans son comportement quotidien. La famille, la vie en groupe, tout en étant un facteur d'équilibre, ne prime pas dans sa vie.

---

[396]- HENRY A. : op. cit.

Ainsi, il trouve à la fois excessif l'affirmation selon laquelle la famille élargie est un obstacle au progrès de l'individu et celle affirmant qu'elle est gardienne des traditions. Ces dernières, selon lui, doivent évoluer.

Cette conception dynamique et évolutive des choses tranche avec celle qu'il a du temps. Il trouve en effet qu'il est inutile de se presser dans la vie le temps n'appartenant pas à l'homme mais à Dieu. Il admet aussi que ses valeurs personnelles sont parfois prises en considération par ses dirigeants.

B- L'industrie chimique

Le mode de recrutement dominant dans ce secteur d'activité est la cooptation. Les embauches se font généralement par des relations, des connaissances qui travaillent déjà dans les entreprises ou qui y ont une position stratégique (membre du conseil d'administration par exemple). La majorité des salariés est constituée par des hommes mariés. On y rencontre très peu de femmes mariées. Les cadres ont une formation classique (licence, maîtrise).

1) Le fonctionnement interne.

Les caractéristiques de la politique de communication n'apparaissent pas dans le profil des entreprises du secteur. Il existe une forte concentration des pouvoirs. Dans les textes, la délégation de pouvoir existe; dans les faits, elle est peu appliquée. L'établissement de manuel de procédures ne constitue pas de l'avis des enquêtés, le moyen idéal d'augmentation de la productivité.

2) Les valeurs organisationnelles

Les entreprises du secteur visent essentiellement une croissance de leur part de marché. Cette stratégie se comprend aisément au vu du nombre peu important d'entreprises et de l'importance de la demande potentielle. C'est une industrie en pleine croissance, disposant d'un équipement moderne. L'organisation du travail est très minutieuse expliquant, en partie, l'impression de tension sous laquelle

les salariés affirment vivre. Ils trouvent néanmoins leur travail très motivant. Les directions n'offrent pas souvent au personnel la possibilité de donner leur avis sur les décisions prises.

Les entreprises sont soucieuses de leur clientèle, il n'est pas rare de voir le directeur répondre lui - même aux réclamations des clients.

3) Valeurs des salariés

Ils pensent que pour réussir dans la vie, il n'est pas utile de travailler dur. En effet, ils estiment que ceux qui sont les plus riches, ne sont pas les plus travailleurs. Ils trouvent, cependant, pareille attitude nuisible au développement. De même, ils jugent mal leurs collègues qui travaillent au noir pour les clients de l'entreprise. Cependant, ils affirment qu'ils n'hésiteraient pas à quitter leur emploi, pour un autre mieux rémunéré. Faire carrière dans une entreprise ne leur semble pas du tout une condition de réussite professionnelle.

C- Le secteur énergétique

Ce secteur n'utilise pas un mode de recrutement particulier. Certains ont intégré leur organisation sur recommandation, d'autres par des tests de sélection, d'autres encore par un concours de circonstances. Comparé aux autres secteurs, il comprend peu d'hommes célibataires. Les salariés ont une formation plus technique que générale. Le diplôme le plus répandu est le BTS.

1) L'organisation interne

La circulation de l'information ne semble pas bonne. Les directives, les décisions ne parviennent pas à temps aux employés. L'informatisation des services est récente mais elle se réalise à un rythme régulier. Aucune caractéristique sur la structure du pouvoir, le mode de délégation n'apparaît dans le profil.

2) Les valeurs organisationnelles

L'objectif des entreprises du secteur n'est pas clairement défini, cependant, quelques - unes visent la croissance de leur part de marché. Les entreprises sont peu nombreuses dans la filière et sont souvent en situation de quasi monopole.
La stratégie en vogue, est souvent celle de la niche. Une fois qu'elles arrivent à s'installer - les barrières à l'entrée sont multiples - , les organisations se contentent du maintien de leur part de marché.

La concurrence n'est pas vive, les innovations pas fréquentes. Les enquêtés pensent que la création de nouveaux produits permettrait de dynamiser la vie de leur entreprise.

Les directions favorisent certains employés. Elles n'ont pas une attitude équitable. Les salariés préfèrent alors se syndiquer pour contrer l'arbitraire. Ils admettent, cependant, que la sécurité de l'emploi est moyennement assurée.

3) Les valeurs salariés

La religion occupe une place importante dans la vie des salariés. Ils pensent qu'un bon pratiquant doit faire de l'aumône donc donner une partie de son revenu aux guides religieux, représentants de Dieu sur terre. La famille est une institution fondamentale pour eux. Ils sont prêts à tout lui sacrifier. Pour les enquêtés, elle passe avant toute chose. Ces derniers affirment aussi que la valeur d'un homme dépend de son comportement dans le domaine religieux.

D- Les matériaux de construction

Le mode de recrutement dominant dans ce secteur est la sélection sur dossier. Les hommes et les femmes qui y oeuvrent n'ont pas une caractéristique particulière du point de vue matrimonial.

Les hommes étant, cependant, très majoritaire. Très peu d'architectes ont été recensés parmi les dirigeants de ces entreprises.

1) Le fonctionnement interne

La politique de communication souffre de quelques déficiences. Sa principale lacune est le manque de clarté et de précision, les enquêtés estimant que les décisions sont souvent confuses et sujettes à controverses. De plus, elles ne leur parviennent pas à temps.
Elles sont tardives, non pertinentes et démotivent le personnel. Les renseignements sur la structuration du pouvoir ne ressortent pas dans le profil.

2) Les valeurs organisationnelles

Les matériaux de construction, sont une filière fortement masculinisée. Selon les enquêtés, aucune discrimination n'est faite, les rôles et les postes n'étant pas attribués selon le sexe mais en fonction des compétences. La faiblesse des femmes dans le secteur serait due, toujours selon les sondés, au peu d'intérêt qu'elles accordent à ce type d'activité. On peut, cependant, douter du bien fondé de ces affirmations. De nombreuses études ont montré que les matériaux de construction, les BTP en général, sont un univers " machistes ".

L'organisation du travail s'avère très efficace. Ainsi, la coopération entre les différents services, au sein des équipes dirigeantes, entre les employés est bonne. On note même une entente, voire une bonne collaboration entre les managers de différentes entreprises. Il n'est pas rare de voir des équipes d'une entreprise porter assistance à celle d'une autre. Soulignons que ce n'est pas un usage du secteur de voir des directeurs répondre aux réclamations des clients.

3) Les valeurs des salariés

Les difficultés matérielles sont fréquentes dans la vie des enquêtés. Leur quotidien est rythmé par la recherche de source d'emprunt, de demandes d'avance sur salaires. Problèmes matériels aidant, les enquêtés ne confèrent pas une importance particulière à la famille. Elle ne constitue pas l'objet de leur souci principal. Cependant, la prédominance de l'argent dans la vie des employés du secteur ne les empêche pas de rechercher du plaisir dans le travail. Dans une promotion, en sus de l'argent, il leur faudrait un travail attractif.

E- La filière pêche et congélation

Il n'existe pas un mode de recrutement particulier dans ce secteur qui comprend beaucoup de saisonniers et contractuels (des femmes en l'occurrence). Les salariés de ce secteur n'ont pas une formation spéciale. C'est le secteur où le niveau d'instruction est le plus bas.

1) Le fonctionnement interne.

La politique de communication est jugée satisfaisante. Le personnel d'encadrement dispose des informations nécessaires presque immédiatement. La place accordée aux procédures de délégation de responsabilité et le degré de structuration du pouvoir n'apparaissent pas dans le profil.

2) Les valeurs organisationnelles

L'objectif des entreprises du secteur est de dégager des profits. Les dirigeants des entreprises ne semblent pas très soucieux du bien être des salariés.

La politique sociale est très déplorée par les enquêtés. Même les cadres n'ont pas souvent la possibilité de donner leur avis sur les questions où leur apport aurait été bénéfique.

Tout ceci fait qu'ils réalisent leurs aspirations dans la vie hors de l'entreprise. Cette dernière n'est qu'un lieu où l'on va vendre sa force de travail, l'on se soucie peu de sa survie. Les entreprises du secteur n'innovent pas dans leur procédé de fabrication se contentant de la vente et de l'exportation en l'état . Rares sont celles qui transforment ou cuisinent leurs prises. Les contacts entre les dirigeants sont assez fréquents.

3) Les valeurs des salariés

Les enquêtés ont des tendances individualistes. La famille élargie a très peu d'emprise sur eux. Elle ne constitue pas un rempart contre les tribulations de la vie. Ils considèrent que travailler est une manière d'aimer Dieu, de respecter les préceptes divins.

F- L'industrie du papier

Le mode de recrutement est très fluctuant. Certains attribuent leur entrée au hasard, à la chance. L'ancienneté moyenne dans le secteur est de 7 ans. Les cadres ont une formation de généralistes. Ils sont souvent titulaires d'une maîtrise en droit.

1) Le fonctionnement interne

Il serait difficile de caractériser avec précision la politique de communication du secteur. Les renseignements sur le temps de disposition des informations et sur leur forme d'arrivée n'apparaissant pas dans le profil.

2) Les valeurs organisationnelles.

Les objectifs des entreprises du secteur ne sont pas clairement affichés. Les fonctions et compétences sont définies, même si parfois il existe des zones d'ombre. L'organisation comme l'ambiance de travail sont jugées bonnes contribuant à la motivation des salariés.

Ces derniers affirment travailler dans une atmosphère détendue. Les entreprises du secteur font parfois preuve d'innovation..

3) Les valeurs des salariés.

Aucune caractéristique spécifique aux salariés de ce secteur n'apparaît dans le profil. Ainsi, les enquêtés n'ont pas une position particulière concernant la famille, la religion, la place et le rôle de l'argent dans la vie.

Nous avons ainsi caractérisé successivement le profil culturel des secteurs d'activités grâce à une analyse des correspondances multiples. A l'aide des analyses en composantes principales sur les

ratios de performances, les secteurs d'activité et les entreprisses, nous pouvons présenter les pratiques culturelles des trois groupes d'entreprises (classement découlant de l'ACP sur les ratios de performance).

Section 2 : LES PRATIQUES CULTURELLES DISTINCTIVES DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES.

L'analyse en composante principale sur les ratios de performance a permis de classer les entreprises en trois groupes ayant des performances communes. Celle effectuée sur les secteurs d'activité montre que deux secteurs se dégagent nettement : l'industrie alimentaire (bonne performance), la pêche et la congélation (mauvaise performance).

Le profil culturel des secteurs d'activité offre un premier aperçu des pratiques managériales des différentes entreprises. Cependant pour mieux saisir les pratiques distinctives des groupes d'entreprises, nous avons conforté cette première esquisse par deux approches complémentaires :

- d'abord, des analyses à correspondances multiples (ACM) avec comme variables actives un certain nombre de questions - jugées importantes pour mettre en relief les pratiques managériales - et comme variables illustratives le secteur d'activité, l'ancienneté, le niveau de qualification et d'instruction ;

- ensuite, un retour systématique aux réponses et entretiens des cadres et managers des entreprises qui se distinguent nettement.

Cette section comprend deux paragraphes consacrées aux traits distinctifs des entreprises performantes et non performantes.

Avant de les entamer, il nous semble utile de donner plus de précisions sur la démarche utilisée. Deux ACM ont été réalisées au niveau des cadres. Les variables actives étaient les suivantes :

- le seuil d'exécution des projets,

- la définition des fonctions et compétences,
- l'existence et l'appréciation de l'organigramme,
- l'existence de manuel de procédures,
- le chef idéal,
- la place de la religion,
- le lieu de réalisation des aspirations,
- le sens donné au travail,
- le degré d'innovation,
- le travail de groupe,
- le mode de recrutement,
- l'opportunité des promotions,
- la formation,
- la manière de se donner à l'entreprise.

L'ACM réalisée au niveau des ouvriers avait quant à elle pour variables actives :

- l'efficacité de la politique de formation,
- l'équité des promotions,
- le dialogue comme mode de résolution des conflits,
- le jugement sur le travail d'équipe,
- le chef idéal,
- la place accordée à la religion,
- la fierté d'appartenir à son entreprise.

Ces différents points réagencés ont donné les profils de valeurs des entreprises qui réussissent et celles qui sont en difficulté.

I - Les profils de valeurs des entreprises performantes

Dans un souci de clarté, ces esquisses seront faites autour de cinq axes : les traits distinctifs du personnel; la structure interne; la rémunération, les problèmes matériels et les politiques de motivation; la stratégie, l'innovation et le contrôle, l'attachement des salariés à l'entreprise et les rapports avec l'environnement institutionnel.

A- Les traits caractéristiques du personnel

Le personnel des organisations qui ont les meilleurs résultats est recruté par test ou concours pour les hommes d'encadrement, la cooptation ou l'appui d'un parent travaillant dans l'entreprise[397] pour les ouvriers. Ces derniers ont une ancienneté moyenne de 15 ans et sont mariés. Les cadres sont avant tout des techniciens, ils ont au moins un DUT[398] . Les managers ont un diplôme équivalent ou supérieur à la maîtrise. Ils ont suivi un cursus d'économistes ou de gestionnaires ou ont participé à des stages de formation en management. Ces traits spécifiques du personnel sont, certainement, à l'origine du mode de fonctionnement constaté.

B- La structure interne

Les organisations qui ont du succès sont relativement bien structurées. Elles disposent d'un organigramme simple et clair dans sa conception. De plus, il est respecté. Ainsi, la réalité organisationnelle ne s'éloigne pas de ce qui est prévu. Les fonctions et compétences sont définies. Même si l'on note de temps en temps des conflits de compétences, ils sont vite résolus du fait de la clarté des textes. La délégation de pouvoir existe et est utilisée, cependant, avec quelques réticences et précautions. Ainsi par exemple, quand le directeur s'absente, ses compétences et prérogatives n'échoient pas entièrement à son remplaçant (adjoint) comme le stipule d'organigramme. C'est souvent,

---

[397]- On constate que les ouvriers travaillent de père en fils dans les entreprises. Ainsi lorsque le père arrive à l'âge de la retraite, il demande à sa direction de prendre son fils à sa place

[398]- DUT : Diplôme Universitaire de Technologie, il sanctionne deux années d'études dans un Institut Universitaire de Technologie

un directoire composé de plusieurs personnes (directeur adjoint, directeur financier, contrôleur de gestion, directeur technique) qui exerce l'autorité. Ce procédé est utilisé par le directeur pour protéger son poste, freiner quelques ambitions. Ce sont des structures où les dirigeants préfèrent la concentration des pouvoirs. Les relations entre services sont satisfaisantes et on note une bonne coopération entre les différents niveaux hiérarchiques.

L'entente entre hommes et service est nourrie par une bonne politique de communication. Les informations sont vite transmises d'un service à une autre permettant ainsi célérité et pertinence dans la prise de décision.

Les structures des entreprises performantes sont cependant peu flexibles. Il serait presque impossible de modifier sans grandes difficultés leur structure actuelle. Cette rigidité structurelle peut être améliorée par une stratégie plus dynamique et innovante

C- La stratégie, l'innovation et le contrôle

Ces éléments, constituants des valeurs organisationnelles, ne sont pas très précis ou n'ont pas une portée claire dans les entreprises qui émergent. Elles ont une activité unique effectuée depuis plus d'une décennie. La maîtrise du cycle de production est certainement favorisée par la durée dans le secteur et l'unicité du produit. Elles ne font pas face à une vive concurrence.

A court terme, leur survie n'est pas menacée. Elles se sont créées une niche, qu'elles écrèment. L'innovation ne leur semble pas une nécessité. Elles ne créent pas de produits nouveaux où quant cela se produit, ce n'est que de légères améliorations apportées au produit phare.

L'accent est mis - en termes d'objectifs - sur l'augmentation de la productivité. On trouve ainsi dans les ateliers des équipes responsabilisés autour d'objectifs de production précis.

On a noté quelques fois l'existence de plans de développement. Ils sont, cependant, très indicatifs. Le degré d'attente des objectifs (court et moyen terme) est néanmoins élevé.

Les procédures de contrôle sont spécifiées à l'avance. Cependant, elles sont peu respectées dans les faits. La bonne entente entre le personnel, entre les services permet à certains de suppléer les déficiences d'autres. La coopération est surtout développée dans les ateliers. Il n'est pas rare de trouver des ouvriers d'une section (entretien par exemple) donner un coup de mains à ceux d'autres sections (conditionnement). Ce climat propice au travail, est certainement conforté par une politique de motivation adéquate.

D- Les politiques de motivation et de rémunération

Les meilleures entreprises de l'échantillon offrent des possibilités d'évolution, de faire carrière aux cadres.

Les systèmes de promotion, d'avancement sont jugés généralement équitables. Cependant, les ouvriers admettent que les promotions dépendent plus de la bonne entente avec le chef d'équipe que de l'effort individuel. Les rémunérations semblent plus attrayantes dans ces entreprises. Les primes sont nombreuses: primes de rendement; moutons de tabaski à un membre de l'équipe la plus performante au niveau des ateliers; treizième mois de salaire; aide à l'acquisition de logement; soutien de la caisse coopérative; plan d'épargne d'entreprise pour le personnel. On note la création d'une ambiance conviviale au sein de ces entreprises : fêtes de fin d'année, fête pour les départs à la retraite, pour accueillir de nouvelles recrues (souvent les cadres de direction).

Le personnel d'encadrement est plus associé à la prise de décision. Leur avis est souvent sollicité même si en dernier ressort, c'est le directeur qui décide. Un intérêt est accordé à la formation. Les entreprises envoient leur personnel en stage, en séminaire de perfectionnement. La primauté donnée à la formation et l'ensemble des mesures d'intéressement contribuent à l'attachement des salariés à leur organisation.

E- L'attachement des salariés à l'entreprise

Cet attachement du personnel paraît plus important dans les organisations performantes. Ainsi, les salariés sont plus nombreux à penser que travailler dans leur entreprise permet de réaliser leurs aspirations dans la vie. Ils admettent aussi que la durée dans l'entreprise, l'ancienneté est un des facteurs de réussite professionnelle. Il existe dans certaines de ces organisations des groupes de réflexion sur leur avenir, leurs conditions de survie. Les licenciements sont très rares voire inexistants. Dans les ateliers, ce sont des moeurs de type familial qui sous - tendent les relations de travail. En effet, les jeunes ouvriers sont presque tous des fils ou parents d'anciens ouvriers.
Le chef d'équipe connaît souvent le père ou l'oncle des membres de son groupe. Il lui est très facile de faire régner l'ordre en recourant, si nécessaire, au parent retraité. L'attachement des salariés apparaît aussi dans le jugement qu'ils portent sur ceux qui travaillent au noir pour les clients de l'entreprise. Ils les trouvent malhonnêtes.

Ainsi, dans les entreprises performantes, l'attachement à l'entreprise est très fort parmi les ouvriers et agents de bureaux un peu moins chez les cadres et agents de maîtrise. Cette relation induit aussi un comportement spécifique avec les autres partenaires de l'entreprise.

F- Les relations avec l'environnement de l'entreprise.

Une place prépondérante est accordée aux clients. Les satisfaire en temps voulu, le mieux possible est l'objectif affiché par les entreprises qui se distinguent. Il est fréquent de voir le directeur répondre aux réclamations des clients, donner des directives aux commerciaux.

Les relations avec l'Etat, le fisc n'ont rien de spécifique. Il faut souligner cependant, que les entreprises bénéficient d'importantes exonérations sur leur matériel d'exploitation.

Les banques accompagnent ces entreprises. Elles ont des facilités de crédit, de découvert.

Recrutement sélectif au niveau des cadres, familial au niveau des ouvriers, organisation interne assez rigoureuse, rigidité structurelle, stratégie de niche que l'on écrème, légère innovation, bonne

politique de motivation, attachement fort des ouvriers, telles sont les grandes caractéristiques des entreprises performantes. Voyons présentement les traits dominants de celles qui traînent le pas.

II - Les profils de valeurs des entreprises non performantes

Le même schéma de présentation sera adopté.

A- Les traits caractéristiques du personnel

Un mode de recrutement particulier n'apparaît pas dans ces entreprises. Il est très hétéroclite. Certains disent avoir été recrutés grâce à la chance, au hasard, d'autres par cooptation. Les ouvriers « ne durent » pas dans ces entreprises. Ils sont quelques fois des saisonniers. Les cadres comme les managers n'ont pas de profil type. Ce sont avant tout des juristes, des généralistes parfois des économistes. Leur niveau d'études est la licence ou la maîtrise.

B- La structure interne

Etablir le profil structurel des organisations non performantes semble difficile, les structures étant hétéroclites. Certaines disposent d'un organigramme, d'autres pas. Lorsqu'ils existent, les organigrammes sont jugés tantôt imprécis, confus et ne reflètent pas du tout la réalité organisationnelle, tantôt précis et adapté au contexte organisationnel.

Les conflits d'autorité sont nombreux, souvent latents. La délégation de pouvoir se retrouve dans certaines entreprises. D'autres n'en font pas du tout usage. On note d'une manière générale, une centralisation du pouvoir à l'origine de la mauvaise circulation de l'information. Cependant les décisions sont connues assez tôt. Les relations entre services souffrent souvent d'entraves: méfiance au sein du personnel, compétition inutile, rétention d'informations. Les structures organisationnelles paraissent assez rigides, une modification étant impossible dans un court terme.

L'organisation interne est, en partie, la cause des difficultés économiques de ces entreprises. Une politique de motivation adéquate devrait améliorer les résultats d'ensemble.

C- La stratégie, l'innovation et le contrôle.

Tout comme les entreprises qui semblent réussir, du point de vue de la stratégie, les firmes non performantes ont une activité unique. Elles sont, cependant, de taille plus petite et font face à une plus grande concurrence.

Quand bien même des données claires n'existent pas, il semble que l'objectif de ces organisations soit essentiellement le maintien voire la survie. Les entreprises non performantes, chose curieuse, font des innovations. Ainsi, elles ont tendance à s'informatiser. L'innovation ne touche pas encore , cependant, les produits fabriqués ou vendus. Les procédures de contrôle sont nombreuses, le personnel d'encadrement semble très exigeant vis à vis des subalternes. Les organisations syndicales et les regroupements corporatifs sont plus marqués et actifs dans ce groupe d'entreprises. Il existe des rivalités sournoises entre la direction et les délégués du personnel.

L'ambiance de travail n'est donc pas des meilleures.

D- Les politiques de rémunération et de motivation

Les salaires sont jugés insuffisants. Ils ne constituent pas, selon les enquêtés, une rémunération adéquate de la force de travail. Les primes ne sont pas fréquentes. Elles ne reviendraient pas forcément aux plus méritants. Les salariés font le minimum nécessaire. La réussite de l'entreprise, sa progression ne semble pas être leur préoccupation majeure.

Les politiques d'intéressement des salariés, bien souvent, n'existent pas, l'objectif essentiel des directions étant la recherche effrénée de profit. Le personnel d'encadrement est très peu associé aux

prises de décisions. Les caisses d'avances, les aides à l'acquisition de logement sont rares. La formation du personnel ne semble pas constituer une priorité pour les directions.

E - L'attachement des salariés à l'entreprise.

Les données sur la teneur de l'attachement des salariés à leur entreprise n'apparaissent pas dans le profil de valeurs des entreprises non performantes. Cependant, le tri manuel montre que quelques salariés sont très préoccupés par l'avenir de leur organisation. Certains également, admettent que pour réussir dans une entreprise, il faut y faire carrière.
Les chefs d'équipe sont peu enclins à sanctionner. Pour des raisons difficilement compréhensibles, on a parfois l'impression qu'ils ont peur de déplaire à ceux qui pourtant ne contribuent en rien à l'efficacité de l'atelier.

Les enquêtés ne paraissent pas très attachés à leur organisation. Le champ de réalisation de leurs aspirations se situant, par exemple, hors de l'entreprise. De même, la fidélité à l'entreprise n'est pas répandue chez les salariés. Ils affirment que s'ils le pouvaient, ils travailleraient au noir pour les clients de l'entreprise, pour améliorer leur revenu. Ils changeraient immédiatement d'emploi s'ils en trouvaient.

F - Les relations avec l'environnement de l'entreprise.

Aucune donnée sur l'importance accordée aux clients, sur les rapports avec l'Etat n'apparaît dans le profil des valeurs des entreprises performantes. Les rapports avec les banques ne sont pas des meilleures. Les entreprises de cette catégorie sont très endettées. La fiscalité est jugée trop contraignante par les responsables des entreprises.

Mode de recrutement hétéroclite, organisation interne peu efficace, mauvaise rétribution du personnel, inadéquation de la politique de motivation, niveau d'endettement élevé, stratégie peu claire, telles sont quelques unes des nombreuses entraves des entreprises de ce groupe.

L'objectif de cette recherche était de montrer les traites dominants des pratiques des organisations sénégalaises. Cet objectif atteint, il serait intéressant d'en souligner les limites. Avant de le faire, nous essaierons de tirer les implications managériales de la recherche.

CONCLUSION GENERALE

Mieux gérer au Sénégal

Pour sortir du marasme, les experts en développement en conviennent, l'Afrique doit mettre en oeuvre des politiques économiques hardies. La revalorisation de l'entreprise occupe une place centrale dans les mesures préconisées. S'inscrivant dans cette perspective, cette recherche a parmi ses objectifs de déblayer quelques pistes qui, approfondies pourraient permettre l'éclosion d'entreprises performantes.

Les solutions envisagées résultent de l'observation des pratiques managériales dans les entreprises et de la prise en compte de l'incidence de la culture, des modes de vie sur la gestion des entreprises.

Au terme de cette étude, notre première conviction - certainement conclusion - est que le mode d'appréhension des choses et les valeurs - au sens de ce qui est voulu et accepté par les habitants d'une contrée - ne favorisent pas au Sénégal (comme probablement dans bien des pays africains) l'apparition d'organisations performantes. Cependant, réorientées certaines de ces tendances peuvent servir de fondement à la création et au développement d'entreprises prospères.

Cette dernière partie est articulée autour de trois axes:

- D'abord, les préalables de la bonne gestion des entreprises au Sénégal sont évoqués. Ces éléments, essentiellement, d'ordre culturel (centrés autour de trois thèmes : Education, Religion, Esprit d'entreprise) doivent être mis en place progressivement et diffuseront au fur et à mesure de nouvelles valeurs;
- Ensuite, les modes de fonctionnement et les règles de gestion les plus adaptés aux entreprises sénégalaises sont présentés, en deux volets: organisation interne et ressources humaines;
- Enfin, les hypothèses de recherche et ses limites sont soulignées.

Section 1: LES PRÉALABLES DE LA BONNE GESTION .

La « bonne gestion » consiste en l'utilisation d'un ensemble de techniques pour conduire efficacement une organisation. Cependant, ces techniques sont mises en oeuvre par des hommes ayant leur conception de la vie, de la réussite, du bien, de ce qui exige effort et attention.

Ce qui est en cause en Afrique, au Sénégal notamment, ce n'est pas, semble t - il, la capacité des hommes à maîtriser voire à concevoir ces règles de gestion, c'est plutôt le peu d'importance voire le manque d'intérêt pour ces règles et manières de faire, parfois aussi leur inadéquation aux valeurs en cours.

L'émergence d'entreprises performantes ne saurait advenir sans un vaste mouvement de réorganisation de la société, une réorientation des valeurs vers des finalités plus constructives.

Ces réformes, préalables et ferments au développement économique en général, à l'apparition d'entreprises prospères en particulier, doivent nécessairement prendre en compte l'Education, la Religion et l'Esprit d'entreprise.

L'Education est le premier levier à actionner pour créer un " homo économicus et humanus " africain. Elle doit mettre, entre autre, un accent sur le travail

La Religion est le deuxième levier. Elle ne doit plus être un principe d'apaisement mais un principe de questionnement permanent sur l'avenir, sur le monde nouveau à créer.

L'Esprit d'entreprise, troisième pilier, est un facteur indispensable à l'éclosion et au développement d'organisations créatrices de richesses.

I- L' Education.

Le développement du continent africain nécessite un système éducatif performant et une culture dynamique et innovante. En effet, la culture " enchevêtrement de mythes plus ou moins

actualisés selon les stratifications sociales et les systèmes éducatifs " (Nietzsche)[399] est un élément fondamental dans l'amorce des transformations sociales.

L'exemple du Japon l'atteste. Sa réussite économique s'est faite à partir d'un système éducatif efficace. La loi sur l'Education en 1872 et le fameux Rescrit Impérial sur l'Education en 1882 ont dessiné et établi les contours du système éducatif japonais.

Le Rescrit Impérial, considéré à l'époque comme une bible, incitait ses lecteurs à " poursuivre l'étude , à cultiver les arts et, de cette façon, à développer leurs facultés intellectuelles et à perfectionner leur valeur morale " [400]. C'est un tel cadre éducationnel - consistant et incitateur - qui manque à l'Afrique.

La question fondamentale est donc: comment faire des cultures, des systèmes éducatifs africains des agents du développement?

Une ligne éducationnelle précise et dynamique est indispensable au continent. L'image qu'offre, aujourd'hui, le continent est celle d'une vaste maison vide sans fondation solides. Il faudrait non seulement oeuvrer au renforcement du soubassement mais aussi savoir ce que les occupants désirent en faire: la maintenir en l'état; l'embellir ou la laisser s'effondrer.
Le second désir faisant, semble - t- il, l'unanimité, nous essaierons d'abord de mettre à nu les fondations de la maison telles qu'elles apparaissent puis formulerons des propositions pour l'embellir.

A- Un bref aperçu de l'éducation en Afrique.

L'éducation telle qu'elle est conçue et pratiquée en Afrique ne favorise pas le développement économique. Elle est axée sur la sociabilité. " Cette entreprise de socialisation présente de nombreux avantages: réduction des tensions psychologiques, acquisition d'une grande assurance, capacité à

[399]- NIETZSCHE F.(1886) : Par delà bien et mal.Oeuvres philosophiques complètes.
[400]- Cité par MORISHIMA M. : op. Cit.

entretenir des relations interpersonnelles " (SHORTER)[401] mais aussi des inconvénients. Elle n'encourage pas l'individu à se dépasser, à innover.

Elle n'offre pas au jeune africain les ressources nécessaires à la maîtrise de l'environnement, de nos jours, très fluctuant. . MANGUELE D. E. [402] l'atteste lorsqu'il écrit:

" Partout en Afrique, l'éducation traditionnelle qui se révèle n'être qu'un lieu de production de société, ne prépare nullement l'enfant africain à s'adapter à un environnement changeant mais vise au contraire à perpétuer l'ordre établi sans en violer les règles ni en contester les principes "

Pour inculquer aux individus des idées capables de les pousser à dépasser les limites de traditions souvent étouffantes, de nouvelles valeurs éducationnelles s'avèrent nécessaires.

B - Quelques lignes directrices pour l'éducation du développement.

Contrairement à l'ancien système qui s'évertuait à évacuer tout conflit, à tuer toute contestation, le nouveau doit permettre à l'enfant de poser des questions, de recevoir des réponses, de donner son opinion dans les décisions etc.. L'accent sera mis sur la pensée critique, sur le développement de qualités conditionnant le progrès: créativité, non conformisme, imagination, curiosité, soif de connaissance; sur certaines valeurs morales: respect des engagements, honnêteté, rigueur; afin de jeter les fondements de la responsabilité individuelle et d'un don de soi s'étendant au delà des limites de la famille immédiate.

La nouvelle éducation cultivera la sobriété, la frugalité et dissuadera de la propension à vivre au dessus de ses moyens. Elle rejettera les facteurs culturels freinant l'épargne, la prise de risque calculé et la concurrence. La logique distributive doit être combattue étant le principal frein à l'épargne.

L'oeuvre d'éducation se focalisera aussi sur la nécessité de l'effort, l'amour du travail. En effet, le travail, l'entraînement, l'exercice sont des moyens incontournables de développement et de

---

[401]- SHORTER Aylward (1974) : East African Societies , Routledge and Kegan Paul, London, Boston.
[402]- MANGUELE D. E. (1992) : L' Afrique a- t- elle besoin d'ajustement culturel ? Editions Nouvelles du Sud.

maîtrise des facultés intellectuelles et physiques au dessus de la moyenne. Le travail doit donc être valorisé.

Dans le nouveau système éducatif un accent sera mis aussi sur le civisme et l'altruisme. L'individu doit apprendre à ne pas accomplir uniquement, de temps à autre, de bonnes actions mais à être constamment soucieux du bien être des autres, de la société.

Les desseins sous-jacents de la nouvelle éducation étant le désir de combler le fossé qui sépare l'Afrique des pays développés. Le système d'éducation doit être stratifié et bien élaboré. Il accordera un intérêt particulier aux jeunes filles de manière à ce que les nouvelles valeurs puissent se propager durablement. Au niveau des enfants en général, il développera une morale basée sur la compétitivité. Chez les adultes, il développera une société éthique faite d'harmonie, de dépassement et de sacrifice.

Le projet éducationnel aboutira au bien être global de la société. Il donnera à l'individu une nouvelle vision des choses, des armes solides pour affronter la vie mais aussi lui apprendre à rêver. Cependant ce rêve ne saurait être de " l'imagination abstraite productrice de chimères, de sécurités illusoires mais de l'imagination éthique " (KA MANA, 1995)[403] donnant une nouvelle conscience des tâches à accomplir pour que la réalité rêvée voit le jour.

En somme, c'est à une réforme totale de la société africaine que nous pensons. Elle nécessite une meilleure gestion de la cité et d'énormes sacrifices, peut être même quelques contraintes. Cependant, nous sommes conscients que la plupart des systèmes qui ont préconisé la transformation révolutionnaire de la société ont abouti souvent à des impasses.
On ne saurait ' refaire le monde en le détruisant ni régénérer l'humanité en l'assassinant " (J. F. REVEL, M. RICARD, 1997)[404] mais il semble qu'on parviendra, par une volonté inébranlable, de l'intelligence, de l'humilité, du discernement, de la patience, du dévouement, à jeter les fondements d'une société africaine nouvelle où le développement économique et social deviendrait une réalité.

Le développement matériel sans développement spirituel conduit très souvent à un malaise. Ce mal être est comblé par la religiosité.

---

[403]- KA MANA (1993) : op. Cit.

II- La Religion

Il peut paraître surprenant, d'une part, de parler de la religion comme élément conditionnant la bonne gestion des entreprises. Cependant, l'importance accordée à la religion s'explique aisément si l'on sait qu'elle a la même finalité que la bonne gestion à savoir le mieux être de l'homme. De plus, la religion joue dans les sociétés africaines, sénégalaises notamment, un rôle prépondérant. Elle est une réponse à la quête ultime de l'homme: Dieu. A dose très homéopathique, la religion " opium du peuple ", pourrait servir de catalyseur dans l'avènement d'une société prospère et juste.

Etymologiquement, le mot " religion " est " ce qui relie " aux vérités métaphysiques. Il est souvent perçu comme l'adhésion à un dogme que l'on doit accepter par un acte de foi aveugle sans qu'il soit nécessaire de redécouvrir par soi - même la vérité de ce dogme " (J. F. REVEL M. RICARD, 1997)[405]. La religion n'a jamais été entièrement neutre. Souvent elle a été au service d'une cause donnée. En Afrique, l'attitude que semble développer les religions est celle d'une attente passive d'un salut venant d'ailleurs. La religion en Afrique devra donc être une force de changement. Selon G. VAHANIAN[406] , les textes sacrés ne sont pas faits pour être exclusivement lus, suivis mais principalement pour concourir à l'avènement d'un monde plus juste, plus prospère à la mesure des promesses de la Parole.

Max Weber[407] a d'ailleurs montré, en se basant sur les pays de l'Europe de l'Ouest, que les mêmes textes sacrés interprètés de manière différente ont conduit à des styles de vie totalement différents, chez les peuples. Le même phénomène peut sans doute s'appliquer à l'Afrique.

Ce que la religion doit apporter, c'est la perspective d'une réflexion fondamentale qui rendent explicites et clairement articulables les présuppositions ultimes de l'imaginaire négro-africain(KA MANA, 1993)[408].

---

[404]- REVEL J. F., RICARD M. (1997) : Le moine et le philosophe, Nil Editions.
[405]- REVEL J. F., RICARD M ; : op. Cit.
[406]- VAHANIAN G.(1993): préface de l'Afrique va -t-elle mourir, KA MANA op.cit.

Il faudrait donc adapter les religions africaines, en faire des idéologies à même de soutenir le développement économique. La religion en Afrique doit conduire au refus de l'état des structures politiques, économiques, sociales et culturelles, et permettre le jaillissement d'un projet d'espérance pour un autre monde, une autre civilisation. Ce faisant, la religion renforcerait la généralisation de l'esprit d'entreprise.

III- L'esprit d'entreprise.

- Il ne fait pas de doute que l'esprit d'entreprise est un facteur favorisant l'éclosion , le développement et la bonne gestion des organisations. Nous l'avons situé après l'éducation et la religion car ces premiers éléments permettront de diffuser au sein de la société des valeurs , des modes de vie propices à son avènement.

L'esprit d'entreprise peut se définir comme une orientation particulière des idées et un certain type de comportements incitant à créer , à se donner des objectifs en s'efforçant de les atteindre , à profiter des virtualités qui s'offrent à soi.

- Jusqu'à présent, en Afrique contrairement à certaines contrées, " l'entreprise n'est pas reconnue comme le lieu d'expression naturelle d'ambitions légitimes " (FAVILA,1996)[409]. Elle est acceptée parce qu'étant indispensable dans le processus de création de richesses et d'emplois.

L'esprit d'entreprise est constitué d'un ensemble de valeurs individuelles et collectives qui sont, bien souvent, en opposition avec les cultures africaines. Les valeurs de l'entrepreneur sont : le goût du risque, de l'effort, l'acceptation de l'échec, le sens de l'innovation, de l'épargne, l'esprit d'initiative et l'auto - régulation. Mais les cultures africaines abhorrent le changement perçu comme source d'incertitudes donc d'ennuis probables. En outre, on méprise ceux qui s'imposent une ligne de conduite rigoureuse, sont sobres. Et, les actifs préfèrent les professions stables, être fonctionnaires par exemple.

---

[407] - WEBER Max: op.cit.
[408]- KA MANA (1993) : op. Cit.

" L'esprit d'entreprise, c'est aussi l'esprit de conquête, la volonté de gagner, de l'emporter dans la compétition " (FAVILA, 1996)[410]. Et cela prend le contrepied des cultures locales qui ont une profonde méfiance voire des ressentiments à l'égard de ceux qui se distinguent, qui bousculent l'état des choses. L'entreprise c'est également la recherche du profit et de l'enrichissement. Ceci est en contradiction avec les tabous et préjugés sur le caractère démoniaque de l'argent. Avoir une stratégie non dissimulée d'enrichissement est perçue comme une sorte de perversion à moins qu'elle ne débouche sur une redistribution. Et, de manière générale, l'on préfère une " misère partagée " à l'enrichissement de quelques uns.

La culture africaine ne promeut pas non plus les valeurs collectives de l'esprit d'entreprise. Entreprendre c'est regrouper des hommes, les organiser, les diriger. Cela nécessite une répartition adéquate des tâches et un système d'autorité approprié. Mais les conventions sociales s'y opposent bien souvent. Et puis, une certaine perception des choses fait que l'on ne se donne pleinement qu'à un projet dont les retombées sont immédiates.

L'environnement étatique et administratif n'encourage pas non plus l'esprit d'entreprise. Ceux qui entreprennent, peuvent devenir riches donc avoir du pouvoir. Ils sont vus comme des rivaux potentiels par les autorités, surtout s'ils ne font pas partie de la « nomenclature ».

L'entrepreneur rencontre ainsi de nombreux obstacles. Créer une entreprise et la faire prospérer est un véritable parcours du combattant.

Le développement de l'esprit d'entreprise en Afrique nécessite donc une quasi révolution culturelle. Une fois les préalables de la bonne gestion exposés, nous nous proposons de formuler quelques règles d'organisation capables d'améliorer la gestion des entreprises sénégalaises.

---

[409]- FAVILA (1996) : " L'esprit d'entreprise ", Les Echos, Jeudi 19 Sept.
[410]- FAVILA (1996) : op. Cit.

SECTION 2 : QUELQUES REGLES DE GESTION POUR ACCROITRE L'EFFICACITE DES ORGANISATIONS SENEGALAISES

Les difficultés que rencontrent l'entreprise africaine sont nombreuses. Des problèmes d'identification, de reconnaissance, d'adaptation et d'insertion se posent à elle. Elle est encore perçue comme un corps étranger au tissu social. Elle ne polarise donc pas l'attention et le dévouement des acteurs sociaux. Les conditions nécessaires à l'émergence et au développement d'organisations performantes ne sont pas encore remplies. Cependant, il est possible, au prix d'un peu de réflexion et d'observations minutieuses des organisations qui semblent réussir, de transformer les obstacles en presque autant d'atouts. La conception des modes d'organisation, de méthodes de gestion propres à la personnalité culturelle africaine est d'une impérieuse nécessité.

En toute modestie, cette recherche a été initiée pour combler ce vide. Les règles préconisées sont donc une contribution à l'avènement de modes de gestion spécifiquement africains, sénégalais notamment. Elles sont présentées en deux temps. Les aspects liés à l'organisation du travail (aspect technique, procédures etc.) sont évoqués d'une part, puis tout ce qui est afférent aux ressources humaines est souligné d'autre part. Cependant les frontières de ces deux parties ne sont pas étanches, l'organisation des ressources humaines englobant - lato sensu - l'organisation du travail.
Ce qui a motivé ce découpage c'est la volonté de distinguer les aspects techniques et organisationnels classiques des aspects moins techniques, moins réglementés et donc plus à même de varier selon les contrées.

I. L'organisation du travail

Organiser, c'est réunir de façon ordonnée des ressources humaines et matérielles afin d'atteindre des objectifs fixés. Une bonne organisation est un élément fondamental de la réussite d'une entreprise. Les règles concernant l'organisation du travail sont centrées autour de quatre grands axes : la structure organisationnelle, l'autorité et les relations dans l'organisation, la communication, et le contrôle.

A).La structure organisationnelle

La plupart des entreprises sénégalaises ont des structures de type bureaucratique (cf. Chap 2). Cette forme d'organisation étant conforme au niveau de développement des entreprises. L'organigramme est indispensable, il devra éviter la prolifération des postes d'adjoints, les hiérarchies parallèles et la confusion des responsabilités. Les définitions de poste seront détaillées. L'élaboration d'un manuel de procédures ou seront spécifiés le contenu des postes, leur mission, leur place dans la filière hiérarchique et dans les circuits d'information est recommandée. Ces manuels décriront et codifieront la plupart des situations envisageables : qualifications requises pour tel poste, description des tâches, mesures de disciplines, modes d'attribution des heures supplémentaires, etc... Toutefois, la précision dans la définition des postes, la codification des rapports ne doit pas être une entrave au développement des relations interpersonnelles dans l'entreprise. Ainsi, la prise d'initiative, les relations informelles seront favorisées conformément aux moeurs locales. Les frontières de compétences minutieusement tracées peuvent être à l'origine de frictions que la direction s'efforcera, très tôt, de désamorcer en justifiant et en expliquant le bien fondé des partages de responsabilité.

La spécification des hiérarchies ne doit pas être une entrave à une bonne ambiance de travail. Il est indispensable d'oeuvrer à l'instauration de relations humaines courtoises et égalitaires. Les directeurs et les principaux responsables doivent, en cela, donner l'exemple. Les décisions seront, de préférence, prises après une phase d'information, de concertation et de suggestion. Elles doivent, autant que possible, être prises après une phase d'information, de concertation et de suggestion, au niveau où se fait l'action. Il serait aussi utile qu'elles soient prises par consensus. Cependant, une fois prises, les atermoiements dans leur application doivent être évités.

L'application des mesures préconisées concernant la délimitation des fonctions, les décisions, les problèmes hiérarchiques nécessitent de nouvelles formes d'autorité et de nouveaux modes de relations.

B)-. L'autorité et les relations dans l'entreprise

La bonne marche de l'entreprise face à la célérité des changements dans le monde, requiert l'octroi d'une certaine marge de liberté et d'initiative aux employés. L'entreprise doit donc promouvoir la décentralisation, la délégation et le partage des responsabilités.

Il est impérieux de prendre conscience de la nécessité de déléguer tâches et responsabilités et de contraindre subtilement la hiérarchie à y croire.
Il faut rassurer l'éventuel déléguant, lui donner des garanties que son poste ne lui échappera pas. De même, il est indispensable d'oeuvrer à la création d'un climat de travail, libéré de toute crainte et frustration.

Il serait aussi utile de déterminer pour le déléguant comment il peut continuer à participer aux tâches à accomplir. Il faudrait donc définir des procédures permettant de l'informer de l'état d'avancement des travaux. Le délégataire doit être également choisi de façon judicieuse.

Ces mesures visant à encourager l'initiative individuelle et le partage des responsabilités seront conduites par un homme doté de certaines qualités.

1) L'attitude idéale du chef dans les entreprises sénégalaises

Le développement des ressources humaines doit demeurer la préoccupation essentielle du chef d'entreprise qui sera un modèle de par ses compétences et qualités humaines. Le chef devra être rigoureux et juste. Il ne doit pas être foncièrement autoritaire. Il doit même savoir passer la main dans certaines situations. La souplesse, la pondération, le dialogue doivent être quelques unes de ces vertus. Il doit savoir écouter, être attentif aux problèmes de ses collaborateurs, même ceux touchant leur intimité. Se familiariser le plus possible avec les employés, connaître leur domicile et leur rendre visite les jours de cérémonies importantes (naissances et deuils notamment) feront partie de sa conduite. Le chef devra avoir le contact facile et privilégier ceux qui sont physiques (serrer la main de ses collaborateurs à son arrivée par exemple).

Arbitre, démocrate et consultatif, il lui faudra également compétence et sociabilité. Le chef cherchera à s'entourer d'un groupe de personnes âgées de préférence, chargée de la résolution des

conflits. Ce peut être un conseil de sages situés à différents niveaux de l'organisation pouvant exercer des missions informelles de bons offices et qui n'auraient pas besoin d'être officiellement saisis pour jouer leur rôle. La bonne organisation du travail requiert également une communication « fluide ».

C) Le développement d'une politique de concertation et de communication.

- La communication est un élément déterminant dans la réussite d'une organisation. Dans les entreprises sénégalaises, elle doit être à la fois formelle et informelle. Ainsi, la notification écrite de certaines décisions est indispensable. Il serait même souhaitable que le niveau, le mode et le temps de prise de décisions soient stipulés clairement dans le manuel de procédures. De même, la direction doit tenir compte des bruits de couloir, elle pourra même alimenter ce mode de communication en informations constructives. Il serait très utile que la direction instaure des séances régulières de questions et de réponses, surtout pour le petit personnel. Les réunions périodiques d'information sont nécessaires. Ces rencontres permettront d'obtenir un plus grand engagement des salariés à l'égard des objectifs de l'organisation, de développer l'acceptation des règles, de fournir les données indispensables à la prise de décisions tout en clarifiant les responsabilités aux tâches et l'identification des positions d'autorité. Les cadres peuvent se rencontrer, une fois par semaine, pour débattre des problèmes de l'entreprise.

La politique de communication favorisera l'échange entre les différentes catégories socioprofessionnelles. Elle poussera les jeunes cadres à converser, poser des questions à leurs subordonnés qui, souvent, ont des connaissances pratiques supérieures. La stratégie de communication tendra à réduire les dimensions physiques de l'entreprise et atténuera son caractère impersonnel. Elle favorisera la conscientisation, la propagande des buts visés par l'entreprise. Lorsque les moyens le permettent, il serait utile de créer une presse d'entreprise. Une bonne politique de communication favoriserait l'avènement de normes acceptées de contrôle.

D) Le contrôle dans les entreprises.

Le contrôle, principe de base de la gestion, consiste à évaluer les réalisations et, si nécessaire, à prendre des mesures correctrices. Il a une connotation très négative dans les entreprises sénégalaises.

Les directions doivent oeuvrer pour qu'il puisse être considéré comme un instrument de gestion. Il faut donc dédramatiser les contrôles et d'une manière générale les réactions critiques aux actions des individus , en les plaçant au maximum dans une perspective autre que de sanction. Les procédures de contrôle suscitent des réactions plus positives si elles sont moins orientées vers la mise à jour d'irrégularités à fin de sanctions, mais vers la reconnaissance de ce qui a été fait.

Le contrôle peut même être utilisé comme un instrument de motivation . Ainsi, il peut servir à valoriser celui qui a bien agi, a fait des réalisations exemplaires.

L'organisation du travail aboutira à la mise en place de règles simples et efficaces contribuant à faire de l'entreprise un univers compréhensible voire même attractif pour son personnel. Une politique dynamique de gestion de l'actif humain devra conforter l'action exercée par l'organisation efficiente du travail.

II- L'organisation des ressources humaines.

La réussite d'une entreprise dépend en grande partie de la qualité des hommes qui y travaillent. Préoccupation essentielle de toutes les directions, la gestion des ressources humaines vise, entre autres, à améliorer les conditions de travail, à mettre en place des plans de carrière pour les salariés et à les motiver.

Quatre aspects de la fonction ressources humaines sont abordés: le recrutement et la gestion des carrières, la formation , l'évaluation et la rémunération, la motivation.

A) Le recrutement et la gestion des carrières.

Le recrutement est une étape décisive dans la vie de l'organisation. L'entreprise peut, ainsi par un choix judicieux, choisir ses collaborateurs. La politique de recrutement doit tenir compte des besoins réels de l'entreprise, afin d'éviter la pléthore de personnel constatée dans nombre d'entreprises.

Les cadres seront de préférence recrutés par sélection soit sur dossiers soit sur tests ou concours. Ce processus de sélection est un moyen de repérage et de filtrage des bons éléments.
Dans cette perspective, il serait souhaitable que les entreprises aient une collaboration étroite avec les facultés, instituts et centres de recherche. Elles pourront parrainer, sponsoriser ces lieux de formation.

Les ouvriers, lorsque la sélection n'est pas possible, devront être choisis sur recommandation d'un autre ouvrier, ou d'un parent ayant déjà travaillé dans l'entreprise.
Ce genre de recrutement permet de contrôler de près l'arrivant et élève le niveau d'entraide et de convivialité dans l'organisation. Cependant, il faudrait s'assurer que celui qui recommande est un modèle.

Les avancements sont une autre étape du processus de sélection. Il serait souhaitable qu'elle ne soit pas automatique mais que ce soit les meilleurs qui soient promus. Aussi, l'entreprise doit avoir une politique de promotion rapide des bons éléments mais il ne faudrait pas que cette stratégie conduise à une détérioration de l'esprit d'équipe. Il y a là un travail délicat à faire. D'un côté, il ne faut pas décourager les bons éléments par une évolution de carrière trop lente, de l'autre, il ne faudrait pas que l'avancement se fasse par tous les moyens y compris au détriment des autres salariés. Les promotions traditionnelles à l'ancienneté ne sauraient donc être éliminées. Ce travail délicat peut être accompli par la codification et la mise à la portée de tous les membres de l'organisation des principes régissant l'évolution, le système d'appréciation et d'évaluation. Ces éléments devant figurer dans le manuel de procédures. Périodiquement, l'entreprise doit instaurer des entretiens d'évaluation de son personnel de manière à envoyer en formation ceux qui en auraient besoin.

B) La Formation du Personnel

L'attitude du salarié vis à vis du travail est l'élément fondamental du développement de l'entreprise. Pour être bien accompli le travail doit avoir un sens qui peut être mis en valeur par la formation.

La formation doit avoir un aspect théorique et pratique. Au plan théorique, elle doit viser l'endoctrinement du personnel. Ainsi, une large place doit être accordée à l'explication et à la

justification du processus d'accumulation indispensable au développement de l'entreprise de manière à atténuer les nombreuses demandes de hausse de salaires constatées.

Au plan pratique , la formation doit revêtir un aspect initiatique. L'initiation, en Afrique, assure le passage d'un état réputé inférieur à un état perçu comme supérieur. De plus, la formation, au niveau des ateliers principalement, doit permettre aux promus d'intégrer dans leur univers quotidien les nouveaux outils.

Il semble que le peu d'intérêt accordé par le personnel à l'entretien et à la maintenance de leurs outils de travail soit dû au fait qu'ils ne soient pas entourés de mythes ou de symboles. Ils sont ainsi sans âme. Or, " les outils sans âmes ne sont pas entretenus tandis que ceux qui en ont deviennent précieux et dignes d'entretien soigneux". (Verhlest 1997)[411]. Doter les outils d'une âme, entourer la formation d'un symbolisme est donc fondamental pour l'entreprise sénégalaise. La formation peut modifier en profondeur les salariés.

La formation peut aussi servir à motiver le personnel. Des garanties sur l'efficacité des formations octroyées sont donc indispensables : présélection minimale des candidats ; mise à l'honneur de l'aspect théorique des stages ; certification finale du succès. Une fois l'intérêt pour la formation développé, la privation ou le report d'une formation pourra être utilisé comme moyen de promotion ou de sanction.

La formation aboutira à la création d'un homme nouveau, attaché à son outil de travail et soucieux de l'avenir de son organisation. Cette disposition d'esprit sera soutenu par une politique adéquate de rémunération.

C) La rémunération et les avantages annexes

Principal poste de dépenses dans les entreprises, revenu des apporteurs de travail, la rémunération est également une source permanente de conflit entre employeurs et employés au Sénégal. Les salariés sont unanimes, ils estiment tous être mal payés. Une augmentation des salaires, accroîtrait disent-ils, leur disponibilité et leur productivité. Notre avis, est qu'une augmentation du

[411]- VERHLEST T. (1997) : op. Cit.

salaire nominal n'aurait pas une grande incidence sur les problèmes quotidiens des salariés, ne serait - ce que pour les raisons suivantes :

- le salaire, loin d'être un revenu individuel, appartient à un groupe, à une famille. Ainsi plus de 75 % des personnes interrogées ont au moins huit personnes à charge ;
- les besoins sont tellement nombreux, les sollicitations si importantes que l'effet d'une augmentation n'est perceptible par le bénéficiaire que le premier mois.

La politique salariale des entreprises doit être dynamique, fondée sur un éventail raisonnable des rémunérations. S'il apparaît que certains salaires sont effectivement bas, il faudrait les relever. Il serait judicieux, lorsque cela est possible qu'une partie des rémunérations soit constituée de primes. Ainsi, des primes individuelles ou d'équipe pourraient être créées pour ceux qui font preuve d'effort particulier dans l'accomplissement de leur tâche, dans la recherche des solutions aux problèmes de l'entreprise. De même, il serait souhaitable qu'une part importante des salaires, soit fonction des résultats de l'entreprise. Cela, permettrait une ardeur et une application plus élevées à la tâche.

Cependant, au lieu d'une stratégie d'augmentation de salaires, il serait préférable de mettre un accent sur les avantages annexes. L'octroi des avantages en nature - tels : l'accès au logement, la prise en charge d'une partie des frais médicaux, l'appui matériel lors des funérailles, l'aide à l'installation des jeunes couples, la création d'un plan d'épargne pour le personnel etc. - serait plus efficace. Ainsi, même avec un salaire nominal faible, la satisfaction des besoins serait accrue.

L'idée d'un fonds de solidarité communautaire émise par H. BOURGOIN[412] serait d'une grande utilité. Ce fonds, alimenté par des prêts sans intérêt de l'entreprise et une côtisation des salariés, permettrait de faire face aux dépenses exceptionnelles des salariés. Il pourrait également servir à l'installation d'une coopérative d'entreprise qui achèterait des biens d'alimentation : riz, sucre, savon, viande, conserve etc. et les revendrait à des prix de gros aux employés avec des facilités de paiement. Des dispositions devant, être prises, pour que ce fonds soit bien géré et surtout que les dettes contractées soient remboursées.

---

[412]- BOURGOIN H. (1984) : op. Cit.

L'entreprise pourrait aussi favoriser le développement de tontines. La reconnaissance de ce genre de pratiques pourrait pousser les adhérents à être plus sérieux et réduirait les soucis matériels des salariés.

La politique de rémunération doit viser l'efficacité globale de l'entreprise par l'octroi de salaires substantiels et incitatifs d'une part et des avantages en nature appropriés, d'autre part.

Elle devra conduire à une meilleure mobilisation des salariés.

D) La politique de motivation.

Certains aspects de la politique salariale, de la gestion des carrières, de l'évaluation et de la formation sont des facteurs de motivation. Nous n'évoquerons donc que d'autres éléments pouvant élever le dévouement au travail dans les entreprises.

La politique de motivation doit viser la mise en oeuvre de différents processus de socialisation permettant d'éviter que l'entreprise ne se résume en une somme anonyme de gens. Il faudrait aussi créer une ambiance conviviale au sein des entreprises par des fêtes périodiques : fêtes de fin d'année, fêtes pour les départs à la retraite etc. De même, il faut faire participer les salariés à la vie de l'entreprise en mettant en oeuvre des modalités de participations aux résultats de l'entreprise. Les travailleurs pourraient ainsi devenir des actionnaires de leur entreprise.

En définitive, la politique de motivation visera l'épanouissement du salarié en lui offrant des conditions matérielles et spirituelles adéquates. Les règles énoncées, examinons les enseignements méthodologiques résultant de la recherche.

Section 3 : La portée de la recherche.

Pour atteindre l'objectif assigné à cette recherche à savoir la mise en évidence des règles susceptibles d'élever le niveau de performance des organisations sénégalaises, une démarche

méthodologique précise a été adoptée (cf. titre3). Elle a consisté, globalement en la formulation d'une série d'hypothèses dont le degré de pertinence va être examiné.

Cette section comporte deux parties. La première, bien entendu, passe en revue les hypothèses de travail en indiquant leur degré de validité. La seconde, présente les limites ultimes de la recherche.

Notons, toutefois, que ces limites auraient pu figurer dans la partie méthodologie (titre3). Cependant, nous avons préféré la mettre en conclusion car elles résultent de l'enquête, c'est à dire de la pratique. Le titre3 n'abordant que les problèmes théoriques et méthodologiques.

I- Le degré de validité des hypothèses de la recherche.

La problématique de la recherche s'est fondée sur un ensemble d'hypothèses que nous nous proposons d'évaluer.

La première interrogation visait à déterminer si une culture d'entreprise sous-tend les pratiques managériales des entreprises au Sénégal. Elle comprend une hypothèse et deux sous-hypothèses (cf. méthodologie). Cette première question tente précisément de montrer si les organisations sénégalaises ont des pratiques managériales spécifiques les distinguant de celles d'autres pays. On postule que la culture nationale et les valeurs des managers doivent en être les éléments déterminants.

L'enquête n'offre qu'une réponse nuancée à cette interrogation. Certains éléments semblant attester son bien-fondé, d'autres l'infirmant. Parmi les facteurs favorables on peut citer :

- la tendance à recruter - le personnel d'exécution particulièrement - sur proposition, les relations des salariés. Le recrutement se faisant même de père en fils, de l'oncle au neveu etc. ;
- la relative centralisation du pouvoir voire l'impossible décentralisation des entreprises[413];
- la prédilection pour la souplesse dans les procédures d'organisation, l'absence de définition précise des tâches, parfois même un flou organisationnel permettant à tout un chacun de prendre quelques libertés dans son travail, de se sentir important vis à vis de ceux que l'on a sous son autorité ;

[413]-L'expression est de d'IRIBARNES PH.(1990): « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », Revue Française de Gestion, Sept- Oct.

- un mode de communication associant procédures formelles et non formelles. Les bruits de couloir, les réunions où l'on peut passer des heures à polémiquer, quand bien même la solution serait connue à l'avance ;

Parmi les éléments contredisant l'existence de pratiques managériales communes aux entreprises sénégalaises on peut souligner :

- la diversité du mode de recrutement du personnel d'encadrement;
- l'importance plus ou moins grande accordée à la formation ;
- la diversité des politiques de motivation et de rétribution du personnel ;
- l'orientation - clients - très changeant d'une entreprise à l'autre;
- le climat de travail très différent d'une entreprise à l'autre;
- l'inexistence de dirigeants charismatiques voire d'entrepreneurs au sens de SCHUMPETER[414]. Les managers rencontrés paraissent de bons gestionnaires, souvent salariés, ils ne font pas montre d'un génie particulier.

En somme, il est difficile de dire qu'une culture d'entreprise sous - tend les pratiques managériales au Sénégal. Cependant, certains éléments évoqués plus haut peuvent, avec le temps, se généraliser et donner naissance à une culture d'entreprise.

La sous-hypothèse 1 postulait que la culture sénégalaise influence la gestion des entreprises du pays. Elle s'est avérée exacte.

Ainsi, les heures de rendez-vous approximatives, l'hésitation voire la fuite devant des décisions graves mais indispensables (sanctions, renvois), les réunions interminables, la non condamnation de l'irrespect des engagements contractés, le manque de prévisions, la forte tendance à imputer au hasard certaines défaillance, la résolution des problèmes au coup par coup etc ; Ces divers éléments constatés dans la gestion des entreprises traduisent bien le vécu social au Sénégal et certainement nous semble -t-il, la culture locale.

---

[414]-SCHUMPETER J.(1961): A Theory of Economic Development, Oxford et Cambridge, Oxford University Press.

La sous hypothèse 2 affirmait que les systèmes de valeurs des dirigeants sont un élément déterminant de la culture d'entreprise au Sénégal. Elle n'est pas vérifiée. Les managers rencontrés - leurs conceptions et pratiques du management - n'ont pas une influence significative sur la culture de leur entreprise. Contrairement au rôle fondamental de certains dirigeants évoqué dans la littérature managériale, les chefs d'entreprise au Sénégal, sont plus des administrateurs, semble t - il, que des bâtisseurs d'empire. La prise de risque, les multiples initiatives, l'envie de créer, d'innover, le travail sans répit, les idées révolutionnaires etc. ; caractéristiques des managers illustres se retrouvent très peu chez ces dirigeants.

La seconde interrogation de cette étude visait à établir les critères de différentiation de la culture d'entreprise au Sénégal.

Sa première hypothèse postule que les facteurs de différentiation sont le secteur d'activité, la technologie, la structure organisationnelle. Elle est confirmée si l'on admet - malgré les réserves formulées plus haut - que certains traits organisationnels communs peuvent constituer une culture d'entreprise. Ainsi, le secteur d'activité est un facteur fondamental de différentiation des pratiques organisationnelles au Sénégal. Le mode de recrutement étant très différent selon que l'on est dans l'industrie alimentaire, dans les BTP, dans l'industrie chimiques ou dans la pêche et congélation.

La seconde sous-hypothèse de la seconde interrogation affirme que le niveau technologique et les données environnementales influencent les pratiques organisationnelles. Les éléments de l'enquête n'infirment ni ne confirment ce postulat. Il apparaît cependant, quelques éléments semblant montrer - dans l'industrie chimique, le secteur énergie - que la prééminence d'équipements, de machines engendre une organisation plus minutieuse. Notre échantillon et le nombre de questions consacrées aux aspects technologiques ne permettent pas de donner une réponse précise.

Quant aux données environnementales, elles influencent certainement les pratiques organisationnelles.

Ainsi, la lenteur de paiement des clients, la difficulté d'obtention des prêts bancaires, l'importance de la pression fiscale, le nombre peu élevé d'organismes d'encadrement doivent avoir des incidences sur la gestion des organisations. Cependant, rigueur scientifique obligeant, les éléments de notre enquête ont

peu insisté sur ces choses rendant impossible des réponses précises sur l'importance et le poids de ces données dans les modes d'organisation.

La troisième sous hypothèse pose que la structure organisationnelle constitue un élément déterminant des pratiques organisationnelles. Ce postulat est infirmé par la recherche. En effet, quelque soit le type de structure adopté par l'entreprise, les pratiques managériales ne diffèrent guère. Ainsi, par exemple, une entreprise possédant une structure matricielle - donc plusieurs divisions - n'utilise pas de règles de gestion (politique de communication, mode de recrutement, procédure de délégation, politique de motivation) différentes de celles ayant des structures moins élaborées. Le degré d'élaboration de la structure, bien que facilitant l'organisation du travail, ne contribue point à l'instauration de pratiques managériales spécifiques perdurant dans le temps.

Au terme de cette enquête, il apparaît que le secteur d'activité est la variable de contexte la plus déterminante de la culture d'entreprise. L'influence de l'environnement, de la technologie n'est pas cernée précisément par les éléments de l'enquête. Quant à la structure organisationnelle, son effet est moindre dans l'élaboration des modes d'organisation.

La dernière question sous-tendant cette recherche introduit une dimension normative dans notre recherche en intégrant la notion de performance. En effet, elle envisage de mettre à nu les pratiques managériales distinctives des entreprises performantes.

La première hypothèse la sous-tendant dit qu'au Sénégal, les entreprises performantes ont des pratiques organisationnelles spécifiques. Les résultats de l'enquête attestent le bien fondé de ce postulat. Les traits distinctifs des organisations ayant du succès ont été évoqués dans le chapitre 6.

La seconde hypothèse repose sur l'idée selon laquelle les salariés doivent avoir des préoccupations matérielles moindres dans les entreprises performantes.
Les données de l'enquête l'infirment. En effet, malgré qu'ils aient les meilleures rémunérations du pays, le personnel de ces ces entreprises affirme, que les problèmes d'argent, les soucis matériels ont une grande importance dans leur vie. Il semble donc que les les préoccupations matérielles des salariés ne constituent pas un frein à la performance des entreprises.

La dernière sous hypothèse postulait que la recherche exclusive de profit est un facteur de non performance. L'enquête montre que les entreprises ayant pour objectif la recherche exclusive de profit, laissant de côté les politiques sociales sont non performantes (cas des entreprises du secteur pêche et congélation). Cependant, il semble que la validation de ce postulat nécessite davantage d'éléments d'appréciation non retenus par le questionnaire.

Le degré de validité des hypothèses connu, abordons certaines insuffisances constatées.

II- Les limites de la recherche.

La méthodologie de recherche utilisée souffre de nombreuses limites empêchant toutes généralisations hâtives.

- En raison de la démarche adoptée, la recherche s'est cantonnée à certains aspects de la culture d'entreprise, des performances organisationnelles. Le champ théorique de l'étude est donc délimité par les choix effectués sur ces deux concepts. Ainsi la culture d'entreprise a été réduite aux pratiques organisationnelles communes alors que d'autres aspects tels les logos, les symboles, les rites ont été partiellement voire pas abordés. De même la notion de performance a été essentiellement cernée par les agrégats comptables. L'histoire de l'entreprise, les phénomènes liés à la répartition du pouvoir, les stratégies des acteurs tels que définies par M. Grozier[415] ont été ignorés.

Autre entrave, la méthode d'enquête utilisée engendre l'existence d' un décalage - une année au moins - entre la période de collecte des données et la période de sortie des résultats. Les délais de réponses des enquêtés accentuent encore ce décalage. De plus le caractère transversal de l'étude ne permet pas, quand une corrélation entre deux variables est avérée de conclure sans risque d'erreur à une causalité tel que l'aurait permise une analyse longitudinale de l'entreprise. C'est une limite propre aux études comparatives.

---

[415] - CROZIER M.(1964): Le phénomène bureaucratique. Le Seuil.

- Les limites tiennent également au degré de subjectivité voire d'objectivité des réponses données à l'enquête. Le problème n'existe pas pour des questions de nature objective mais il demeure pour des interrogations de nature plus qualitative (importance de la délégation, niveau de prise des décisions). La réponse donnée par l'enquêté porte non pas sur la structure réelle mais sur la structure telle qu'elle est perçue par la personne interrogée. *De plus*, l'enquêté peut faire consciemment une rétention d'informations, déformer la réalité, soit l'embellir soit l'avilir.

Ces limites soulèvent, en réalité, la vaste problématique de la mesure d'un état de la structure de l'organisation. On peut admettre tout comme R. Hall[416] que les mesures de perception sont relativement fiables en particulier lorsqu'on les compare à d'autres.

La méthode utilisée pour analyser les données est aussi sujette à critique. Deux types d'analyse ont été utilisés. L'analyse en composantes principales (ACP) pour saisir les aspects essentiels des performances organisationnelles, l'analyse des correspondances multiples (ACM) pour définir le profil moyen des entreprises performantes et non performantes.

A partir de ces méthodes, les ratios retenus (ACP) sont ceux qui expliquent le mieux la performance moyenne, tandis que les facteurs révélés dans l'ACM sont ceux qui contrastent le plus avec le profil moyen.

Aussi, des données (ratios, variables expliquant les pratiques organisationnelles) peuvent être "ignorées" par les principaux facteurs, bien qu'étant intéressantes du point de vue de l'analyse des performances et des pratiques organisationnelles. Il s'agit là d'une limite liée aux choix de l'analyse des correspondances pour résumer chaque groupe de variables.

- Comme on le voit certaines limites de l'étude sont propres aux approches contingentes des organisations. Cependant, on peut souligner tout comme H. Mintzberg, que ce type d'approches "malgré leur défauts, ont beaucoup à nous apprendre" [417].

---

[416] - HALL R. : Organizations - Structure and Process. Prentice Hall, p.176.
[417] - MINTZBERG (1984): op. cit.

Toutes ces limites, devront être levées dans des études ultérieures sur les pratiques organisationnelles au Sénégal. La présente recherche a donc un caractère exploratoire et cherchait plus à établir la relation entre les pratiques des organisations et leurs performances qu'à expliciter les mécanismes de corrélation.

Cette recherche a été conduite en se situant dans la perspective de ceux qui croient que l'inexistence de modes de gestion propres à la personnalité culturelle africaine est l'une des causes des difficultés des entreprises.

Parvenir à bâtir un nouveau mode d'efficacité entrepreneuriale en Afrique est une tâche de longue haleine. Cependant, elle est exaltante, les défis à relever étant immenses voire titanesques.

A bientôt, la naissance d'un nouveau pôle d'efficacité économique. C'est le voeu que nous formulons pour conclure en demandant au lecteur de nous pardonner l'inévitable foisonnement de ces quelques pistes sur lesquelles nous avons recherché l'avènement possible d'une entreprise enfin africaine et néanmoins performante.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES PAR CLASSEMENT ALPHABETIQUE.

OUVRAGES.

ACKOFF R. (1974): Redesigning the future, New York,Wisley.
AKANNI A. (1990) : "Comment motiver pour mieux gérer en Afrique : le cas du Sénégal". Mémoire de DEA de Sciences de Gestion.

ALDRICH H. E. (1979): Organizations and environments, Englewood Cliffs, N J, Prentice Hall,Inc.
ANTHONY R. N.(1993): La fonction contrôle de gestion , Publi-Union Paris.
ARCHIER G. SERIEYX H. (1986) : L'entreprise du 3è type, Paris, Le Seuil.

ARGYRIS C. (1957) : Personality and Organization, The Conflict between System and the Individual, New York, Harper and Row.
ATTALI J. (1982) : Histoire du temps, Paris : Librairie Arthème Fayard.
AUBERT N., DE GAULEJAC V. (1991) : "Le coût de l'excellence", Paris : Editions du Seuil, 1991, 341 p.
AULETTA K.,Une réussite sans frontières, Paris, Mazarine, 1984.
BACHELARD G. (1987) : Epistémologie - Textes choisis, Paris : Presses Universitaires de France (4 è édition) 216 P.
BARTOLI A. et HERMEL P. (1989): Le développement de l'entreprise, Nouvelles conceptions et pratiques, Paris.
BERGER B.(1993) (sous la direction de): Esprit d'entreprise Cultures et Sociétés, Maxima, Laurent du Mesnil Editeur.
BERNIS-WARRENS G. Nams B.(1987): Diriger les secrets des meilleurs leaders, Paris, Interéditions, 197 p.

BERNOUX Ph.. (1958) : La Sociologie des Organisations, Paris : Editions du Seuil, 363 p.
BETHELL - FOX Charles E. (1995): "La sélection et le recrutement par les compétences" in Des compétences et des hommes "Editions d'Organisation sous la direction d'Alain MITRANI.

BLAU P., SCHOENHERR R. A. (1971). The Structure of Organization. Basics Books.

Bolman L.G Deal T.E. (1984) Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations, San Francisco: Jossey Bass,325p.
Boston Consulting Group (1970) : Perspectives sur la stratégie d'entreprises, Hommes et Techniques.
BOUDON R. (1973) : Les méthodes en sociologie. Paris PUF, ("Que sais-Je ?") 1973, (2ème édition, p.47.
BOUDON R. et BOURRICAUD F. (1986), Dictionnaire critique de la Sociologie, Paris PUF.
BOUQUIN H. (1994): Les fondements du contrôle de gestion, Paris,PUF.
BOURDIEU et PASSERON (1970): La Reproduction, Paris, Edition de Minuit.
BOURGOIN H.(1984). L'Afrique malade du management. Editions Picollec.
BRAUDEL F. (1986) : L'identité de la France, Arthaud-Flammarion
BRILMAN J. (1982) : Modèles Culturels et Performances economiques. Hommes et Techniques.
BURNST I., STALKER G.M. (1966) : The management of ininovation, Tavistock.
CABANES R. LAUTIER B.(1996): Profil d'entreprise au Sud, Kharthala.
CHANDLER A. (1962), Strategy and structure, Cambridge, Mass, The M.I.T. Press.
CHARREAUX G.(1989): Gestion Financière, Litec.
CHILD J.(1953) : Organization, Harper & Row.
CHURCHMAN C.W (1971) : The design of the Inquiring Systems. New-York : Basic Books,.
CONRAD J. (1983): Heart of darkness, London,New York, Penguin Books,traduction et nouvelle édition.
CROZIER M.(1964): Le phénomène bureaucratique. Le Seuil.
CYERT, R.M. et MARCH, J.C. (1963) : "A behavioral Theory of the Firm", Englewood Ciffs, N.J. Prentice-Hall Inc.
d'IRIBARNE P. (1989): La logique de l'honneur. Seuil.
DANZIGER R. (1983): Le Bilan Social, outil d'information et de gestion, Dunod.
DAVIS K. (1984), Managing Corporate Culture, Harper & Row
DAVIS R.C. 1951) : The Fundamentals of Top Management. New York Harper and Row.
De GAULEJAC V. , AUBERT N. (1991): Le Coût de l'Excellence, Paris, Editions du Seuil, 185p.

DEAL T.E. ; KENNEDY A.A. (1982) : Corporate Culture : the rights and the rituals of corporate life, Reading, Mass Addison-Wesley.
DELALANDE P. (1985) : Gestion de l'entreprise en Afrique. Economica.

DONALDSON G. et LORSCH J. W. (1983), Decision - Making at the Top, New York, Basic Book ; trad. Pour une analyse des décisions stratégiques comme produits des croyances des dirigeants
ELISSEEFF,DANIELLE,VADIME (1974): La Civilisation Japonaise, Paris Arthaud.
ELLIS S et Faure YA (1995) (sous la direction de) Entreprises et entrepreneurs africains, Paris, Karthala.
ETCHEGOYEN A. (1991) : La valse des éthiques, Paris, Editions F. Bourin.
ETCHEGOYEN A.(1990) : Les entreprises ont-elles une âme ? Paris : Editions F. BOURIN.
ETZIONI A. (1971): Les Organisations Modernes, Duculot.
FAYOL H. (1979) : Administration industrielle et générale, Bulletin de la société de l'industrie minérale, 1916 - Dunod, 1918, 1979.

FREDERIC L.(1968): La vie quotidienne au Japon à l'époque des Samouraî (1185 - 1603),Paris, Hachette.
GALAMBAUD B. (1994): Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise. Le social désemparé,ESF Editeur, Paris.
GAUTHEY F. et D. XARDEL (1990): "Le Management interculturel" Que Sais-je ? n° 2535, PUF.

GEERTZ C.(1973): The interpretation of cultures, New - York, Basic Books.
GELINIER O. (1984): Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, Hommes et Techniques.

GIRI J.(1991) : ' l'Afrique en Panne 'Collection les Afriques - Karthala.
GOODMANN P. S. et PENNINGS J. M.(1977): New Perspectives on organizational effectiveness, Jossey Bass, San Francisco.
GRANICK D. (1967): Soviet metal fabricating and economic development: practice versus policy, Madison, Wisconsin University Press.
GRAWITZ M. (1990) Méthodes des sciences sociales, 8è édition, Dalloz
HAIRE M. GHISELLI E.E., PORTER L.W. (1966) : Managerial thinking : an international study, New York, John WILEY.
HALL R. : Organizations - Structure and Process, Prentice Hall, p.176.
HALL T.E. (1984) : La danse de la vie : temps culturel, temps vécu, Seuil, .

HARBISON F., MYERS C.A. (1959) : Management in the industrial World : an international analysis, New York, Mc Graw-Hill.
HARMON F. JACOBS G. (1987) : Les secrets des meilleures entreprises américaines, Paris. Interéditions.

HERZBERG F. et alii (1959): The Motivation to Work. New York. John Wiley and Sons.
HERZBERG F.(1971) : le travail et la nature de l'homme. Entreprise Moderne d'Edition (EME).

HICKSON D., BUTLER J., RICHARD J., CRAY D.,MALLOW G., WILSON D. (1986): Top Decisions - Strategic Decisions Making in Organizations, San Francisco, Jossey - Bass, 290 p.

HIRSHMAN A (1965): The strategy of Economic Development, New York, Free Press (trad. française : stratégie du développement, éco, Paris, Editions ouvrières, 1989.
HOFSTEDE G. BOLLINGER D. (1989) : Les différences culturelles dans le management. Les Editions d'Organisation.
HOROVITZ J.H. (1980): Top Management Control in Europe, London: The MacMillan Press Ltd,204 p.
HOUSE E. R. (1980): Evaluating with validity , Beverly Hills, CA, Sage Publication.
JAVEAU Claude (1971) : L'enquête par questionnaire. Bruxelles : Editions Universitaires de Bruxelles, 1971, 2ème édition.
KA MANA (1993): l'Afrique va-t-elle mourir ? Karthala.
KABOU A. (1991): "Et si l'Afrique refusait le développement" Karthala.
KALIKA M.(1988) : Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performances, Paris, Economica, 1988, 428 p.

KAY J. (1993): Foundation of corporate success, How business strategies add value, Oxford University Press. 416 p.
KEER, CLARK, MYER (1960) : Industrialism and industrial man, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
Keith DAVIS, Human Behavior at Work, cinquième édition (New York, Mc Graw - Hill, 1977), p.280.
KETS de VRIES, MANFRED F.R., MILLER D. (1989) : Unstable at the Top: Inside tne Troubled Organization, New York: New American Library , 221 p.

KHEMAKEN A. (1977): « La dynamique du contrôle de gestion » Dunod.
KOBI J. M et WUTHRICH H.(1991) : Culture d'entreprise , Nathan.
LALEYE et Alii (1996) (sous la direction de) :Organisation Economiques et Cultures Africaines, L'Harmattan.
LARCON J.P. et REITTER R. (1971), Structure de pouvoir et identité de l'entreprise,Paris, Nathan.

LAVERTY, DEMEESTERE (1991): Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle, Paris,Dunod.
LAWRENCE P. LORSCH J. W. (1989) : Adapter les structures de l'entreprise- Intégration ou Différenciation- Paris : Les Editions d'Organisation.
Le MOUEL J. (1991) : "Critique de l'efficacité", Paris, Editions du Seuil, 1991, 185 p.
LEVIN K.(1959) : Psychologie dynamique - Les relations humaines, recueil de morceaux choisis présentés par C. FAUCHEUX, P.U.F., 1959.
Lexique de Gestion. Editeur Dalloz.
LIKERT R. : New Patterns of management, New York, Mc-Graw-Hill, 1961, and the Human Organization, New York, Mc-Graw-HIll, 1967.
LUSSATO B.(1977) : Introduction critique aux théories d'organisation, Paris : Dunod.
Mac GREGOR D. (1971) : La dimension humaine de l'entreprise. Gauthiers-Villars (texte original 1960).
MAITRE P. (1984): Contrôle de gestion et planification dans l'entreprise, Dunod.
MANGUELE D. E. (1992) : L' Afrique a- t- elle besoin d'ajustement culturel ? Editions Nouvelles du Sud.
MARCH J. et SIMON H.A. (1958) : "Organization", New York, John WILEY 8c Sons.
MARCH J.C., SIMON H.A. (1964) : "Les Organisations". Dunod.
MARTINET A. C. (1984) : Management stratégique: organisation et politique., Paris, MC GRAW HILL, 118 p.

MARTINET A. C.: Epistémologie et sciences de gestion , Economica, 1991, Paris.
MARTORY B. et D. CROZET(1988) : Gestion des Ressources Humaines, Nathan, 3e édition,.

MASLOW A.(1954): Motivation and Personnality. New York. Harper and Row.
Max WEBER (1964): L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Plon, paris.

MAYO E. (1933) : The human problems of an industrial civilization, Mac Milan, "The social problems of an industrial civilization, Tourledge Kegan, 1949.
MEDARD J. F. (1991): Etats d'Afrique Noire, ouvrage collectif - Karthala.
MICHAILOF S.(1993): " L'Afrique est-elle condamnée à l'échec ?" Ouvrage collectif, Karthala, Paris.
MINTZBERG H. (1982): Structure et dynamisme des organisations, Les Editions d'Organisation,Paris.
MITRANI A. (1994): Des Compétences et des Hommes. Editions d'Organisation.

MORGAN G.:"Images de l'organisation" York Univesity, Toronto traduction de S. CHEVRIER-VOUVE et M. AUDET? Université Laval, Québec.

MORISHIMA M. (1987) : Capitalisme et confucianisme, Flammarion.

NIETZSCHE F.(1886) : Par delà bien et mal, Oeuvres philosophiques complètes.
OUCHI W. (1982): Theory Z, Reading Mass, Addison Wesley ,1981, traduction, Interéditions.
PALMADE J. (1987): '' Le management post - moderne ou la technocratisation des Sciences de l'homme '' in Organisation et management en question(s). Collectif Sciences Humaines, Paris - Dauphine, Paris: L'Harmattan.

PARSONS T. SMELSER N.(1956), Economy and Society, New York,Free Press.
PASCALE R., ATHOS A. (1984) : "l'art du management est-il japonais ?" Les Editions d'Organisation. Paris.
PETERS T. AUSTIN N. (1985) : La Passion de l'excellence. Paris. Interéditions.

PETERS T. ; WATERMAN, R. (1982) : Le prix de l'excellence. Interéditions.
PEYREFFITE A. (1995): La Société de Confiance. Essai sur les origines et la nature du développement. Editions Odile Jacob.
PFEFFER J. et SALANICK G.R. (1978): The external control of organizations, New York, Harper and Row.
PROKOPENKO J(1990) : Gérer la productivité, BIT - Genève.
PUGH DEREKS (1971). Organization Theory, Selected Readings, Penguin Books.
RAWL (1987): Théorie de la justice, Paris, Seuil. (traduction française).
REIX R.(1979) : La flexibilité de l'entreprise, CUJAS.
REVEL J. F., RICARD M. (1997) : LE moine et le philosophe, Nil Editions.
RICHARD J. (1993) : Analyse financière et audit des performances. Editions La villéguerin, 2éd.

ROCHER G. (1968): Introduction à la sociologie générale. Seuil
ROJOT (J.) et BERGMANN A.(1992) : Comportements et Organisation. Vuibert-Gestion. Les Editions d'Organisation.

RUEDI A., LAWRENCE P.R. : "Organizations in through cultures" dans LAWRENCE R.P. Lorsch J.W. Studies in Organization Design, Iruvin 8c, Dorsey, Homewood, III.
SAINSAULIEU R. (1987): « Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Presse de la Fondation Natioale des Sciences Politiques. Dalloz pp. 143.
SAINSAULIEU Renaud (Dir.) (1990): L'entreprise, une affaire de société, Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 353 p.

SAVALL H.: Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable, 2è ed. Economica.

SCHEIN E. (1985), Organizational culture and leadership, San Francisco, Jossey-Bass.
SCHUMPETER J.(1961): A Theory of Economic Development, Oxford et Cambridge, Oxford University Press.
SHORTER Aylward (1974) : EAST African Societies , Routledge and Kegan Paul, London, Boston.
SIMON A.H. (1985) : Administration et processus de décision. Tendances Actuelles.
SIMON H.(1977) : La science des systèmes, science de l'artificiel, EPI.
SIMON H.(1983) : Administration et processus de décisions. ECONOMICA.
SIMON H.A. (1947) : "Administrative Behavior". New York, The Free Press.
SLOAN P. (1964): Mes années à la General Motors, Hommes et Techniques.

STINCHCOMBE A. L. A. (1965) : "Social Structure and Organization" in J.G. MARCH (ed.) Handbook of Organization, Chicago, III, Rand M.C. Nally.
STRATEGOR (collectif) (1988) : Stratégie, structure, décision et identité. Interédictions.
SUDREAU P. (1975): La réforme de l'entreprise, Paris, Documentation Française, 254 p.
TAYLOR F.W. (1971) : "La direction scientifique des entreprises '', Dunod.
TERRY G.FRANKLIN S. (1985) : Les principes du Management. Tendances Actuelles, 8ème édition.
THEVENET M (1986).; Audit de la culture d'entreprise, Paris, Ed. d'Organisation.
THEVENET M (1993) : La culture d'entreprise, Que sais - je ? N°2756.
THIETART R. (1980): Le Management, PUF, Paris.
THOMAS P. ,WATERMANN R. (1983): Le Prix de l'excellence - les secrets des meilleures entreprises, Paris, Interéditions, 1983, 319 p.
VAHANIAN G.(1993): préface de l'Afrique va -t-elle mourir, KA MANA op.cit.
VALETTE - FLORENCE P.(1988): Les Styles de vie, Economica.
VAN DE VEN A. H. et FERRY D. L. (1980): Measuring and assessing organizations , New York, Wiley.
VIZZAVONA P. (1989): Gestion financière. Atol Editions, 7e édition.

WATZLAWICK (1988): L' invention de la réalité . Contributions au constructivisme, Paris, Seuil.
WEBER M.(1985): L'ethique protestante et l'esprit du capitalisme, Paris Presse - Pocket.
WEICK K. E. (1979): The social psychology of organizing, Reading, MA, Addison Wesley.
WIEVIORKA M. (1987) (sous la direction de): Organisation et management en question(s). Collectif Sciences Humaines, Paris, Dauphine, Paris, l'harmattan.

WINKIN Y.(1981): La nouvelle communication, Le Seuil.
Woodward J. (1965). Industrial organization Theory and Practice, London, Oxford University Press.
ZAMUTO R. F. (1982): Assessing organizational effectiveness: systems change, adaptation and strategy, Albany, N. V, Suny Press.

ARTICLES.

ADLER N. (1983): A Cross Cultural Management : Issues to be Faced" International Studies of ADLER N. (1983): A Cross-Cultural Management : The Ostrich and the Trend". Academy of Management Review, Fall, pp. 29-47.
AKTOUF Omar (1987) : Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Québec, Presses de l'Université du Québec/Presses H.E.C., 1987, p. 29-30.
ALCHIAN A. DEMSETZ H.(1972): " Production, Information Costs and Economic Organization ", The American Economic Review, vol 62, N°50.
ANSOFF.I., R.G. BRANDENBURG (1969) : Repenser l'organisation : problèmes de langage, in prospective et politique. E. JANTSCH, OCD, p. 344.
BARLEY S. (1983) : '' Semiotics and the Study of occupational and Organizational Cultures '' Administrative Science Quaterly, 28 pp. 438 - 453.

BARRET G.W., BASS B.R. (1970) " Comparative Surveys of Managerial Attitudes and Behavior in Comparative Management Teaching , Training, Research , Boddewyn J.(Ed) New-York ,University Press.
BERNETT M. (1977) "Testing management theories cross-culturally". Journal of Apply Psycology, vol. 62, n° 5, pp. 578-581.
BESSON P. BOUQUIN H. (1991): « Identité et légitimité de la fonction contrôle de gestion », Revue Française de Gestion , Janv-Fev.
BETHELL - FOX Charles E. (1995): "La sélection et le recrutement par les compétences" in Des compétences et des hommes "Editions d'Organisation sous la direction d'Alain MITRANI.

BIENAYME A. (1995): « L'inimitable excellence des champions. Analyse de la S.E.D.E.I.S N° 104 Mars.
BINET J (1992): "La vision des artistes" Afrique Contemporaine, Numéro Spécial, 4ème trimestre.
BLACK R. ; MOUTON, J.S. (1964) : The managerial Grid, Houston, TX : Gulf, cité par HOFSTEDE (1990) "Measuring organizational cultures" Administrative Science Quaterly, vol. 35, p.286.

BLAU P.M. (1972) : "Interdépendance and Hierarchy in Organizations" Social Science. Research April, pp. 1-24. (1970) : "A Formal theory of Differenciation in Organizations" American sociological Review, 35, pp. 201 - 218.
BLUEDORN A. C. (1980): « Cutting the Gordian Knot : a critique of the effectiveness tradition in Organizational Research », SSR, vol 64.
BOISVERT H. (1984): « Le Contrôle de Gestion » in Etude de Cross et LYNCH
BOSCHE (1984) « Corporate Culture, la culture sans histoire », Revue Française
BOURGEOIS (1984) : " Strategic management and determinism ",Academy of Management Review, 9/4/1, pp. 586 - 596.
BROMS H., GAHMBER G. H. (1983): « Communication to self in organizations and culture », Administrative Science Quaterly,vol 28, pp.482-495.
BYRD Richard E. (1987) : "Corporate Leaderships Skills : A new synthesis". Organizational Dynamics, 16, Summer, pp.34 - 43.
CAHIERS D' ETUDES AFRICAINES : L'agriculture africaine en réserve, réflexions sur l'innovation et l'intensification agricoles en Afrique tropicale, 121-122, 1991, p. 65-81.
CALORI Y., LIVIAN . F, SARNIN P. (1989) : '' Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique '' Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Août pp. 39-50.

CAMERON K. S. et WHETTEN (1983): Organizational effectiveness: one model or several? in organizational effectiveness: a comparison of multiple methods, New - York, Academic Press.
CAMPBELL J.P. (1977): « On the nature of organizational effectiveness », in GOODMANN and PENNINGS, op. cit. pp. 46.
CHERVEL G.(1982) : « Pour un autre calcul économique public en France », RCB, bulletin interministériel pour la rationalisation des choix budgétaires (juin 1982) (reproduit dans les problèmes économiques, n° 1791, p.23.

COHEN Elie (1992): Définition énoncée lors d'une conférence-débat sur l'épistémologie des sciences de gestion, dans le cadre du programme de DEA de l'Ecole Doctorale de l'IAE de Nancy II, le 7 Mai.
COLLIGNON E. (1989): article « Qualité » dans l'Encyclopédie de gestion Economica.
CONOLLY D., CONLON E. J. , DEUTSCH S. J. (1980): Organizational effectiveness: a multiple constituency model, AMR, vol5.
COPANS J. (1996) : Recomposition ou décomposition de l'entreprise africaine par les rapports sociaux ? in Profil d'entreprises du Sud. Karthala, op. cit.
COVIN J. G. SLEVIN D. P. (1988): '' The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style '', Journal of Management Studies, 25(3). May pp. 217- 234.

CRENER M.: Le management, Presses Universitaires du Québec P. 101.
CUMINGS L. L. (1980): « The productivity challenge: a behavorial perspective, Paper presented at the 12 th annual meeting of the American Institute for Decision sciences, Las Vegas.
d'IRIBARNES PH.(1990): « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », Revue Française de Gestion, Sept- Oct.
d'IRIBARNE P. (1985) : "La gestion à la française". Revue Française de Gestion, n° 50, p.5.
de WAZIERES E. (1989), « CSEE: Fabriquer la fiabilité, La Cible », Journal de la gestion de projets, N° 33.
DEGOT V.(1985) : « La gestion symbolique » Revue Française de Gestion N° 52 P 52.
DELAVALLEE E. (1996): Pour ne plus gérer sans culture, Revue Française de Gestion. Sept-Oct.
DENNISON D. R. (1984): '' Bringing corporate culture to the bottom line'' , Organizational Dynamics, Automne, pp. 5-22.

DESHPANDE R. WEBSTER F. E.(1989): « Organizational Culture and Marketing,Defining the Research Agenda, Journal of Marketing, vol 53, PP 3-15, January.
DESRUMAUX A. (1989) : Structures de l'entreprise". Encyclopédie de Gestion, vol. 3, p. 2791.
DILL W. (1975): Public participation in corporate planning: strategic management in a kibitzer's world, LRP, vol 16, N°1, P71.
DIOUF B.(1996) : Privatisation et cadres au Sénégal : la société nouvelle de conserveries du Sénégal (SNCDS) in Profil d'entreprise au Sud. Sous la direction de R. CABANES et B. LAUTIER, Kharthala.
DOKOU K. G.(1996) : Cultures, rôles et fonction de la direction générale: une comparaison Nord - Sud in Organisation économiques et cultures africaines. L'harmattan.
DURAND B. (1989): '' Projet d'entreprise et processus de changement, Réflexions sur la logique d'une démarche participative, Humanisme et Entreprise, N° 305/ 315, pp. 21- 29.

DUSAUGE et RAMANATSOA (1984) : « Les multinationales, champions nationaux ou citoyens du monde: une question d'identité, Revue Française de Gestion N° 47-48.
ENRIQUEZ E.(1990): '' L'entreprise comme lien social : un colosse aux pieds d'argile'' in SAINSAULIEU R. (DIR). op. cit.

FAVILA (1996) : " L'esprit d'entreprise ", Les Echos, Jeudi 19 Sept.

FORD J. D. et SCHELLENBERG D. A.(1982): Conceptual issues of linkage in the assessment of organizational performance, AMR, vol 7.
FREEMAN R. E. (1983): Strategic management : a stakehold approach, in Lamb and Shrivastava, Advances in strategic Management, J.A.I. Press. Inc, vol 1.
FRIDENSON P. (1987) : cours fait lors du séminaire du Centre d'Etudes Doctorales Approfondies en Gestion (CEDAG) - FNEGE.

GAERTNER G. H. et RAMNARAYAN S. (1983): Organizational effectiveness: an alternative perspective, AMR,vol8, N°1.
GALAMBAUD B. (1987): '' Le projet d'netreprise entre désirs et réalités'', Annales des Mines , Gérer et Comprendre Juin pp. 51-56.

GAUCHET M. Y. (1985) : « La communication dans l'entreprise, la communication et l'avantage concurrentiel », Humanisme et Entreprise, N° 302/27, pp.33-44.
GILLIAN GODSELL(1993): Entrepreneur en état de guerre : obstacles à l'entreprise en Afrique du Sud, in Esprit d'entreprise Cultures et Sociétés, Sous la direction de B. BERGER Maxima, Laurent du Mesnil Editeur.
GLADE W.P. 'Approaches to a Theory of Entrepreneurial Formation', Explorations in Entrepreneurial History,2èsérie, vol4,n°3, pp.245 - 259.
GRAHAM J.(1981: 'The rôle of perception of time' in consumer research 7,March,pp. 335 - 342.
GRAND M (1992): "Nouveaux regards sur l'économie informelle", Afrique contemporaine, n° 157.
HANNAN M. T. et FREEMAN J. (1977): « Obstacles to Comparative Studies « , in GOODMANN and PENNINGS, op. cit.
HAZEBROUCQ (1995): « La nouvelle conception de la performance: être efficace oui, mais aussi efficient. Gestion 2000 2 pp. 75-85.
HENRY A. (1991) : « Vers un modèle du management africain. Cahier d'Etudes Africaines, Sept.
HENRY A. : (1993): "Les entreprises en Afrique : des progrès méconnus" Problèmes Economiques N°2.351., 24 Novembre.
HENRY A.(1989): « Les voies d'une gestion efficace en Afrique » Marchés Tropicaux N° 2272, 26 Mai.
HICKSON D.J., HINING C.R., Mc MILLAN C.J., SCHWITTER J.P. (1974) : "The culture-free context of organization structure : actu-rational comparison sociology, vol. 8, pp.59-80.
HOFER C. W. ROVA (1983): a new measure for assessing organizational performance, in LAMBR, Advances in strategic management, vol 2 p.44.
HOFSTEDE G. (1980) : "Motivation, leadership and Organization : do American theories apply abroad ? " Organizational Dynamics, Summer 1980, pp. 42-63.

HOFSTEDE G. ; NEUIHEN, B. ; OHAYO, D.D. ; SANDERS, G. (1990) : "Measuring organizational Cultures : a qualitative and quantitative study across twenty cases". Administrative Sciences, Quaterly, vol. 35, pp. 286 - 316.
Humbert LESCA : "Quand dit-on d'une entreprise qu'elle est durablement compétitive ? Sur quels critères les dirigeants d'entreprise se fondent-ils ?".Annales du Management.

JACK, DENFELD WOOD, 1997): " la structure n'explique pas tout ", l'Art du Management, les Echos - Vendredi 28 février et samedi 1er mars.
JENSEN M. MECKLING W.(1976): " Theory of the Firm, Wanagerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure ", Organizational Economics, Jay B. Varney, W. Ouchi(ed) San Francisco, Jossey Bass pp.205 - 275.
JENSEN M.C. ; MECKLING, W.H. (1976) : "Theories of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". Journal of Financial Economics, vol. 3, octobre, p. 308.
JUDET P.: "La nouvelle politique industrielle au Sénégal : évaluation et ouvertures". Déc. 1989. Notes étude de la Caisse Centrale de Coopération Economique.
KAHN R. L. (1977): Organizational effectiveness: an overview, in Goodman PS and Pennings J. M. op. cit.
KEELEY M. (1978): A social justice approach to organizational evaluation, ASQ, vol 22,1978.
KIMBERLY. J. , NORLING R., WEISS J. A. (1983): Pondering the performance puzzle: effectiveness in interorganizational Settings, in Hall R. H. and QUINN R. E. , Organizational theory and public policy, Sage Publications, Beverly Hills, C A, pp. 257- 258.
KROEBER A. et KLUCKHOLM C. K. (1952): « Culture : a critical review of concepts and definitions » (Peabody, Museum of Archeology and Ethnology Papers, N° 47). Cambridge, MA, Harvard University.

KROEBER et KLUCKHOLM (1952) «Culture: a critical review of concepts and definitions (Peabody Museum of Archeology and Etnology Papers, N° 47, Cambridge, MA, Harvard University.
LALEYE P. I. (1996): " L'autorité en Afrique, une réalité en mutation? " in Organisation Economiques et Cultures africaines op. cit.
LANDA T. (1989) : Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en développement : le réseau éthnique, organisation économique un esprit d'entreprise, culture et société sous la direction de B. BERGERT et al.
LE DUFF R.: "Les milles et un commandement du chercheur en sciences de gestion" in Identité de la Gestion - Mélanges en l'honneur du Professeur Pierre LASSEGUES, pp 129 -34.

LECOINTRE G. (1993). Etudiants et cadres sénégalais : quelques aspects socio - culturels de leurs mentalités et comportements in l'Esprit d'Entreprise.
LECOINTRE G.(1991) : Les Sénégalais ont-ils l'esprit d'entreprise? Marchés tropicaux, 13 Décembre.
LEMAITRE N. (1984): « La culture d'entreprise, facteur de performance »,Revue Française de Gestion, N° 47-48, Sept-Oct.
LEMAITRE N. (1985) « The analysis of socio-cultural trends: a method for corporate culture investigation » Dragon (SCOS), N° 5 Juin pp. 90-105.
LIBERSON J. O'CONNOR J. F. (1972): '' Leadership and Organizational Performance : A study of Large Corporation ''. American Sociological Review pp. 117-130.

LIEBERSON et O'CONNOR, J.F. (1972) : "A study of large corporations". American Sociological Review, pp. 117 - 130.
Management and Organization, 13 (2), pp.7-45.
MARTINEAU F. (1994) : « La flexibilité », Le Monde, 16 Février.
MARTORY B. (1989): « La gestion de l'emploi et les rémunérations des salariés » Cahiers Français N°262.
MC GUIRE J. et SCHNEEWEISS T. (1983): An anlysis of alternate measures of strategic performance, Paper presented at the third annual conference of the Strategic Management Society, Paris.
MELESE J.(1985) : « Culture Organisationnelle: un déficit à surmonter » Revue Française de Gestion N°53-54,Septembre - Octobre, P 36.
MENDELOW A. L. (1983): Setting corporate goals and measuring organizational effectiveness - a pratical approach, LRP, vol 16, N° 1,P. 71.
MITROFF I., KILMANN R. H. (1976): « On organization stories: an approach to the design and analysis of organization through myths
MOISDON J. C. (1984) : '' Recherche en gestion et intervention'' Revue Française de Gestion, Sept. Oct pp. 61-73.

MONTEBELLO M.H. (1976). Organizational effectiveness, EIAS M., working Paper.
NATH Raghu : Proposition - Building and other Methodological Issues in comparative Management" in Boddewin J. (ed., 1970, pp.137-139).
NAVARRE C. (1992): « De la bataille pour mieux produire à la bataille pour mieux concevoir » Gestion 2000 N°6.
NEGANDHI Arant R. : "Analyzing Industrial Organisation in Cross-Cultural Settings : A conceptual scheme and Research Findings" in Grave (Ed), Managerial Research : A cross cultural Perpsective, San Francisco : Jossey bass, 1971, pp. 125 - 149.

NEGANDHI R. : Analysing Industrial Organization in Cross Cultural Settings. A conceptual Scheme and Research Findings" in Graves 'Ed). Managerial Research A. Cross Cultural Perspective, San Francisco, Jossey Bas, 1971, pp. 125-149.
NIZARD (1982): « Le management par les valeurs » Humanisme et Entreprise, Juin pp. 11-31.
PALMADE J. (1988) : "le management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'homme" in Organisation et management en question, paris : l'Harmattan, Collectif, paris IX, Dauphine, pp. 103-127.
PENOUIL M. (1992) "Secteur informel et crises africaines" Afrique contemporaine, Numéro spécial, 4ème trimestre.
PETERS T.J. (1982) : "Putting excellence into management", Business Week, 21 juillet.
PETTIGREW A. M.(1979) « On studying organizational cultures », Administrative Science Quaterly, decembre, pp 570 - 581.
QUINN R. E. et ROHRBAUGH J. (1983): A spatial model of effectivess criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, MS,vol 29, N°3.
RAMANANTSOA B. THIERRY BASLE C. (1989) : « Histoire et identité de l'entreprise » Revue Française de Gestion N° 72 Jv - Fev pp. 107-114.

RAMBHUJAM N.:"Le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs". Annales du Management

Rapport sur l'investissement direct internationale "Politiques et tendances au cours des années 80" OCDE, Paris, 1992.
Recherche pédagogique et culture, ANDECAM 1976.
REIMAN C; (1974), Dimensions of structure in effectiveness organisations, some empriracal evidence, Academy of Management Journal Dec. vol 17, n° 4.
REITTER R. et RAMANATSOA B. (1985), Pouvoir et politique, Paris, Mc Graw - Hill pp. 19 - 22.
RICHARD. BYRD. E. (1987): "Corporate leadership Skills. A New synthesis, Organizational Dynamics '', 16 Summer , pp. 34-43.

RIVELINE C. (1993): La gestion et les rites - Annales des Mines, Gérer et Comprendre, décembre.
ROJOT J. (1989) : "Théorie des organisations". Encyclopédie de Gestion, vol. 3, pp. 2938 - 2939.
RUEDI A., LAWRENCE P.R. : "Organizations in troo cultures" dans LAWRENCE R.P. Lorsch J.W. Studies in Organization Design, Iruvin 8c, Dorsey, Homewood, III.
RUMELET R.P. (1982) : Diversification stratety and profitability (Strategic Management Journal, 3/4, pp. 359 - 369.

SAINSAULIEU R. (1987): « Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Paris, Presse de la Fondation Natioale des Sciences Politiques. Dalloz pp. 143.
SALIEM A., MARTINEZ G., DALHOUMI S. (1987) : "Ressource humaine ou capital humain dans l'entreprise". Humanisme et Entreprise (301-15-87), pp. 69-84.
SANMANO L (1992): dans "Afrique Contemporaine" Numéro spécial 4ème trimestre 1992.
Secrétariat des missions d'urbanisme et d"habitat, Bulletin de janvier 1972.
SEGOND L. : La Bible . TBS England.
SENTIN J. L. (1984) : «Culture d'entreprise et communication institutionnelle » Revue Française de Gestion N° 47-48, Sept - Oct pp.125-130.
SERIEYX H. (1982) : "La réactique, l'un des secrets japonais" Harvard. L'expansion, n° 24, pp. 58-61.
SILVERZWEIG S. ; ALLEN R.F. (1976) : "Changing the corporate culture" Sloan management, printemps, pp. 33-49.
SMIRCICH .L (1983): « Concepts of Culture and Organizational analysis », Administrative Science Quaterly, vol 28, pp 339 - 358.
STEERS R. M. (1975): « Problems in the measurement of organizational effectiveness », ASQ, vol 20.
STINCHCOMBE AL.A. (1965) : "Social Structure and Organization" in J.G. MARCH (ed.) Handbook of Organization, Chicago, III, Rand M.C. Nally, pp. 142-193.
SYLVESTRE J., SELLIER F., MAURICE M. (1992): « Analyse sociétale et cultuires nationales - Réponses à d'IRIBARNE P. » Revue Française de Sociologie, 33(2) pp. 75-86.
TARONDEAU J.C. : Typologies de la recherche en gestion, management et Gestion, n° 9, Printemps 1979, pp. 5-11.
THEVENET M (1991): « Culture d'entreprise : une ressource », Actes du 2è congrès de l'AGRH, 14-15 Nov pp.100-104.
Thevenet M (1992) :propos tenus lors d'une conférence-débat sur le thème " Ethique et gestion des Ressources Humaines dans le cadre du séminaire d'epistémologie des Sciences de Gestion du DEA de l'école doctorale de l'IAE de NancyII, 29 AVRIL.
Tjerk HOOGHIEMSTRA : "le Management intégré des Ressources Humaines" in "des compétences et des Hommes". Editions d'Organisation sous la direction d'Alain MITRANI.

TORRES F. (1988): '' Un nouvel acteur dans l'entreprise, l'historien - Conseil'', in Actes du Colloque de Cerisy, Les Métiers de l'organisation.

TRICE H. M. BEYER J. M. (1985) « Using six Organizational Rites to Change Culture » in Gaining Control of the corporate culture, R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa and Ass.,San Francisco, Jossey-Bass.

USUNIER Claude (1991) : « Perception du temps, des affaires et cultures nationales : une comparaison internationales » in Economie et sociétés : série de gestion, n° 17 avril.

USUNIER J. C (1996): « Consommation: quand global rime avec local » Revue Française de Gestion, Sept-Oct.

VACHETTE (1984): « Le modèle français du changement » Revue Française de Gestion, N° 47-48 Sep-Oct, pp 119-128.

VAN PARIJS(1994) : « Ethique et Université dans un monde en crise » conférence prononcée lors de l'Asssemblée Générale annuelle du Corps Académique de L' UCL,le 27 Mars 1994, Revue Louvain, N° 50, Août, pp. 17-18.

VENKATRAMAN N. et RAMANUJAM V. (1986): Measuring of business performance in strategy research: a comparison of approaches, AMR, vol 11, N°4.

VERHELST T.(1996) : " Gestion d'entreprise et cultures africaines " in Organisation Economique et culture Africaine, op. cit.

VROOM, V.H. (1974) : "A New Look at Managerial Decision - Making" Organizational Dynamics, pp. 66-80.

WARNOTTE G.(1996): « La Gestion des Ressources Humaines face aux changements. Des contradictions du discours aux urgences du réel » Annnales des Mines, Gerer et Comprendre. Juin.

WEICK K. E.(1985): « The significance of Corporate Culture » in Organizational Culture, P. J. Frost et Al, Beverly Hills, Sage.

WIEVIORKA Michel. "l'intérieur et l'extérieur" in Organisation et management en question(s). Collectif Sciences Humaines, Paris, Dauphine, Paris, l'harmattan, 1987.

YUCHTMANN E. et SEASHORE S. E. (1967): A system ressource approach to organizational effectiveness, ASR, vol 32.

ZAMUTO R. F. (1982): Assessing organizational effectiveness: systems change, adaptation and strategy, Albany, N. V, Suny Press.

ZGHAL R.(1996): " Culture et Pouvoir dans l'organisation Tunisienne " in Organisation Economiques et Cultures Africaines,sous la direction de LALEYE et alii, L'Harmattan.

THESES

ABRAHAM J. (1992) : Culture d'entreprise : essai de formalisation et relations avec la performance. Thèse de doctorat, IAE de Poitiers.

KUHNEN F. (1991) : Eléments de Management Stratégique et Performance d'entreprise. Thèse de doctorat de Gestion, Paris1.

ROBIN R. (1987) : Imbrication du rationnel et de l'imaginaire dans la constitution et la transplantation d'un modèle. Thèse de doctorat 3 ème cycle, Université de Paris IX-Dauphine.
SCHMIDT G. (1991) : Théorie et Pratique des Stylles de Management : Une Comparaison Internationale, Universalité et Transférabilité des Styles de Management. Thèse de doctorat, Nancy .
WADE B. (1995) : Procédures de contrôle et autonomie dans les groupes français en Afrique, Thèse de doctorat de Gestion, Poitiers.
WRIGLEY P. (1970) : Divisional autonomy and diversification. PhD, diss, Harvard Business School.

57/300

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE : DE LA SITUATION ECONOMIQUE ET SOCIALE DE L'AFRIQUE A LA PRESENTATION DE LA RECHERCHE *2*

I- Un bref panorama du champ de la recherche. *3*

II- Utilité de la recherche et justification des concepts. *9*

A - Le renouveau de l'entreprise *11*

B- La valse des concepts et l'enracinement de la culture d'entreprise *12*

C- Les progrès théoriques et pratiques issus du renouveau de l'entreprise *14*

D- Les liaisons entre culture d'entreprise et performance *15*

III- Les caractéristiques de la recherche *16*

A - Le modèle général de la recherche *19*

B - Objectifs et limites méthodologiques de la recherche *20*

PARTIE 1- **23**

CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCES : UNE APPROCHE THEORIQUE **23**

ET METHODOLOGIQUE **24**

TITRE 1- 25

LA CULTURE D'ENTREPRISE 25

Chapitre 1- *27*

LES FONDEMENTS THEORIQUES ET CONDITIONS D'EMERGENCE DE LA CULTURE D'ENTREPRISE *27*

Section 1 : LA CULTURE D'ENTREPRISE : CONDITIONS D'ÉMERGENCE *28*

I - Le mouvement de revalorisation de l'entreprise *29*

II - L'évolution des pratiques de management *30*

III - L'évolution de la littérature sur l'entreprise vers des thèmes proches de la culture d'entreprise *31*

Section 2 : LES THEORIES EN AMONT DE LA CULTURE D'ENTREPRISE *33*

I- Les différents approches des relations entre acteurs au sein de l'entreprise *33*

A- L'école classique *33*

B- L'école des relations humaines et de psychologie et de sociologie du travail *35*

C - Les théories de la décision et du comportement *38*

II - Les théories de la contingence culturelle *40*

Chapitre 2- *45*

LES DIVERSES CONCEPTIONS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE *45*

Section 1: ENTREPRISE ET CULTURE *46*

I- De la Culture à la Culture d'Entreprise. *46*

A- Une définition de la culture. *46*

B - Une multiplicité de définitions de la culture d'entreprise. *48*

II- Les différents niveaux d'analyse de la culture dans les entreprises. *50*

A - La culture nationale et régionale. *50*

B- La culture des communautés professionnelles *52*

C- Les cultures de groupes. *53*

D- La culture organisationnelle. *53*

Section 2: LES COMPOSANTES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE. *55*

I- Les éléments visibles. *56*

A - Les signes. *57*

B- Les croyances et les symboles de la culture. *57*

II- Les éléments révélés : imaginaire et identité. *60*

Chapitre 3- ... 62
LES NOMBREUSES FONCTIONS DE LA CULTURE D'ENTREPRISE ... 62
Section 1: LES CAUSES DE L'UTILITE DE LA CULTURE DANS L'ENTREPRISE ... 62
I- La mobilisation des acteurs sociaux ... 62
II- Le maintien et l'amélioration de l'image de l'entreprise ... 64
A - La trilogie culture - la communication - image ... 64
B- L'imbrication étroite de la culture et de la communication ... 65
II - Les fonctions essentielles de la culture dans l'entreprise ... 66
A - La fonction d'adaptation ... 67
B- La fonction d'intégration ... 70
Section 2 : LA CULTURE DANS QUELQUES FONCTIONS DE L'ENTREPRISE. ... 71
I- Fonction Personnel et Culture ... 72
A - Quelques aspects de la fonction personnel ... 72
B- Les orientations récentes de la fonction personnel ... 73
II- Marketing et Culture ... 74.
III- Contrôle de Gestion et Culture ... 75

TITRE 2 - ... 78

LA NOTION DE PERFORMANCE. ... 78

Chapitre 4- ... 81
LES DIVERSES APPROCHES DE LA PERFORMANCE. ... 81
Section 1: UNE BREVE HISTOIRE DU MOT PERFORMANCE. ... 81
I - Le concept de performance : origine et évolution ... 81
II - L'apparition du triptyque: " coût - délai - qualité. ... 83
III- La recherche de la satisfaction. ... 84
III- La recherche de l'efficience. ... 85
Section 2 : LES CRITERES D'APPRECIATION DE LA PERFORMANCE. ... 86
I - Les critères quantitatifs. ... 87
A - La rentabilité d'une firme. ... 87
B - La profitabilité ... 91
C - La productivité ... 93
D - Le rendement des actifs ... 95
E - L'efficacité ... 95
II- Les critères non exclusivement quantitatifs ... 97
A - L'atteinte des objectifs. ... 97
B- La qualité des produits et services ... 98
C- La position concurrentielle. ... 99
III- Les critères qualitatifs ... 99
A - La performance sociale. ... 99
B- La performance organisationnelle. ... 100
Chapitre 5- ... 102
LA PERFORMANCE DANS LES THEORIES ORGANISATIONNELLES. ... 102
Section 1: LA DIFFICILE SAISIE ET LES NOMBREUSES APPROCHES DE LA PERFORMANCE. 103
I- Les raisons de l'absence d'unanimité. ... 103
II- Les nombreuses approches de la performance. ... 105
A - Les premières optiques d'analyse de la performance des entreprises. ... 105
B- L'approche par les groupes d'intérêts. ... 106
C- Les différents types de rapports entre les groupes d'intérêts. ... 107
Section 2- LES GRANDES TYPOLOGIES DES RECHERCHES SUR LA PERFORMANCE. ... 109
I- La typologie de GAERTNER et RAMARAYAN. ... 110
II- La typologie de QUINN et ROHRBAUGH ... 113
III- La typologie de VENKATRAMAN ET RAMANUJAM ... 116

TITRE 3- ... 120
UNE APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RELATION ENTRE CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCES ... 120
Chapitre 6 : ... 123
LES FONDEMENTS DE LA RECHERCHE. ... 123
Section 1: LA PROBLEMATIQUE DE LA RECHERCHE: ENONCE ET SITUATION PAR RAPPORT AUX RECHERCHES ANTERIEURES. ... 123
I - La situation de la recherche. ... 123
II - Le champ d'étude et les prolongements prévus. ... 126
Section 2 : LES OBJECTIFS ET LES HYPOTHESES DE TRAVAIL - ... 129
I - Les objectifs fondamentaux et le jeu des hypothèses ... 130
II - Le modèle général de la recherche ... 132
A- Les variables de la recherche. ... 132
B - Les choix méthodologiques ... 134
Chapitre 7- ... 137
LES DONNEES ET LES OUTILS DE LA RECHERCHE. ... 137
Section 1- LES DONNEES DE L'ETUDE ... 137
I- Les données relatives à la culture d'entreprise ... 137
II- Les données relatives à la performance ... 138
III- Les données relatives à notre échantillon : présentation et justification ... 139
A-Critères de choix des entreprises ... 140
B- Critères de choix des salariés ... 141
Section 2. LES OUTILS DE LA RECHERCHE ET LEUR MODE D'ADMINISTRATION ... 141
I. Les questionnaires d'enquête : présentation générale et justification théorique ... 143
A-Les considérations sur la forme des questionnaires ... 143
B- Présentation du contenu des questionnaires ... 145
II- Les phases d'analyse statistiques. ... 154

PARTIE 2- ... 156

CULTURE D'ENTREPRISE ET PERFORMANCE AU SENEGAL : RESULTATS D'ENQUETE

TITRE I- ... 158
LES CONTOURS DU MANAGEMENT AU SENEGAL ... 158
Chapitre 1- ... 160
LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES ... 160
Section 1 : L'ORGANISATION ET LES PROCEDURES DE FONCTIONNEMENT ... 160
I - La définition des fonctions et des rôles dans les entreprises sénégalaises ... 160
II - Le problème de la centralisation ... 163
III - Les formes structurelles et les modes de découpage dominants au Sénégal ... 163
A) La structure bureaucratique ... 164
B) La structure divisionnelle ... 164
C) Les modes de découpage rencontrés ... 164
Section 2 : L'AUTORITE ET LES RELATIONS DANS LES ENTREPRISES SENEGALAISES ... 165
I - Les rapports entre les salariés dans les entreprises sénégalaises ... 165
II - Le chef idéal dans les entreprises sénégalaises ... 168
III - Les pratiques des cadres dans l'exercice du pouvoir ... 170
IV - Les pratiques de la maîtrise dans l'exercice du pouvoir ... 171
Chapitre 2 - ... 172
LES POLITIQUES DE RECRUTEMENT, MOTIVATION ET COMMUNICATION ... 172

***Section 1* : LES GRANDS TRAITS DU RECRUTEMENT AU SÉNÉGAL** 172
I- Les modes de recrutement au Sénégal 173
II - Le recrutement et le climat social au Sénégal 175
II - L'appréciation des salariés dans les entreprises sénégalaises 176
***Section 2* : LA QUESTION DE LA MOTIVATION DANS LES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES** ... 178
I - La motivation extrinsèque 179
II - La motivation intrinsèque : la participation dans les entreprises sénégalaises **181**
***Section 3* : L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION DANS LES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES** 182
I - Les canaux d'information 183
II - Les caractéristiques du système d'information 186
Chapitre 3- 186
LES SYSTEMES DE VALEURS ORGANISATIONNELLES 186
***Section 1* : LES CARACTÉRISTIQUES ESSENTIELLES DU SYSTÈME DE VALEURS ORGANISATIONNELLES** 186
I - Le problème de la formation 187
II - La stratégie, la planification, le contrôle et l'innovation dans les organisations sénégalaises 188
A- La stratégie 188
B) La planification 190
C) Le contrôle 191
III - L'attachement à l'entreprise et les rites de gestion dans les entreprises sénégalaises 193
***Section 2* : LA GESTION DES RELATIONS AVEC L'ENVIRONNEMENT** **194**
I - Les rapports avec la clientèle et le marketing dans les entreprises 195
A - Le marché 196
B - Le marketing 197
II - Les rapports avec l'environnement institutionnel 199
A - L'Etat 199
B - L'intermédiation financière 200
III - L'innovation dans les entreprises sénégalaises 201
Chapitre 4- **203**
LES SYSTEMES DE VALEURS DES SALARIES **203**
***Section 1* : LES VALEURS LIÉES AUX PRÉOCCUPATIONS MATÉRIELLES** 203
I - La vie quotidienne des salariés : l'omniprésence des problèmes matériels 204
A- L'endettement systématique, l'absence d'épargne 205
B- L'avis du salarié sur sa rémunération 205-
C- Le temps chez les salariés 206
***Section 2* : LES VALEURS RELATIVES A L'ENTREPRISE, AU TRAVAIL ET AUX LOISIRS** 208
I- L'entreprise idéale pour le salarié sénégalais 208
II- La conception du travail chez les enquêtes 209
III - La réussite et le loisir chez les salariés 211
***Section 3* : LES VALEURS RELATIVES À LA FAMILLE, À LA MORALE ET À LA RELIGION.** 214
I - L'emprise de la religion 214
II - L'étau de la famille 216
TITRE 2- 219
LA RELATION CULTURE D'ENTREPRISE- 219
PERFORMANCE. 219
Chapitre 5- 221
LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES 221
***Section 1* : DES ENQUÊTES D'OPINIONS POUR APPRÉCIER LES PERFORMANCES DES ENTREPRISES SÉNÉGALAISES** 222
I - Les performances économiques 222
A- Les objectifs, les projets, leur niveau d'exécution ou d'atteinte. 222
B- La place de l'entreprise dans son secteur 223
C- L'évolution de la place de l'entreprise dans son secteur 223

D- La qualité des produits et des services 224
E- La moyenne des performances économiques 225
II - Les performances sociales 225
A- Les prestations sociales 226
B- La sécurité de l'emploi 226
C- Les conditions de travail 227
D- La motivation au travail 227
D- La moyenne des performances sociales 227
III - Les performances organisationnelles 228
A- Le respect de l'organigramme 228
B- Les relations entre services 229
C- Le délai de disposition des informations 230
D- La flexibilité de la structure 231
E- La moyenne des performances organisationnelles 231
IV - La mesure de la performance globale 232
V- Propos d'étape 233
Section 2 : DES LUNETTES COMPTABLES POUR VISUALISER LES PERFORMANCES ORGANISATIONNELLES 234
I - L'analyse factorielle sur les ratios de performance 235
II - Le commentaire des graphes issus des ACP 237
III - Caractérisation des 3 classes 241
IV - Propos d'étape 242
V - Conclusion générale sur les performances organisationnelles 243
Chapitre 6- 244
LES DETERMINANTS DE LA RELATION CULTURE D'ENTREPRISE - PERFORMANCES 244
Section 1 : DE LA LIAISON CULTURE D'ENTREPRISE - PERFORMANCE AUX PRATIQUES DISTINCTIVES DES ENTREPRISES 244
I - Le profil culturel des secteurs d'activité étudiés 247
A- L'industrie alimentaire 247
B- L'industrie chimique 249
C- Le secteur énergétique 250
D- Les matériaux de construction 251
E- La filière pêche et congélation 253
F- L'industrie du papier 254
Section 2 : LES PRATIQUES CULTURELLES DISTINCTIVES DES ENTREPRISES ÉTUDIÉES 255
I - Les profils de valeurs des entreprises performantes 256
A- Les traits caractéristiques du personnel 257
B- La structure interne 257
C- La stratégie, l'innovation et le contrôle 258
D- Les politiques de motivation et de rémunération 259
E- L'attachement des salariés à l'entreprise 259
F- Les relations avec l'environnement de l'entreprise 260
II - Les profils de valeurs des entreprises non performantes 261
A- Les traits caractéristiques du personnel 261
B- La structure interne 261
C- La stratégie, l'innovation et le contrôle 262
D- Les politiques de rémunération et de motivation 262
E - L'attachement des salariés à l'entreprise 263
F - Les relations avec l'environnement de l'entreprise 263
CONCLUSION : MIEUX GERER AU SENEGAL. 265
Section 1: LES PRÉALABLES DE LA BONNE GESTION 266
I- L' Education 267
II- La Religion 271

II- L'esprit d'entreprise 272
Section2 : QUELQUES REGLES DE GESTION POUR ACCROITRE L'EFFICACITE DES ORGANISATIONS SENEGALAISES 274
I. L'organisation du travail 274
A- *La structure organisationnelle* 274
B- *L'autorité et les relations dans l'entreprise* 275
C- *Le développement d'une politique de concertation et de communication* 277
D- *Le contrôle dans les entreprises* 277
II- L'organisation des ressources humaines 278
A- Le recrutement et la gestion des carrières 278
B- La formation du personnel 279
C- La rémunération et les avantages annexes 280
D- La politique de motivation 282
Section 3 : LA PORTÉE DE LA RECHERCHE 282
I- Le degré de validité des hypothèses de la recherche. 283
II- Les limites de la recherche 287
BIBLIOGRAPHIE 290
TABLE DES MATIERES 307
ANNEXE 1 QUESTIONNAIRE 313
ANNEXE 2 DEPOUILLEMENT STATISTIQUE 327

Questionnaire SUR CULTURE D'ENTREPRISE

IDENTIFICATION

I - Etes - vous ?

. Un homme marié ☐

. Un homme célibataire (ou veuf, divorcé, séparé) ☐

. Une femme mariée ☐

. une femme célibataire ☐

II - Depuis combien de temps êtes - vous dans cette société ?

. Moins d'1 an ☐

. de 1 à 3 ans ☐

. de 3 à 7 ans ☐

. de 7 à 15 ans ☐

. plus de 15 ans ☐

III - Etes - vous ?

. Cadre ☐

. Agent de maîtrise ☐

. Technicien Supérieur ☐

IV. Dans quelle unité ou service de l'organisation exercez - vous ?

V. Situez - nous, votre niveau d'instruction sur cette grille :

. Niveau D U T ☐

. Niveau D I T ☐

. Niveau B T S ☐

.Niveau Maîtrise ☐

. Niveau supérieur à la Maîtrise ☐

1 * Parmi les modes de recrutement suivants lequel vous a concerné ?

Test, concours ☐

Sélection sur dossiers ☐

Sélections, cooptations ☐

Candidature auprès des écoles et organismes de formation ☐

Le hasard, la chance ☐

. Autres (à préciser) ☐

2 * Ce mode de recrutement permet-il, selon vous, l'instauration d'un bon climat de travail dans votre entreprise ?

Tout à fait ☐

Peu ☐

Pas du tout ☐

Sans réponse ☐

3 * Existe-t-il dans votre entreprise une structure ou un moyen vous permettant de bénéficier d'une formation continue ?

Oui ☐

Non ☐

.. Si oui, êtes- vous satisfait de cette formation ?

. Oui ☐
.Peut être amélioré ☐
. Non ☐
. Sans réponse ☐

4 * Estimez-vous la formation professionnelle continue indispensable à l'amélioration de la qualité de votre travail

Très important ☐

Important ☐

Peu Important ☐

Sans importance ☐

5* Dans votre entreprise les projets sont-ils entièrement exécutés ?

Toujours ☐
Souvent ☐
Parfois ☐
Jamais ☐

6* L'évaluation des performances des salariés et leur notation est un excellent moyen de motivation. Qu'en pensez-vous ?

. Tout à fait d'accord
. D'accord
. En partie vrai
. Pas d'accord
. Sans réponse

7 *L'appartenance au syndicat d'entreprise est la meilleure stratégie pour avoir une augmentation régulière de son salaire que l'on travaille bien ou pas. Qu'en pensez-vous?

. Tout à fait d'accord
. D'accord
. En partie vrai
. Pas d'accord
. Sans récompense

8 *Le mauvais rendement d'un salarié est-il le seul critère à prendre en compte pour le licencier ?

. Oui
. Non

Si non, doit on tenir compte :

.De son ancienneté
.De ses rendements
.De la responsabilité de l'employeur vis à vis du salarié

9 *Dans une promotion, ce qui vous importe le plus ?

. L'élargissement de vos responsabilités

. La hausse de vos revenus

. L'opportunité de travailler dans un service plus attractif

. Travailler avec de nouvelles personnes

10 *Dans votre entreprise, les promotions de personnel sont toujours justifiées.

. Tout à fait vrai

. Plutôt vrai

. Plutôt Faux

. . Tout à fait Faux

11 * Existe-t-il dans votre entreprise un schéma établi de délégation de pouvoir ?

Oui

Non

Sans réponse

Si oui, dans la pratique est-il strictement suivi ?

. Rigoureusement

. A peu prés

. Pas du tout

12 * Dans votre entreprise, les différentes fonctions, les compétences sont-elles définies ?

Toujours

Souvent

Parfois

jamais

Sans réponse

13 *Avez-vous connaissance de l'existence dans votre entreprise d'un organigramme ?

Oui

Non

Sans réponse

. Si oui, comment jugez-vous cet organigramme

Simple et clair
Confus et imprécis
Très indicatif
Autres (à préciser)

. Est-il conforme à la réalité des choses ?

Tout à fait
A peu prés
Pas du tout

14 "L'établissement d'un livre de procédures où seraient précisées les tâches dévolues à tout un chacun et la meilleure façon de les accomplir, est le moyen idéal d'élevation de la productivité au sein de votre entreprise. Qu'en pensez-vous ?

Tout à fait d'accord	
D'accord	
En partie vrai	
Pas d'accord	

15" Pour établir des relations de travail efficace, il est souvent nécessaire de court-circuiter la ligne hierarchique; qu'en pensez-vous ?

Tout à fait d'accord	
D'accord	
Pas d'accord	
Pas du tout d'accord	

16 " Comment jugez-vous la coopération interne ?

	Excellente	Bonne	Satisfaisant	Non Satisfaisant
Au sein de votre direction				
Entre dirigeant et employés				
Entre employés				
Entre dirigeants				
Entre différents services				

17 " Comment jugez-vous, au niveau des points suivants, l'ambiance qui règne dans votre entreprise?

Points	**Bonne**	**Acceptable**	**Mauvaise**
Prestations sociales			
sécurité de l'emploi			
Travail en équipe			
Travail motivant			
Salaire			
Conditions de travail			
Possibilités d'évolution			
Possibilité d'apprendre de choses nouvelles			
Possibilité de donner son avis			
Réglementation en matière de congés			
Règlementation en matière temps de travail			
Possibilité de perfectionnement			

18 * De quelle façon avez-vous connaissance des décisions les plus importantes concernant votre entreprise (Vous pouvez cocher plusieures cases)?

1 - Information personnelle par des supérieurs

2 - Notification écrite de supérieur

3 - Information personnelle par des collègues

4 - Réunions d'information

5 - Assemblée générale, compte rendu du comité d'entreprise

6 - Notes internes, information sur panneau d'affichage, journal de l'entreprise

7 - Bruits de couloirs, rumeurs

8 - Par l'extérieur (journaux, autres médias extérieurs)

9 - Autres sources

10 - D'aucune façon

19 *A quel moment disposez-vous de ces informations ?

. Presque immédiatement
. Assez tôt
. En temps voulu
. Après coup
. Trop tard

Sous quelle forme vous parviennent ces informations ?

. Ouverte
. détaillée
. Résumée
. Pas claire
. Très filtrée

Dans l'entreprise, le respect du client est une évidence

Tout à fait vrai
VRAI
Pas vrai
Pas du tout vrai
Pas d'avis

20*Comment qualifierez vous, si l'on vous demandait votre avis, les décisions prises par votre direction

. Pertinente
. Peu pertinente
. Pas pertinente
. Sans avis

21 * Dans votre entreprise, arrive-t-il que le directeur réponde lui-même aux réclamations ?

Toujours
Souvent
Parfois
Jamais
Sans réponse

22 * Dans votre entreprise, les souhaits des clients sont pris très au sérieux par les responsables

Tout à fait vrai
VRAI
Pas vrai
Pas du tout vrai
Pas d'avis

23 * Dans votre entreprise, on peut interrompre une réunion pour répondre à des questions de la part des clients.

Très vrai
VRAI
Pas vrai
Pas d'avis

24* Que pensez-vous d'une modification importante de la structure actuelle de votre entreprise ?

. Pratiquement impossible à réaliser
. Très difficilement réalisable
. Difficilement réalisable
. Réalisable avec quelques difficultés
.Réalisable sans difficultés

25 * Situez - vous par rapport aux affirmations suivantes :

Affirmation	Tout à fait vrai	VRAI	FAUX
Votre entreprise est performante			
La porte du chef est toujours ouverte			
Beaucoup de gens ont l'impression de n'être, qu'un numéro			
Votre entreprise cultive un style de gestion agréable			
Dans votre entreprise il ya beaucoup de pression . Tout le monde se dépêche			

26* Pensez-vous que dans votre entreprise, certains postes sont attribués selon le sexe

. Toujours
. Souvent
. Parfois
. Jamais

27 * Rester longtemps chez le même employeur est d'habitude la meilleure façon de réussir.

Tout à fait d'accord
D'accord
Pas d'accord
Pas du tout d'accord

28 * Dans une large mesure, le management est quelque chose qui peut être enseigné et appris .

Tout à fait d'accord
D'accord
Pas d'accord
Pas du tout d'accord

29* Selon vous, le chef idéal d'une entreprise au Sénégal doit être:

. Comme un pére
. Comme un arbitre
. Le plus compétent des salariés
. Le plus humain ,le plus sociable
. le plus autoritaire

VALEURS ECONOMIQUES

30* Situez-nous la place de votre entreprise dans son secteur? parmi:

. Les meilleures
. Les bonnes
. Dans les moyennes
. Légérement en dessous des moyennes
. Les moins performantes.

31* La place de votre entreprise dans votre secteur s'est-elle améliorée au cours des cinq derniéres années ?

. Trés nettement
. Un peu
. Maintenue
. Regressée lentement
. Regressée fortement

32* A votre avis, laquelle de ces deux affirmations est la plus vraie ?

. Tout faire vite et bien: c'est la condition du progrés économique et social.
. Pourquoi se presser ? Le temps n'appartient pas à l'homme mais à Dieu.

33* Dans votre vie les problémes d'argent prennent-ils plus de place que les autres problémes ?

. Oui
. Non
. Autant

34* Epargnez-vous une partie de vos revenus ?

Oui ☐
Non ☐

Si oui, dans quelle proportion ?

. Moins de 10% ☐
. Plus de 10% ☐

35* Certains salariés dés qu'ils en ont la possibilité travaillent clandestinement pour des clients de leur entreprise afin d'augmenter leur revenu qu'en pensez-vous ?

. Normal car les salariés sont mal payés ☐
. Malhonnêtes ☐
. Sans avis ☐

36*La meilleure façon pour réussir dans notre milieu n'est pas de travailler dur, d'innover, de produire; mais de savoir "arranger ses affaires". Cette affirmation vous semble-t-elle justifiée ?

Oui ☐
Non ☐
Sans réponse ☐

. Si oui, souhaitez-vous la disparition de cet état de choses ?

Oui ☐
Non ☐
Sans réponse ☐

37 * Comment les objectifs essentiels de votre entreprise se traduisent-ils dans la vie professionnelle quotidienne ?

OBJECTIFS	Degré de mobilisation			
	Total	Important	Limité	Nul
1. Augmenter le chiffre d'affaire				
2. Accroître la part de marché				
3. Améliorer la productivité				
4. Offrir de meilleurs services (qualité, assistance, services après - vente)				
5. Etendre les relations (nouveaux clients importants etc)				

38°Le seul objectif réel d'une entreprise n'est pas de dégager un profit, encore faut-il tenir compte du bien être des différentes parties prenantes de l'entreprise qu'en pensez-vous?

. Daccord
. Pas d'accord
. Un peu vrai

39° Tous les services de votre entreprise sont informatisés ?

Oui
Non

40°Votre entreprise innove-t-elle dans ses procédés de fabrication ?

Toujours
Souvent
Parfois
Jamais
Sans réponse

41° Votre entreprise est dynamique ?

Tout à fait vrai
Vrai
Faux
Plutôt vrai
Pas d'avis

42° Votre entreprise essaie de prendre l'avantage sur la concurrence grâce à des nouveaux produits, à des procédés nouveaux.

Tout à fait vrai
Vrai
Pas vrai
Plutôt vrai
Pas d'avis

43° Comment jugez-vous, par rapport à la concurrence la qualité des produits et services fournis à la clientéle ?

Trés bonne
Moyenne
Mauvaise
Trés mauvaise

44* Les conflits et la concurrence peuvent dégénerer en agression et de ce fait doivent être evités

Tout à fait d'accord	
D'accord	
Pas d'accord	
Pas du tout d'accord	

FAMILLE-VALEURS MORALES-RELIGION-IDEAL

45* Situez-nous dans les échelles suivantes la place qu'occupe la religion dans votre existence ?

Très importante	
Importante	
Moyenne	
Peu importante	
Pas du tout importante	

46* Donnez-vous une partie de vos revenus à une autorité religieuse ?

Oui	
Non	

Si oui, dans quelle proportion ?

Moins de 5%	
Moins de 10%	
Plus de 10%	

47* Etes vous en accord avec les propositions suivantes?

LIBELLE	D'ACCORD	PAS D'ACCORD
La famille élargie protége l'individu cotre toute adversité		
La famille est gardienne de la tradition sénègalaise		
La famille est un obstacle au progrés de l'individu et de la société		
La famille passe avant tout. et il faut tout lui sacrifier		
La famille sert de sécurité sociale à ceux qui ne veulent rien faire		

51° Comment jugez-vous, au niveau des points suivants, l'entreprise idéale ?

POINTS	PERTINENT	NON PERTINENT	PARFOIS PERTINENT	PAS DU TOUT PERTINENT
L'entreprise idéale est une extension de la famille				
L'entreprise idéale est une société dont les salariés seraient en même temps des actionnaires				
L'entreprise idéale doit reproduire le milieu socio culturel dans lequel elle se trouve				
L'entreprise idéale est celle où se retrouvent les formes traditionnelles d'autorité et d'hiérarchie				
L'entreprise idéale est celle de la confrérie religieuse				
L'entreprise idéale est le lieu de reconnaissance des mérites individuels				
L'entreprise idéale doit donner les moyens aux cadres d'échapper aux pesanteurs sociales				
L'entreprise idéale est celle qui fonctionne selon les normes d'une équipe sportive performante				

52* Parmi les valeurs ci-dessous, quelles sont celles qui incarnent le plus l'environnement productif de votre entreprise ?

Loyauté	
Compréhension	
Confiance	
Engagement	
Attention envers les autres	

53* Les valeurs auxquellles vous adherez (en tant qu'individu) sont-elles reconnues par l'entreprise ?

Toujours	
Souvent	
Parfois	
Jamais	

54* Vos aspirations dans la vie, où les réalisez-vous ?

Dans l'entreprise	
Hors de l'entreprise	

55* Pouvez-vous en toute sincérité, nous dire de quelle maniére vous vous donnez à votre entreprise ?

Totalement	
Beaucoup	
Moyennement	
Un peu	
Pas du tout	

56* Vous arrive t-il de penser aux conditions de survie et de développement de votre entreprise ?

Oui	
Non	

TRAVAIL-LOISIR

57* Parmi les propositions suivantes, dites nous celle qui définit le mieux le sens du travail ?

. Le travail est un moyen pour vivre et faire vivre	
. Le travail est une obligation à laquelle chacun doit, avec application, tenter de se soustraire	
. Le travail est un moyen offert à l'homme pour s'épanouir	
. Travailler c'est aimer Dieu	
. Travailler donne un sens à la vie	

58°

a) Quelle est la répartition de votre temps entre tavail et loisirs ?

Travail=

Loisirs=

Total = 100

b) Cette répartition vous convient-elle ?

Oui	
Non	

c) Si non: souhaitez-vous ?

Plus de travail et moins de loisirs	
Moins de travail et plus de loisirs	

59° Entourez dans la liste suivante vos deux loisirs préférés:

Lecture
Ecouter la radio
Musique
Cinéma
Télévision
Sport
Voyages
Danse
Fête familiale
Rencontre avec des amis pour discuter

60° Parmi les propositions suivantes, quelle est celle qui vous paraît définir mieux le sens du sport ?

. Le sport est un moyen de maintenir sa santé	
. Le sport est un moyen de s'affirmer	
. Le sport est un exutoire contre les nombreux problèmes de la vie	
. Le sport a un but purement narcissique	

SPAD.N Système Portable pour l'Analyse des Données
Version 2.52
Copyright (C) CISIA, 1987, 1993 - Saint-Mandé

TRIS A PLAT DES VARIABLES NOMINALES

	EFFECTIFS			POIDS			
	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
1 . secteur d'activité							
AA01 - industrie alimentair	21	16.03	16.03	21.00	16.03	16.03	********
AA02 - industrie chimique	23	17.56	17.56	23.00	17.56	17.56	*********
AA03 - energie	20	15.27	15.27	20.00	15.27	15.27	********
AA04 - matériaux constructi	23	17.56	17.56	23.00	17.56	17.56	*********
AA05 - pêche et congûlation	24	18.32	18.32	24.00	18.32	18.32	*********
AA06 - industrie du papier	20	15.27	15.27	20.00	15.27	15.27	********
ENSEMBLE	131	100.00	100.00	131.00	100.00	100.00	
2 . Situation matrimoniale							
AB01 - H. marié	75	57.25	57.25	75.00	57.25	57.25	**************************
AB02 - H. célibataire	27	20.61	20.61	27.00	20.61	20.61	**********
AB03 - F. mariée	22	16.79	16.79	22.00	16.79	16.79	********
AB04 - F. célibataire	7	5.34	5.34	7.00	5.34	5.34	***
ENSEMBLE	131	100.00	100.00	131.00	100.00	100.00	
3 . Anciennete dans l'entreprise							
AC01 - moins d un an	5	3.82	3.82	5.00	3.82	3.82	**
AC02 - 2 à 7 ans	57	43.51	43.51	57.00	43.51	43.51	**********************
AC03 - 7 à 15 ans	43	32.82	32.82	43.00	32.82	32.82	*****************
AC04 - plus de 15 ans	26	19.85	19.85	26.00	19.85	19.85	**********
ENSEMBLE	131	100.00	100.00	131.00	100.00	100.00	
4 . Qualification							
AD01 - cadre	56	42.75	44.09	56.00	42.75	44.09	**********************
AD02 - agent de maîtrise	53	40.46	41.73	53.00	40.46	41.73	*********************
AD03 - technicien supérieur	18	13.74	14.17	18.00	13.74	14.17	*******
ENSEMBLE	127	96.95	100.00	127.00	96.95	100.00	

		EFFECTIFS			POIDS			
		ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
5 .	Niveau d'instruction							
AE01 -	DUT	39	29.77	33.33	39.00	29.77	33.33	**********
AE02 -	DTT	5	3.82	4.27	5.00	3.82	4.27	**
AE03 -	BTS	24	18.32	20.51	24.00	18.32	20.51	**********
AE04 -	Maîtrise	27	20.61	23.08	27.00	20.61	23.08	**********
AE05 -	sup. maîtrise	22	16.79	18.80	22.00	16.79	18.80	*********
	ENSEMBLE	117	89.31	100.00	117.00	89.31	100.00	
6 .	Mode de recrutement							
AF01 -	Test, concours	47	35.88	36.43	47.00	35.88	36.43	**********
AF02 -	Sélection sur dossier	47	35.88	36.43	47.00	35.88	36.43	**********
AF03 -	Cooptation	15	11.45	11.63	15.00	11.45	11.63	******
AF04 -	Candidatures	4	3.05	3.10	4.00	3.05	3.10	**
AF05 -	Hasard, chance	10	7.63	7.75	10.00	7.63	7.75	****
AF06 -	Autres	6	4.58	4.65	6.00	4.58	4.65	***
	ENSEMBLE	129	98.47	100.00	129.00	98.47	100.00	
7 .	Mode recru. bon climat							
AG01 -	Tout à fait	89	67.94	78.76	89.00	67.94	78.76	**********
AG02 -	Peu	21	16.03	18.58	21.00	16.03	18.58	*********
AG03 -	Pas du Tout	3	2.29	2.65	3.00	2.29	2.65	**
	ENSEMBLE	113	86.26	100.00	113.00	86.26	100.00	
8 .	Existence formation continue							
AH01 -	OUI	77	58.78	59.69	77.00	58.78	59.69	**********
AH02 -	non	52	39.69	40.31	52.00	39.69	40.31	**********
	ENSEMBLE	129	98.47	100.00	129.00	98.47	100.00	
9 .	Formation et satisfaction							
AI01 -	oui	27	20.61	33.75	27.00	20.61	33.75	**********
AI02 -	Peut être amélioré	47	35.88	58.75	47.00	35.88	58.75	**********
AI03 -	non	6	4.58	7.50	6.00	4.58	7.50	****
	ENSEMBLE	80	61.07	100.00	80.00	61.07	100.00	
10 .	necessite formation prof.							
AJ01 -	Très important	97	74.05	74.62	97.00	74.05	74.62	**********

AJ02 - Important	28	21.37	21.54	28.00	21.37	21.54	**********
AJ03 - Peu important	1	.76	.77	1.00	.76	.77	*
AJ04 - Sans importance	4	3.05	3.08	4.00	3.05	3.08	**
ENSEMBLE	130	99.24	100.00	130.00	99.24	100.00	
11 . Execution des projets							
AK01 - Toujours	21	16.03	17.21	21.00	16.03	17.21	********
AK02 - Souvent	67	51.15	54.92	67.00	51.15	54.92	**************************
AK03 - Parfois	32	24.43	26.23	32.00	24.43	26.23	************
AK04 - Jamais	2	1.53	1.64	2.00	1.53	1.64	*
ENSEMBLE	122	93.13	100.00	122.00	93.13	100.00	
12 . EvAuation performances							
AL01 - Tout à fait d'accord	65	49.62	51.18	65.00	49.62	51.18	************************
AL02 - D'accord	25	19.08	19.69	25.00	19.08	19.69	**********
AL03 - En partie vrai	28	21.37	22.05	28.00	21.37	22.05	**********
AL04 - Pas d'accord	9	6.87	7.09	9.00	6.87	7.09	****
ENSEMBLE	127	96.95	100.00	127.00	96.95	100.00	
13 . Appartenance au syndicat							
AM01 - Tout à fait d'accord	6	4.58	4.65	6.00	4.58	4.65	***
AM02 - D'accord	2	1.53	1.55	2.00	1.53	1.55	*
AM03 - En partie vrai	34	25.95	26.36	34.00	25.95	26.36	************
AM04 - Pas d'accord	87	66.41	67.44	87.00	66.41	67.44	*********************************
ENSEMBLE	129	98.47	100.00	129.00	98.47	100.00	
14 . Mauvais rendem. critère licenciement							
AN01 - oui	16	12.21	12.21	16.00	12.21	12.21	******
AN02 - non	115	87.79	87.79	115.00	87.79	87.79	**
ENSEMBLE	131	100.00	100.00	131.00	100.00	100.00	
15 . Important dans promotion							
AO01 - Elargissement respon	59	45.04	45.04	59.00	45.04	45.04	**********
AO02 - Hausse revenu	31	23.66	23.66	31.00	23.66	23.66	**********
AO03 - Travail attractif	36	27.48	27.48	36.00	27.48	27.48	**********
AO04 - Travailler avec nouv	5	3.82	3.82	5.00	3.82	3.82	**
ENSEMBLE	131	100.00	100.00	131.00	100.00	100.00	

------ EFFECTIFS ------- -------- POIDS ---------

		ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
16 . Opportunité des promotions								
AP01	- tout à fait vrai	10	7.63	7.87	10.00	7.63	7.87	****
AP02	- plutôt vrai	64	48.85	50.39	64.00	48.85	50.39	**********
AP03	- plutôt faux	36	27.48	28.35	36.00	27.48	28.35	**********
AP04	- tout à fait faux	17	12.98	13.39	17.00	12.98	13.39	*******
	ENSEMBLE	127	96.95	100.00	127.00	96.95	100.00	
17 . Existence délégation pouvoir								
AQ01	- oui	16	12.21	17.58	16.00	12.21	17.58	********
AQ02	- non	37	28.24	40.66	37.00	28.24	40.66	**********
AQ03	- rigoureusement	10	7.63	10.99	10.00	7.63	10.99	******
AQ04	- A peu près	23	17.56	25.27	23.00	17.56	25.27	**********
AQ05	- pas du tout	5	3.82	5.49	5.00	3.82	5.49	***
	ENSEMBLE	91	69.47	100.00	91.00	69.47	100.00	
18 . Définition fonctions et compétences								
AR01	- toujours	35	26.72	27.78	35.00	26.72	27.78	**********
AR02	- souvent	39	29.77	30.95	39.00	29.77	30.95	**********
AR03	- parfois	47	35.88	37.30	47.00	35.88	37.30	**********
AR04	- jamais	5	3.82	3.97	5.00	3.82	3.97	**
	ENSEMBLE	126	96.18	100.00	126.00	96.18	100.00	
19 . Existence d'organigramme								
AS01	- oui	114	87.02	90.48	114.00	87.02	90.48	**********
AS02	- non	12	9.16	9.52	12.00	9.16	9.52	*****
	ENSEMBLE	126	96.18	100.00	126.00	96.18	100.00	
20 . Jugement sur organigramme								
AT01	- simple et clair	57	43.51	51.82	57.00	43.51	51.82	**********
AT02	- confus	16	12.21	14.55	16.00	12.21	14.55	*******
AT03	- très indicatif	30	22.90	27.27	30.00	22.90	27.27	**********
AT04	- autres	7	5.34	6.36	7.00	5.34	6.36	***
	ENSEMBLE	110	83.97	100.00	110.00	83.97	100.00	
21 . Conformité organigramme réalité								
AU01	- tout à fait	44	33.59	40.00	44.00	33.59	40.00	**********
AU02	- a peu près	49	37.40	44.55	49.00	37.40	44.55	**********
AU03	- pas du tout	17	12.98	15.45	17.00	12.98	15.45	********

	ENSEMBLE	110	83.97	100.00	110.00	83.97	100.00	

22 .	Etablissement de procédures							
AV01 -	taf d'accord	66	50.38	51.56	66.00	50.38	51.56	**********
AV02 -	d'accord	30	22.90	23.44	30.00	22.90	23.44	**********
AV03 -	en partie vrai	27	20.61	21.09	27.00	20.61	21.09	**********
AV04 -	pas d'accord	5	3.82	3.91	5.00	3.82	3.91	**
	ENSEMBLE	128	97.71	100.00	128.00	97.71	100.00	

23 .	Relation de travail efficace							
AW01 -	taf d'accord	34	25.95	26.36	34.00	25.95	26.36	**********
AW02 -	d'accord	33	25.19	25.58	33.00	25.19	25.58	**********
AW03 -	pas d'accord	37	28.24	28.68	37.00	28.24	28.68	**********
AW04 -	pas du tout d'accord	25	19.08	19.38	25.00	19.08	19.38	*********
	ENSEMBLE	129	98.47	100.00	129.00	98.47	100.00	

		------ EFFECTIFS -------			-------- POIDS ---------			
		ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
24 .	Coopération au sein de la direction							
AX01 -	excellente	25	19.08	20.00	25.00	19.08	20.00	**********
AX02 -	bonne	37	28.24	29.60	37.00	28.24	29.60	**********
AX03 -	satisfaisante	44	33.59	35.20	44.00	33.59	35.20	**********
AX04 -	non satisfaisante	19	14.50	15.20	19.00	14.50	15.20	*******
	ENSEMBLE	125	95.42	100.00	125.00	95.42	100.00	

25 .	Coopération dirigeants employés							
AY01 -	excellente	5	3.82	4.10	5.00	3.82	4.10	**
AY02 -	bonne	41	31.30	33.61	41.00	31.30	33.61	**********
AY03 -	satisfaisante	55	41.98	45.08	55.00	41.98	45.08	**********
AY04 -	non satisfaisante	21	16.03	17.21	21.00	16.03	17.21	********
	ENSEMBLE	122	93.13	100.00	122.00	93.13	100.00	

26 .	Coopération entre dirigeants							
AZ01 -	excellente	10	7.63	8.55	10.00	7.63	8.55	****
AZ02 -	bonne	44	33.59	37.61	44.00	33.59	37.61	**********
AZ03 -	satisfaisante	53	40.46	45.30	53.00	40.46	45.30	**********
AZ04 -	non satisfaisante	10	7.63	8.55	10.00	7.63	8.55	****
	ENSEMBLE	117	89.31	100.00	117.00	89.31	100.00	

		EFFECTIFS			POIDS			
		ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
27 .	Coopération entre différents services							
BA01 -	excellente	4	3.05	3.31	4.00	3.05	3.31	**
BA02 -	bonne	31	23.66	25.62	31.00	23.66	25.62	**********
BA03 -	satisfaisante	68	51.91	56.20	68.00	51.91	56.20	**************************
BA04 -	non satisfaisante	18	13.74	14.88	18.00	13.74	14.88	*******
	ENSEMBLE	121	92.37	100.00	121.00	92.37	100.00	
28 .	Jugement sur prestations sociales							
BB01 -	bonne	32	24.43	25.60	32.00	24.43	25.60	**********
BB02 -	acceptable	67	51.15	53.60	67.00	51.15	53.60	************************
BB03 -	mauvaise	26	19.85	20.80	26.00	19.85	20.80	**********
	ENSEMBLE	125	95.42	100.00	125.00	95.42	100.00	
29 .	Jugement sur sécurité de l'emploi							
BC01 -	bonne	43	32.82	34.68	43.00	32.82	34.68	**********
BC02 -	acceptable	71	54.20	57.26	71.00	54.20	57.26	**************************
BC03 -	mauvaise	10	7.63	8.06	10.00	7.63	8.06	****
	ENSEMBLE	124	94.66	100.00	124.00	94.66	100.00	
30 .	Jugement sur travail en équipe							
BD01 -	bonne	41	31.30	34.45	41.00	31.30	34.45	**********
BD02 -	acceptable	69	52.67	57.98	69.00	52.67	57.98	**************************
BD03 -	mauvaise	9	6.87	7.56	9.00	6.87	7.56	****
	ENSEMBLE	119	90.84	100.00	119.00	90.84	100.00	
31 .	Jugement sur travail motivant							
BE01 -	bonne	10	7.63	8.33	10.00	7.63	8.33	****
BE02 -	acceptable	82	62.60	68.33	82.00	62.60	68.33	**********
BE03 -	mauvaise	28	21.37	23.33	28.00	21.37	23.33	**********
	ENSEMBLE	120	91.60	100.00	120.00	91.60	100.00	
32 .	Jugement sur salaire							
BF01 -	bonne	5	3.82	4.07	5.00	3.82	4.07	**
BF02 -	acceptable	92	70.23	74.80	92.00	70.23	74.80	**********
BF03 -	mauvaise	26	19.85	21.14	26.00	19.85	21.14	**********

	ENSEMBLE	123	93.89	100.00	123.00	93.89	100.00	
33 .	Jugement sur condition de travail							
BG01 -	bonne	10	7.63	8.55	10.00	7.63	8.55	****
BG02 -	acceptable	78	59.54	66.67	78.00	59.54	66.67	**********
BG03 -	mauvaise	29	22.14	24.79	29.00	22.14	24.79	**********
	ENSEMBLE	117	89.31	100.00	117.00	89.31	100.00	
34 .	Jugement possibilités évolution							
BH01 -	bonne	13	9.92	11.30	13.00	9.92	11.30	******
BH02 -	acceptable	66	50.38	57.39	66.00	50.38	57.39	**********
BH03 -	mauvaise	36	27.48	31.30	36.00	27.48	31.30	**********
	ENSEMBLE	115	87.79	100.00	115.00	87.79	100.00	
35 .	Jugement possi. apprend.choses nouvelles							
BI01 -	bonne	22	16.79	19.47	22.00	16.79	19.47	*********
BI02 -	acceptable	59	45.04	52.21	59.00	45.04	52.21	**********
BI03 -	mauvaise	32	24.43	28.32	32.00	24.43	28.32	**********
	ENSEMBLE	113	86.26	100.00	113.00	86.26	100.00	
36 .	Jugement possibilités donner avis							
BJ01 -	bonne	18	13.74	15.52	18.00	13.74	15.52	********
BJ02 -	acceptable	73	55.73	62.93	73.00	55.73	62.93	**********
BJ03 -	mauvaise	25	19.08	21.55	25.00	19.08	21.55	**********
	ENSEMBLE	116	88.55	100.00	116.00	88.55	100.00	
37 .	Règlementation matière de congés							
BK01 -	bonne	46	35.11	37.10	46.00	35.11	37.10	**********
BK02 -	acceptable	61	46.56	49.19	61.00	46.56	49.19	**********
BK03 -	mauvaise	17	12.98	13.71	17.00	12.98	13.71	*******
	ENSEMBLE	124	94.66	100.00	124.00	94.66	100.00	
38 .	Jugement sur règlem. congés							
BL01 -	bonne	43	32.82	37.39	43.00	32.82	37.39	**********
BL02 -	acceptable	58	44.27	50.43	58.00	44.27	50.43	**********
BL03 -	mauvaise	14	10.69	12.17	14.00	10.69	12.17	******
	ENSEMBLE	115	87.79	100.00	115.00	87.79	100.00	
39 .	Jugement sur temps de travail							
BM01 -	bonne	40	30.53	34.48	40.00	30.53	34.48	**********

BM02 - acceptable	64	48.85	55.17	64.00	48.85	55.17	**********
BM03 - mauvaise	12	9.16	10.34	12.00	9.16	10.34	*****
ENSEMBLE	116	88.55	100.00	116.00	88.55	100.00	

40 . Jugement possibilités perfectionnement

BN01 - bonne	21	16.03	17.07	21.00	16.03	17.07	********
BN02 - acceptable	52	39.69	42.28	52.00	39.69	42.28	**********
BN03 - mauvaise	50	38.17	40.65	50.00	38.17	40.65	**********
ENSEMBLE	123	93.89	100.00	123.00	93.89	100.00	

	EFFECTIFS			POIDS			
	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
41 . Connaissance des décisions							
BO01 - information des sup	22	16.79	17.19	22.00	16.79	17.19	********
BO02 - notifs écrites	29	22.14	22.66	29.00	22.14	22.66	**********
BO03 - infos collègues	17	12.98	13.28	17.00	12.98	13.28	*******
BO04 - réunions	18	13.74	14.06	18.00	13.74	14.06	*******
BO05 - assemblée générale	7	5.34	5.47	7.00	5.34	5.47	***
BO06 - notes internes	19	14.50	14.84	19.00	14.50	14.84	*******
BO07 - couloir	15	11.45	11.72	15.00	11.45	11.72	******
BO08 - extérieur	1	.76	.78	1.00	.76	.78	*
BO09 - autres	0	.00	.00	.00	.00	.00	*
ENSEMBLE	128	97.71	100.00	128.00	97.71	100.00	
42 . Temps disposition des informations							
BP01 - presque immédiatemen	21	16.03	17.07	21.00	16.03	17.07	********
BP02 - assez tard	40	30.53	32.52	40.00	30.53	32.52	**********
BP03 - temps voulu	28	21.37	22.76	28.00	21.37	22.76	**********
BP04 - après coup	30	22.90	24.39	30.00	22.90	24.39	**********
BP05 - trop tard	4	3.05	3.25	4.00	3.05	3.25	**
ENSEMBLE	123	93.89	100.00	123.00	93.89	100.00	
43 . Forme d'arrivée des informations							
BQ01 - ouverte	16	12.21	13.33	16.00	12.21	13.33	*******
BQ02 - détaillée	27	20.61	22.50	27.00	20.61	22.50	**********
BQO3 - résumé	52	39.69	43.33	52.00	39.69	43.33	**********
BQ04 - pas clair	18	13.74	15.00	18.00	13.74	15.00	*******
BQ05 - très filtré	7	5.34	5.83	7.00	5.34	5.83	***

	ENSEMBLE	120	91.60	100.00	120.00	91.60	100.00	
44 .	Respect client évidence							
BR01 -	taf vrai	72	54.96	60.50	72.00	54.96	60.50	******************************
BR02 -	vrai	43	32.82	36.13	43.00	32.82	36.13	*****************
BR03 -	pas vrai	3	2.29	2.52	3.00	2.29	2.52	**
BR04 -	pdt vrai	1	.76	.84	1.00	.76	.84	*
	ENSEMBLE	119	90.84	100.00	119.00	90.84	100.00	
45 .	Avis sur décision direction							
BS01 -	pertinente	45	34.35	56.25	45.00	34.35	56.25	**************************
BS02 -	peu pertinente	29	22.14	36.25	29.00	22.14	36.25	*****************
BS03 -	pas pertinente	6	4.58	7.50	6.00	4.58	7.50	****
	ENSEMBLE	80	61.07	100.00	80.00	61.07	100.00	
46 .	Réponse directeur aux réclamations							
BT01 -	toujours	16	12.21	14.81	16.00	12.21	14.81	*******
BT02 -	souvent	33	25.19	30.56	33.00	25.19	30.56	***************
BT03 -	parfois	49	37.40	45.37	49.00	37.40	45.37	**********************
BT04 -	jamais	10	7.63	9.26	10.00	7.63	9.26	*****
	ENSEMBLE	108	82.44	100.00	108.00	82.44	100.00	
47 .	Prise sérieux souhaits clients							
BU01 -	taf vrai	43	32.82	39.09	43.00	32.82	39.09	******************
BU02 -	vrai	57	43.51	51.82	57.00	43.51	51.82	************************
BU03 -	pas vrai	7	5.34	6.36	7.00	5.34	6.36	***
BU04 -	pdt vrai	3	2.29	2.73	3.00	2.29	2.73	**
	ENSEMBLE	110	83.97	100.00	110.00	83.97	100.00	

		------ EFFECTIFS -------			-------- POIDS --------			
		ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
48 .	Interruption réunion répond.clients							
BV01 -	très vrai	18	13.74	23.38	18.00	13.74	23.38	**********
BV02 -	vrai	37	28.24	48.05	37.00	28.24	48.05	**********************
BV03 -	pas vrai	22	16.79	28.57	22.00	16.79	28.57	**************
	ENSEMBLE	77	58.78	100.00	77.00	58.78	100.00	
49 .	Opinion modifi.import. structure clé							

BW01 - impossible	0	.00	.00	.00	.00	.00	*
BW02 - difficile	19	14.50	15.45	19.00	14.50	15.45	********
BW03 - difficilement réalis	22	16.79	17.89	22.00	16.79	17.89	*********
BW04 - réalisable avec diff	77	58.78	62.60	77.00	58.78	62.60	******************************
BW05 - réalisable sans diff	5	3.82	4.07	5.00	3.82	4.07	**
ENSEMBLE	123	93.89	100.00	123.00	93.89	100.00	
50 . Entreprise performante							
BX01 - Tout à fait vrai	36	27.48	30.51	36.00	27.48	30.51	***************
BX02 - vrai	71	54.20	60.17	71.00	54.20	60.17	*****************************
BX03 - Faux	11	8.40	9.32	11.00	8.40	9.32	*****
ENSEMBLE	118	90.08	100.00	118.00	90.08	100.00	
51 . Porte chef toujours ouverte							
BY01 - Tout à fait vrai	34	25.95	28.57	34.00	25.95	28.57	**************
BY02 - vrai	56	42.75	47.06	56.00	42.75	47.06	**********************
BY03 - Faux	29	22.14	24.37	29.00	22.14	24.37	**********
ENSEMBLE	119	90.84	100.00	119.00	90.84	100.00	
52 . Les gens sont des numéros							
BZ01 - Tout à fait vrai	20	15.27	18.35	20.00	15.27	18.35	*********
BZ02 - vrai	34	25.95	31.19	34.00	25.95	31.19	***************
BZ03 - Faux	55	41.98	50.46	55.00	41.98	50.46	************************
ENSEMBLE	109	83.21	100.00	109.00	83.21	100.00	
53 . Entreprise style gestion agréable							
CA01 - Tout à fait vrai	18	13.74	16.51	18.00	13.74	16.51	********
CA02 - vrai	58	44.27	53.21	58.00	44.27	53.21	************************
CA03 - Faux	33	25.19	30.28	33.00	25.19	30.28	**************
ENSEMBLE	109	83.21	100.00	109.00	83.21	100.00	
54 . Beaucoup de pression							
CB01 - Tout à fait vrai	22	16.79	18.97	22.00	16.79	18.97	*********
CB02 - vrai	39	29.77	33.62	39.00	29.77	33.62	**********
CB03 - Faux	55	41.98	47.41	55.00	41.98	47.41	**********
ENSEMBLE	116	88.55	100.00	116.00	88.55	100.00	
55 . Attribution postes selon sexe							
CC01 - Toujours	2	1.53	1.60	2.00	1.53	1.60	*
CC02 - Souvent	22	16.79	17.60	22.00	16.79	17.60	*********

CC03 - Parfois	55	41.98	44.00	55.00	41.98	44.00	**********
CC04 - Jamais	46	35.11	36.80	46.00	35.11	36.80	**********
ENSEMBLE	125	95.42	100.00	125.00	95.42	100.00	

	------ EFFECTIFS -------			-------- POIDS ---------			
	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
56 . Durée égale condition réussite							
CD01 - Tout à fait d'accord	14	10.69	10.85	14.00	10.69	10.85	*****
CD02 - D'accord	33	25.19	25.58	33.00	25.19	25.58	**********
CD03 - Pas d'accord	65	49.62	50.39	65.00	49.62	50.39	**********
CD04 - Pas du tout d'accord	17	12.98	13.18	17.00	12.98	13.18	*******
ENSEMBLE	129	98.47	100.00	129.00	98.47	100.00	
57 . Le management peut s'apprendre							
CE01 - Tout à fait d'accord	58	44.27	44.96	58.00	44.27	44.96	**********
CE02 - D'accord	67	51.15	51.94	67.00	51.15	51.94	**********
CE03 - Pas d'accord	3	2.29	2.33	3.00	2.29	2.33	**
CE04 - Pas du tout d'accord	1	.76	.78	1.00	.76	.78	*
ENSEMBLE	129	98.47	100.00	129.00	98.47	100.00	
58 . chef idéal entreprise Sénégal							
CF01 - Père	20	15.27	15.50	20.00	15.27	15.50	********
CF02 - Arbitre	44	33.59	34.11	44.00	33.59	34.11	**********
CF03 - Plus compétent des s	29	22.14	22.48	29.00	22.14	22.48	**********
CF04 - Humain, sociable	24	18.32	18.60	24.00	18.32	18.60	*********
CF05 - Autoritaire	12	9.16	9.30	12.00	9.16	9.30	*****
ENSEMBLE	129	98.47	100.00	129.00	98.47	100.00	
59 . Place entreprise dans secteur							
CG01 - Les meilleurs	64	48.85	51.20	64.00	48.85	51.20	**********
CG02 - Les bonnes	43	32.82	34.40	43.00	32.82	34.40	**********
CG03 - Les moyennes	13	9.92	10.40	13.00	9.92	10.40	*****
CG04 - Légèrement en dessou	3	2.29	2.40	3.00	2.29	2.40	**
CG05 - Les moins performant	2	1.53	1.60	2.00	1.53	1.60	*
ENSEMBLE	125	95.42	100.00	125.00	95.42	100.00	
60 . Place entreprise améliorée							
CH01 - Nettement	63	48.09	49.61	63.00	48.09	49.61	**********

CH02 - Un peu	36	27.48	28.35	36.00	27.48	28.35	**********
CH03 - Maintenue	18	13.74	14.17	18.00	13.74	14.17	*******
CH04 - regressée lentement	8	6.11	6.30	8.00	6.11	6.30	***
CH05 - regressée lentement	2	1.53	1.57	2.00	1.53	1.57	*
ENSEMBLE	127	96.95	100.00	127.00	96.95	100.00	
61 . Affirmation vraie							
CI01 - tout faire vite	111	84.73	87.40	111.00	84.73	87.40	**********
CI02 - pourquoi se presser	16	12.21	12.60	16.00	12.21	12.60	******
ENSEMBLE	127	96.95	100.00	127.00	96.95	100.00	
62 . Problèmes d'argent dans la vie							
CJ01 - oui	35	26.72	27.13	35.00	26.72	27.13	**********
CJ02 - non	53	40.46	41.09	53.00	40.46	41.09	**********
CJ03 - autant	41	31.30	31.78	41.00	31.30	31.78	**********
ENSEMBLE	129	98.47	100.00	129.00	98.47	100.00	
63 . Epargne							
CK01 - oui	20	15.27	15.87	20.00	15.27	15.87	********
CK02 - non	59	45.04	46.83	59.00	45.04	46.83	**********
CK03 - moins de 10 %	24	18.32	19.05	24.00	18.32	19.05	*********
CK04 - plus de 10 %	23	17.56	18.25	23.00	17.56	18.25	*********
ENSEMBLE	126	96.18	100.00	126.00	96.18	100.00	

	------ EFFECTIFS -------			-------- POIDS --------			
	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
64 . Travail clandestin: avis							
CL01 - normal	23	17.56	26.14	23.00	17.56	26.14	**********
CL02 - malhonnÛte	65	49.62	73.86	65.00	49.62	73.86	**********
ENSEMBLE	88	67.18	100.00	88.00	67.18	100.00	
65 . Réussir, pas travailler dur							
CO01 - oui	39	29.77	39.39	39.00	29.77	39.39	**********
CO02 - non	60	45.80	60.61	60.00	45.80	60.61	**********
ENSEMBLE	99	75.57	100.00	99.00	75.57	100.00	
66 . Disparition de cette mentalité							
CP01 - oui	38	29.01	86.36	38.00	29.01	86.36	**********

CP02 - non	6	4.58	13.64	6.00	4.58	13.64	*******
ENSEMBLE	44	33.59	100.00	44.00	33.59	100.00	

67 . Traduction objectifs

CQ01 - augmenter chiffre d	44	33.59	48.89	44.00	33.59	48.89	**********
CQ02 - accroître part du ma	28	21.37	31.11	28.00	21.37	31.11	**********
CQ03 - améliorer la product	11	8.40	12.22	11.00	8.40	12.22	******
CQ04 - offrir de meilleurs	6	4.58	6.67	6.00	4.58	6.67	****
CQ05 - etendre les relation	1	.76	1.11	1.00	.76	1.11	*
ENSEMBLE	90	68.70	100.00	90.00	68.70	100.00	

68 . Seul objectif, dégager des profits

CR01 - D'accord	105	80.15	82.68	105.00	80.15	82.68	**********
CR02 - Pas d'accord	12	9.16	9.45	12.00	9.16	9.45	*****
CR03 - un peu vrai	10	7.63	7.87	10.00	7.63	7.87	****
ENSEMBLE	127	96.95	100.00	127.00	96.95	100.00	

69 . Information des services

CS01 - oui	50	38.17	39.37	50.00	38.17	39.37	**********
CS02 - non	77	58.78	60.63	77.00	58.78	60.63	**********
ENSEMBLE	127	96.95	100.00	127.00	96.95	100.00	

70 . Innovation procédés fabrication

CT01 - toujours	25	19.08	24.51	25.00	19.08	24.51	**********
CT02 - souvent	32	24.43	31.37	32.00	24.43	31.37	**********
CT03 - parfois	40	30.53	39.22	40.00	30.53	39.22	**********
CT04 - jamais	5	3.82	4.90	5.00	3.82	4.90	***
ENSEMBLE	102	77.86	100.00	102.00	77.86	100.00	

71 . Entreprise dynamique

CU01 - tout à fait vrai	40	30.53	33.61	40.00	30.53	33.61	**********
CU02 - vrai	52	39.69	43.70	52.00	39.69	43.70	**********
CU03 - faux	2	1.53	1.68	2.00	1.53	1.68	*
CU04 - plutôt vrai	16	12.21	13.45	16.00	12.21	13.45	*******
CU05 - Pas d'avis	9	6.87	7.56	9.00	6.87	7.56	****
ENSEMBLE	119	90.84	100.00	119.00	90.84	100.00	

72 . Avantage nouveaux produits

CV01 - tout à fait vrai	33	25.19	32.35	33.00	25.19	32.35	**********
CV02 - vrai	52	39.69	50.98	52.00	39.69	50.98	**********

		EFFECTIFS			POIDS			
		ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
CV03 -	pas vrai	10	7.63	9.80	10.00	7.63	9.80	*****
CV04 -	plutôt vrai	7	5.34	6.86	7.00	5.34	6.86	****
	ENSEMBLE	102	77.86	100.00	102.00	77.86	100.00	
73 .	Qualité produits et services							
CW01 -	T. bonne	55	41.98	48.25	55.00	41.98	48.25	**********
CW02 -	moyenne	58	44.27	50.88	58.00	44.27	50.88	**********
CW03 -	mauvaise	1	.76	.88	1.00	.76	.88	*
CW04 -	T.mauvaise	0	.00	.00	.00	.00	.00	*
	ENSEMBLE	114	87.02	100.00	114.00	87.02	100.00	
74 .	Eviter les conflits							
CX01 -	tout à fait d'accord	52	39.69	43.33	52.00	39.69	43.33	**********
CX02 -	d'accord	36	27.48	30.00	36.00	27.48	30.00	**********
CX03 -	pas d'accord	25	19.08	20.83	25.00	19.08	20.83	**********
CX04 -	pas du tout d'accord	7	5.34	5.83	7.00	5.34	5.83	***
	ENSEMBLE	120	91.60	100.00	120.00	91.60	100.00	
75 .	Place religion dans vie							
CY01 -	Très importante	89	67.94	70.63	89.00	67.94	70.63	**********
CY02 -	importante	24	18.32	19.05	24.00	18.32	19.05	**********
CY03 -	moyenne	13	9.92	10.32	13.00	9.92	10.32	**********
CY04 -	peu importante	0	.00	.00	.00	.00	.00	*
CY05 -	pas du tout importan	0	.00	.00	.00	.00	.00	*
	ENSEMBLE	126	96.18	100.00	126.00	96.18	100.00	
76 .	Don autorité religieuse							
CZ01 -	oui	10	7.63	8.40	10.00	7.63	8.40	****
CZ02 -	non	95	72.52	79.83	95.00	72.52	79.83	**********
CZ03 -	moins de 5 %	13	9.92	10.92	13.00	9.92	10.92	**********
CZ04 -	moins de 10 %	0	.00	.00	.00	.00	.00	*
CZ05 -	plus de 10 %	1	.76	.84	1.00	.76	.84	*
	ENSEMBLE	119	90.84	100.00	119.00	90.84	100.00	
77 .	Famille élargie protège							
DA01 -	d'accord	69	52.67	60.00	69.00	52.67	60.00	**********

DA02 - pas d'accord	46	35.11	40.00	46.00	35.11	40.00	**********
ENSEMBLE	115	87.79	100.00	115.00	87.79	100.00	

78 . Famille gardienne tradition

DB01 - d'accord	115	87.79	93.50	115.00	87.79	93.50	**********
DB02 - pas d'accord	8	6.11	6.50	8.00	6.11	6.50	***
ENSEMBLE	123	93.89	100.00	123.00	93.89	100.00	

79 . Famille obstacle progrès

DC01 - d'accord	28	21.37	23.14	28.00	21.37	23.14	**********
DC02 - pas d'accord	93	70.99	76.86	93.00	70.99	76.86	**********
ENSEMBLE	121	92.37	100.00	121.00	92.37	100.00	

80 . Famille avant tout

DD01 - d'accord	87	66.41	73.11	87.00	66.41	73.11	**********
DD02 - pas d'accord	32	24.43	26.89	32.00	24.43	26.89	**********
ENSEMBLE	119	90.84	100.00	119.00	90.84	100.00	

81 . Famille sÚcurité sociale

DE01 - d'accord	60	45.80	50.42	60.00	45.80	50.42	**********
DE02 - pas d'accord	59	45.04	49.58	59.00	45.04	49.58	**********
ENSEMBLE	119	90.84	100.00	119.00	90.84	100.00	

	EFFECTIFS			POIDS			
	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS

82 . Pensées, Où vivez-vous le plus

DF01 - le passé	4	3.05	3.28	4.00	3.05	3.28	**
DF02 - dans le présent	54	41.22	44.26	54.00	41.22	44.26	**********
DF03 - dans le futur	64	48.85	52.46	64.00	48.85	52.46	**********
ENSEMBLE	122	93.13	100.00	122.00	93.13	100.00	

83 . Valeur homme comportement

DG01 - d'accord	80	61.07	74.07	80.00	61.07	74.07	**********
DG02 - pas d'accord	28	21.37	25.93	28.00	21.37	25.93	**********
ENSEMBLE	108	82.44	100.00	108.00	82.44	100.00	

84 . Valeur homme respect

DH01 - d'accord	93	70.99	81.58	93.00	70.99	81.58	**********

DH02 - pas d'accord	21	16.03	18.42	21.00	16.03	18.42	*********
ENSEMBLE	114	87.02	100.00	114.00	87.02	100.00	
85 . Qualité employé							
DI01 - sociable	50	38.17	40.65	50.00	38.17	40.65	********************
DI02 - compétent	19	14.50	15.45	19.00	14.50	15.45	********
DI03 - dynamique	13	9.92	10.57	13.00	9.92	10.57	*****
DI04 - consciencieux	9	6.87	7.32	9.00	6.87	7.32	****
DI05 - résigné	5	3.82	4.07	5.00	3.82	4.07	**
DI06 - serviable	2	1.53	1.63	2.00	1.53	1.63	*
DI07 - honnête	18	13.74	14.63	18.00	13.74	14.63	*******
DI08 - intéressé	4	3.05	3.25	4.00	3.05	3.25	**
DI09 - courageux	3	2.29	2.44	3.00	2.29	2.44	**
ENSEMBLE	123	93.89	100.00	123.00	93.89	100.00	
86 . Entreprise idéale extension famille							
DJ01 - pertinent	29	22.14	32.95	29.00	22.14	32.95	**********
DJ02 - non pertinent	12	9.16	13.64	12.00	9.16	13.64	*******
DJ03 - parfois pertinent	33	25.19	37.50	33.00	25.19	37.50	**********
DJ04 - pas du tout pertinen	14	10.69	15.91	14.00	10.69	15.91	********
ENSEMBLE	88	67.18	100.00	88.00	67.18	100.00	
87 . Entreprise idéale société							
DK01 - pertinent	63	48.09	52.50	63.00	48.09	52.50	************************
DK02 - non pertinent	10	7.63	8.33	10.00	7.63	8.33	****
DK03 - parfois pertinent	38	29.01	31.67	38.00	29.01	31.67	**********
DK04 - pas du tout pertinen	9	6.87	7.50	9.00	6.87	7.50	****
ENSEMBLE	120	91.60	100.00	120.00	91.60	100.00	
88 . Entreprise idéale milieu socio-culturel							
DL01 - pertinent	50	38.17	43.10	50.00	38.17	43.10	**********
DL02 - non pertinent	11	8.40	9.48	11.00	8.40	9.48	*****
DL03 - parfois pertinent	46	35.11	39.66	46.00	35.11	39.66	**********
DL04 - pas du tout pertinen	9	6.87	7.76	9.00	6.87	7.76	****
ENSEMBLE	116	88.55	100.00	116.00	88.55	100.00	
89 . Entreprise idéale formes traditionnelles							
DM01 - pertinent	20	15.27	17.70	20.00	15.27	17.70	*********
DM02 - non pertinent	34	25.95	30.09	34.00	25.95	30.09	**********
DM03 - parfois pertinent	24	18.32	21.24	24.00	18.32	21.24	**********

		ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	
DM04 -	pas du tout pertinen	35	26.72	30.97	35.00	26.72	30.97	**********
	ENSEMBLE	113	86.26	100.00	113.00	86.26	100.00	

		ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
		------ EFFECTIFS -------			-------- POIDS ---------			
90 .	Entreprise idéale confrérie religieuse							
DN01 -	pertinent	5	3.82	4.27	5.00	3.82	4.27	**
DN02 -	non pertinent	37	28.24	31.62	37.00	28.24	31.62	**********
DN03 -	parfois pertinent	8	6.11	6.84	8.00	6.11	6.84	****
DN04 -	pas du tout pertinen	67	51.15	57.26	67.00	51.15	57.26	**********
	ENSEMBLE	117	89.31	100.00	117.00	89.31	100.00	
91 .	Entreprise idéale reconnaissance mérites							
DO01 -	pertinent	59	45.04	49.17	59.00	45.04	49.17	**********
DO02 -	non pertinent	11	8.40	9.17	11.00	8.40	9.17	*****
DO03 -	parfois pertinent	26	19.85	21.67	26.00	19.85	21.67	**********
DO04 -	pas du tout pertinen	24	18.32	20.00	24.00	18.32	20.00	**********
	ENSEMBLE	120	91.60	100.00	120.00	91.60	100.00	
92 .	Entreprise idéale moyens cadres							
DP01 -	pertinent	74	56.49	62.71	74.00	56.49	62.71	**********
DP02 -	non pertinent	10	7.63	8.47	10.00	7.63	8.47	****
DP03 -	parfois pertinent	31	23.66	26.27	31.00	23.66	26.27	**********
DP04 -	pas du tout pertinen	3	2.29	2.54	3.00	2.29	2.54	**
	ENSEMBLE	118	90.08	100.00	118.00	90.08	100.00	
93 .	Entreprise idéale normes équipe							
DQ01 -	pertinent	77	58.78	65.81	77.00	58.78	65.81	**********
DQ02 -	non pertinent	5	3.82	4.27	5.00	3.82	4.27	**
DQ03 -	parfois pertinent	31	23.66	26.50	31.00	23.66	26.50	**********
DQ04 -	pas du tout pertinen	4	3.05	3.42	4.00	3.05	3.42	**
	ENSEMBLE	117	89.31	100.00	117.00	89.31	100.00	
94 .	Valeurs environnement productif							
DR01 -	loyauté	42	32.06	36.21	42.00	32.06	36.21	**********
DR02 -	compréhension	22	16.79	18.97	22.00	16.79	18.97	*********
DR03 -	confiance	16	12.21	13.79	16.00	12.21	13.79	*******
DR04 -	encouragement	29	22.14	25.00	29.00	22.14	25.00	**********

DR05 -	attention envers les	7	5.34	6.03	7.00	5.34	6.03	***
	ENSEMBLE	116	88.55	100.00	116.00	88.55	100.00	
95 .	Reconnaissance valeurs indiv.							
DS01 -	toujours	7	5.34	6.14	7.00	5.34	6.14	***
DS02 -	souvent	33	25.19	28.95	33.00	25.19	28.95	**********
DS03 -	parfois	47	35.88	41.23	47.00	35.88	41.23	**********
DS04 -	jamais	27	20.61	23.68	27.00	20.61	23.68	**********
	ENSEMBLE	114	87.02	100.00	114.00	87.02	100.00	
96 .	aspirations dans la vie							
DT01 -	dans l'entreprise	39	29.77	37.50	39.00	29.77	37.50	**********
DT02 -	hors de l'entreprise	65	49.62	62.50	65.00	49.62	62.50	**********
	ENSEMBLE	104	79.39	100.00	104.00	79.39	100.00	
97 .	Manière de se donner à entreprise							
DU01 -	totalement	43	32.82	34.68	43.00	32.82	34.68	**********
DU02 -	beaucoup	75	57.25	60.48	75.00	57.25	60.48	**********
DU03 -	moyennement	6	4.58	4.84	6.00	4.58	4.84	***
DU04 -	un peu	0	.00	.00	.00	.00	.00	*
DU05 -	pas du tout	0	.00	.00	.00	.00	.00	*
	ENSEMBLE	124	94.66	100.00	124.00	94.66	100.00	

		EFFECTIFS			POIDS			
		ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	ABSOLU	%/TOTAL	%/EXPR.	HISTOGRAMME DES POIDS
98 .	Conditions survie et dévelop.							
DV01 -	oui	116	88.55	96.67	116.00	88.55	96.67	**********
DV02 -	non	4	3.05	3.33	4.00	3.05	3.33	**
	ENSEMBLE	120	91.60	100.00	120.00	91.60	100.00	
99 .	Définition sens travail							
DW01 -	moyen de vivre	37	28.24	29.84	37.00	28.24	29.84	**********
DW02 -	obligation	6	4.58	4.84	6.00	4.58	4.84	***
DW03 -	épanouissement	33	25.19	26.61	33.00	25.19	26.61	**********
DW04 -	amour de Dieu	17	12.98	13.71	17.00	12.98	13.71	*******
DW05 -	sens à la vie	31	23.66	25.00	31.00	23.66	25.00	**********
	ENSEMBLE	124	94.66	100.00	124.00	94.66	100.00	

103 . Convenance répartition							
DX01 - oui	78	59.54	62.90	78.00	59.54	62.90	******************************
DX02 - non	46	35.11	37.10	46.00	35.11	37.10	******************
ENSEMBLE	124	94.66	100.00	124.00	94.66	100.00	
104 . Sinon autres							
DY01 - plus de travail	21	16.03	53.85	21.00	16.03	53.85	************************
DY02 - moins de travail	18	13.74	46.15	18.00	13.74	46.15	**********************
ENSEMBLE	39	29.77	100.00	39.00	29.77	100.00	
105 . Loisir préféré							
DZ01 - lecture	26	19.85	27.37	26.00	19.85	27.37	************
DZ02 - radio	4	3.05	4.21	4.00	3.05	4.21	**
DZ03 - musique	8	6.11	8.42	8.00	6.11	8.42	****
DZ04 - cinéma	5	3.82	5.26	5.00	3.82	5.26	***
DZ05 - fête	1	.76	1.05	1.00	.76	1.05	*
DZ06 - télévision	11	8.40	11.58	11.00	8.40	11.58	******
DZ07 - sport	20	15.27	21.05	20.00	15.27	21.05	**********
DZ08 - voyages	18	13.74	18.95	18.00	13.74	18.95	*********
DZ09 - danse	2	1.53	2.11	2.00	1.53	2.11	*
ENSEMBLE	95	72.52	100.00	95.00	72.52	100.00	
106 . Sens du sport							
EA01 - maintien de la santé	99	75.57	86.09	99.00	75.57	86.09	**
EA02 - moyen de s'affirmer	2	1.53	1.74	2.00	1.53	1.74	*
EA03 - exutoire	13	9.92	11.30	13.00	9.92	11.30	******
EA04 - narcissisme	1	.76	.87	1.00	.76	.87	*
ENSEMBLE	115	87.79	100.00	115.00	87.79	100.00	
107 . sinon							
EB01 - ancienneté	26	19.85	23.85	26.00	19.85	23.85	***********
EB02 - rendement	16	12.21	14.68	16.00	12.21	14.68	*******
EB03 - responsabilité emplo	67	51.15	61.47	67.00	51.15	61.47	******************************
ENSEMBLE	109	83.21	100.00	109.00	83.21	100.00	

STATISTIQUES SOMMAIRES DES VARIABLES CONTINUES EFFECTIF TOTAL : 131
POIDS TOTAL : 131.00

NUM . IDEN - LIBELLE	EFFECTIF	POIDS	MOYENNE	ECART-TYPE	MINIMUM	MAXIMUM	MIN.2	MAX.2
100 . AAAK - temps de travail en	94	94.00	71.86	13.05	25.00	95.00	40.00	90.00
101 . AAAL - temps de loisir en (	94	94.00	27.82	13.00	5.00	75.00	10.00	60.00
102 . AAAT - pourcentage total	94	94.00	99.68	1.76	90.00	100.00	100.00	90.00

VARIABLE 100 : Pourcentage travail

```
 LIM.INF. |  MOYENNE | POIDS | HISTOGRAMME   (ENTRE     40.00 INCLUS  ET     96.00 EXCLU,  UNITE =    .36)
----------+----------+-------+-----------------------------------------------------------------------------------------------------
--
    40.00 |    40.00 |    4  | XXXXXXXXXX
    48.00 |    50.00 |    6  | XXXXXXXXXXXXXXXX
    56.00 |    60.00 |    8  | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    64.00 |    69.64 |   28  | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    72.00 |    75.00 |    4  | XXXXXXXXXX
    80.00 |    80.56 |   36  |
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    88.00 |    91.43 |    7  | XXXXXXXXXXXXXXXXXX
```

	ENSEMBLE (DE 25.00 A 95.00)	HISTOGRAMME (DE 40.00 A 96.00)
POIDS	94.00	93.00
MOYENNE	71.862	72.366
ECART-TYPE	13.046	12.097

POIDS DES INDIVIDUS RESTANTS : STRICTEMENT INFERIEURS A 40.00 : 1.00
SUPERIEURS OU EGAUX A 96.00 : .00

VARIABLE 101 : Pourcentage loisir

```
 LIM.INF. |  MOYENNE | POIDS | HISTOGRAMME   (ENTRE      8.00 INCLUS  ET     64.00 EXCLU,  UNITE =    .32)
----------+----------+-------+-----------------------------------------------------------------------------------------------------
--
     8.00 |    12.50 |   10  | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
```

```
    16.00 |    20.00 |   32   |
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    24.00 |    29.52 |   31   | XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
    32.00 |    35.00 |    2   | XXXXXX
    40.00 |    40.00 |    6   | XXXXXXXXXXXXXXXXXX
    48.00 |    50.00 |    6   | XXXXXXXXXXXXXXXXXX
    56.00 |    60.00 |    4   | XXXXXXXXXXXX

+------------+-----------------------------+--------------------------+
|            |          ENSEMBLE           |       HISTOGRAMME        |
|            |  (DE      5.00  A    75.00) |  (DE     8.00  A   64.00)|
+------------+-----------------------------+--------------------------+
| POIDS      |             94.00           |          91.00           |
| MOYENNE    |             27.819          |          27.802          |
| ECART-TYPE |             12.997          |          11.711          |
+------------+-----------------------------+--------------------------+
POIDS DES INDIVIDUS RESTANTS : STRICTEMENT INFERIEURS A       8.00 :     2.00
                               SUPERIEURS OU EGAUX A         64.00 :     1.00


VARIABLE 102 : Pourcentage total

 LIM.INF. |  MOYENNE | POIDS | HISTOGRAMME   (ENTRE     90.00 INCLUS  ET    100.50 EXCLU,  UNITE =   .92)
----------+----------+-------+-----------------------------------------------------------------------------
--
    90.00 |    90.00 |    3   | XXX
    91.50 |          |        |
    93.00 |          |        |
    94.50 |          |        |
    96.00 |          |        |
    97.50 |          |        |
    99.00 |   100.00 |   91   |
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

+------------+-----------------------------+--------------------------+
|            |          ENSEMBLE           |       HISTOGRAMME        |
|            |  (DE    90.00  A   100.00)  |  (DE    90.00  A  100.50)|
+------------+-----------------------------+--------------------------+
| POIDS      |             94.00           |          94.00           |
```

MOYENNE	99.681	99.681
ECART-TYPE	1.758	1.758

POIDS DES INDIVIDUS RESTANTS : STRICTEMENT INFERIEURS A 90.00 : .00
SUPERIEURS OU EGAUX A 100.50 : .00

==========

FIN DE LA PROCEDURE ** STATS **
Histogrammes - tris-à-plats

==========

** STOP : FIN DE L'ANALYSE **

==========

1 QUESTIONS ILLUSTRATIVES 6 MODALITES ASSOCIEES

1 . Secteur d'activité (6 MODALITES)

8 VARIABLES ACTIVES

36 . Taux de variation du C.A. (CONTINUE)
37 . Taux de variation valeur ajoutée (CONTINUE)
40 . Répartition valeur ajoutée: entreprise (CONTINUE)
41 . Répartition valeur ajoutée: personnel (CONTINUE)
42 . Taux d'endettement (CONTINUE)
43 . Rentabilité financière (CONTINUE)
44 . Rendement des actifs (CONTINUE)
46 . Taux de rentabilité (CONTINUE)

4 VARIABLES ILLUSTRATIVES

38 . Rendement (CONTINUE)
39 . Taux de marge brute (CONTINUE)
45 . Taux de profitabilité (CONTINUE)
47 . Taux de profitabilité d'exploitation (CONTINUE)

STATISTIQUES SOMMAIRES DES VARIABLES CONTINUES EFFECTIF TOTAL : 50
POIDS TOTAL : 50.00

NUM . IDEN - LIBELLE	EFFECTIF	POIDS	MOYENNE	ECART-TYPE	MINIMUM	MAXIMUM
36 . MCA - Moyenne C.A.	50	50.00	1.40	.65	.42	4.00
37 . MVAJ - Moyenne Valeur ajout	50	50.00	2.15	3.75	.59	25.12
40 . MRVE - Moyenne Répartition	50	50.00	-.16	3.54	-22.18	6.84
41 . MRVP - Moyenne Répartition	50	50.00	.94	1.89	-.66	12.86
42 . MEND - Moyenne Endettement	50	50.00	4.27	9.09	-11.36	52.45
43 . MREN - Moyenne Rentabilité	50	50.00	-.13	1.64	-9.82	2.58
44 . MRDA - Moyenne Rendement	50	50.00	1.28	.88	.25	4.97
46 . MTRE - Moyenne Rentabilité	50	50.00	.50	.63	-.21	3.71
38 . MRED - Moyenne Rendement 1	50	50.00	6.79	6.10	.47	24.56
39 . MTMB - Moyenne MB	50	50.00	1.61	5.93	-.67	37.48
45 . MPRO - Moyenne Profitabilit	50	50.00	.54	1.27	.07	9.25
47 . MPRE - Moyenne Profitabilit	50	50.00	.07	.30	-1.42	1.34

MATRICE DES CORRELATIONS

	MCA	MVAJ	MRVE	MRVP	MEND	MREN	MRDA	MTRE
MCA	1.00							
MVAJ	.16	1.00						
MRVE	-.29	-.34	1.00					
MRVP	.25	.69	-.89	1.00				
MEND	-.02	.04	-.18	.20	1.00			
MREN	-.19	-.17	.27	-.26	-.55	1.00		
MRDA	.07	-.02	.04	-.03	.03	-.10	1.00	
MTRE	.07	-.11	.07	-.12	-.01	-.30	.42	1.00
	MCA	MVAJ	MRVE	MRVP	MEND	MREN	MRDA	MTRE

EDITION DES VALEURS PROPRES

APERCU DE LA PRECISION DES CALCULS : TRACE AVANT DIAGONALISATION .. 8.0000
SOMME DES VALEURS PROPRES 8.0000

HISTOGRAMME DES 8 PREMIERES VALEURS PROPRES

NUMERO	VALEUR PROPRE	POURCENT.	POURCENT. CUMULE	
1	2.6497	33.12	33.12	**********
2	1.6582	20.73	53.85	**********
3	1.2117	15.15	69.00	**********
4	.8710	10.89	79.88	**********
5	.6510	8.14	88.02	**********
6	.6238	7.80	95.82	**********
7	.3148	3.93	99.75	**********
8	.0198	.25	100.00	*

COORDONNEES DES VARIABLES SUR LES AXES 1 A 5

VARIABLES	COORDONNEES					CORRELATIONS VARIABLE-FACTEUR					ANCIENS AXES UNITAIRES				
IDEN - LIBELLE COURT	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
VARIABLES ACTIVES															
MCA - Moyenne C.A.	.41	-.10	-.42	-.76	.07	.41	-.10	-.42	-.76	.07	.25	-.08	-.38	-.82	.09
MVAJ - Moyenne Valeur ajout	.67	.25	-.20	.35	.53	.67	.25	-.20	.35	.53	.41	.19	-.18	.37	.65
MRVE - Moyenne Répartition	-.85	-.14	.09	.02	.42	-.85	-.14	.09	.02	.42	-.52	-.11	.09	.02	.52
MRVP - Moyenne Répartition	.94	.22	-.12	.18	-.11	.94	.22	-.12	.18	-.11	.57	.17	-.11	.19	-.14
MEND - Moyenne Endettement	.40	-.39	.72	.00	-.11	.40	-.39	.72	.00	-.11	.24	-.30	.66	.00	-.14
MREN - Moyenne Rentabilité	-.53	.60	-.37	.14	-.24	-.53	.60	-.37	.14	-.24	-.32	.47	-.34	.15	-.29
MRDA - Moyenne Rendement	.00	-.64	-.45	.33	-.29	.00	-.64	-.45	.33	-.29	.00	-.50	-.41	.36	-.36
MTRE - Moyenne Rentabilité	-.04	-.78	-.33	.09	.17	-.04	-.78	-.33	.09	.17	-.02	-.60	-.30	.10	.21
VARIABLES ILLUSTRATIVES															
MRED - Moyenne Rendement 1	-.18	.04	-.06	-.33	.10	-.18	.04	-.06	-.33	.10					
MTMB - Moyenne MB	-.03	.05	-.11	-.19	.12	-.03	.05	-.11	-.19	.12					
MPRO - Moyenne Profitabilit	.00	-.04	-.19	-.53	.11	.00	-.04	-.19	-.53	.11					
MPRE - Moyenne Profitabilit	.07	.13	-.07	-.09	-.01	.07	.13	-.07	-.09	-.01					

COORDOONNEES, CONTRIBUTIONS ET COSINUS CARRES DES INDIVIDUS SUR LES AXES 1 A 5

INDIVIDUS			COORDONNEES					CONTRIBUTIONS					COSINUS CARRES				
IDENTIFICATEUR	P.REL	DISTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
E1	2.00	.66	-.66	.13	.00	.26	-.13	.3	.0	.0	.2	.1	.65	.03	.00	.11	.03
E2	2.00	.80	-.70	.02	-.06	.33	-.11	.4	.0	.0	.3	.0	.62	.00	.00	.14	.02
E3	2.00	.76	-.71	.25	.00	.18	.05	.4	.1	.0	.1	.0	.67	.09	.00	.04	.00
E4	2.00	.49	-.14	.54	-.02	-.28	.14	.0	.3	.0	.2	.1	.04	.59	.00	.16	.04
E5	2.00	.70	-.42	.50	.22	-.15	.03	.1	.3	.1	.0	.0	.26	.35	.07	.03	.00
E6	2.00	2.22	-.43	1.12	.30	.25	.69	.1	1.5	.2	.1	1.4	.08	.56	.04	.03	.21
E7	2.00	4.21	-.05	.75	-.23	-1.85	.37	.0	.7	.1	7.9	.4	.00	.13	.01	.81	.03
E8	2.00	1.33	-.58	.61	.40	-.12	.19	.3	.5	.3	.0	.1	.25	.28	.12	.01	.03
E9	2.00	1.22	-.67	.64	.29	.19	.01	.3	.5	.1	.1	.0	.37	.34	.07	.03	.00
E10	2.00	2.00	-.24	.96	.82	-.18	.12	.0	1.1	1.1	.1	.0	.03	.46	.33	.02	.01
E11	2.00	1.92	-.52	.77	.70	-.32	.31	.2	.7	.8	.2	.3	.14	.31	.26	.05	.05
E12	2.00	.76	-.42	.10	.41	.46	-.39	.1	.0	.3	.5	.5	.23	.01	.22	.27	.20
E13	2.00	1.19	-.84	.47	.24	.10	.12	.5	.3	.1	.0	.0	.58	.18	.05	.01	.01
E14	2.00	16.65	.65	-.50	-1.57	-3.50	.54	.3	.3	4.1	28.1	.9	.03	.02	.15	.73	.02
E15	2.00	12.01	-2.06	.36	1.31	.84	-.30	3.2	.2	2.8	1.6	.3	.35	.01	.14	.06	.01
E16	2.00	.99	-.71	.52	.11	-.29	.26	.4	.3	.0	.2	.2	.51	.28	.01	.09	.07
E17	2.00	6.03	-.15	-1.07	-.96	.80	-.87	.0	1.4	1.5	1.5	2.3	.00	.19	.15	.10	.12
E18	2.00	.45	-.29	.33	-.08	-.16	-.15	.1	.1	.0	.1	.1	.18	.24	.01	.06	.05
E19	2.00	49.63	2.44	-5.60	2.59	-.52	1.61	4.5	37.8	11.1	.6	8.0	.12	.63	.14	.01	.05
E20	2.00	8.72	.33	.11	-.99	-2.62	.26	.1	.0	1.6	15.8	.2	.01	.00	.11	.79	.01
E21	2.00	27.12	-.73	-3.69	-2.70	2.14	-1.03	.4	16.4	12.0	10.5	3.2	.02	.50	.27	.17	.04
E22	2.00	3.55	-.22	-1.21	-1.25	-.17	-.34	.0	1.8	2.6	.1	.4	.01	.42	.44	.01	.03
E23	2.00	.81	-.50	.15	.03	.45	-.16	.2	.0	.0	.5	.1	.30	.03	.00	.24	.03
E24	2.00	.88	-.24	-.31	-.28	-.11	-.48	.0	.1	.1	.0	.7	.07	.11	.09	.01	.27
E25	2.00	4.16	-.62	1.65	-.06	.01	-.14	.3	3.3	.0	.0	.1	.09	.66	.00	.00	.01
E26	2.00	.66	-.63	.37	-.09	-.21	.10	.3	.2	.0	.1	.0	.60	.21	.01	.07	.02
E27	2.00	1.64	-.68	-.25	-.02	.02	.29	.3	.1	.0	.0	.3	.28	.04	.00	.00	.05
E28	2.00	2.50	-.86	.51	.63	.86	-.11	.6	.3	.7	1.7	.0	.30	.10	.16	.29	.01
E29	2.00	.50	-.47	.35	.37	-.09	-.06	.2	.1	.2	.0	.0	.44	.24	.27	.01	.01
E30	2.00	3.95	-.37	-.86	-1.03	.69	-.75	.1	.9	1.8	1.1	1.7	.03	.19	.27	.12	.14
E31	2.00	26.35	-.41	-2.89	-1.94	.02	1.15	.1	10.1	6.2	.0	4.1	.01	.32	.14	.00	.05
E32	2.00	43.05	3.46	1.86	-1.20	2.70	4.03	9.1	4.2	2.4	16.8	49.9	.28	.08	.03	.17	.38
E33	2.00	99.15	9.70	1.10	-.63	.16	-1.76	71.0	1.4	.7	.1	9.5	.95	.01	.00	.00	.03
E34	2.00	2.07	-.44	-.78	-.85	.49	-.44	.1	.7	1.2	.5	.6	.09	.29	.35	.11	.09
E35	2.00	1.71	-.73	.77	.40	-.16	.22	.4	.7	.3	.1	.2	.31	.34	.09	.01	.03
E36	2.00	1.13	-.56	-.43	-.61	.41	-.23	.2	.2	.6	.4	.2	.28	.17	.32	.15	.05
E37	2.00	3.52	.33	-.06	-.88	-1.10	.02	.1	.0	1.3	2.8	.0	.03	.00	.22	.35	.00
E38	2.00	9.64	1.59	1.49	.59	.37	-1.70	1.9	2.7	.6	.3	8.9	.26	.23	.04	.01	.30
E39	2.00	1.28	-.21	-.38	.38	.23	-.60	.0	.2	.2	.1	1.1	.04	.11	.11	.04	.28
E40	2.00	.53	-.44	-.14	-.34	.23	-.28	.1	.0	.2	.1	.2	.37	.04	.21	.10	.15
E41	2.00	5.36	.28	.94	-.85	-1.08	.73	.1	1.1	1.2	2.7	1.6	.01	.16	.13	.22	.10
E42	2.00	.99	-.12	-.23	-.74	-.51	-.03	.0	.1	.9	.6	.0	.01	.05	.55	.27	.00
E43	2.00	2.63	-.05	-.74	-.82	-.15	-.54	.0	.7	1.1	.1	.9	.00	.21	.25	.01	.11
E44	2.00	1.34	-.57	.73	.37	-.29	.24	.2	.6	.2	.2	.2	.24	.40	.10	.06	.04
E45	2.00	2.56	-.80	.83	.67	.38	.02	.5	.8	.7	.3	.0	.25	.27	.17	.06	.00
E46	2.00	1.89	-.33	1.06	.40	-.20	.17	.1	1.4	.3	.1	.1	.06	.59	.09	.02	.01
E47	2.00	3.78	-.46	.39	1.59	.87	-.31	.2	.2	4.2	1.7	.3	.06	.04	.67	.20	.02
E48	2.00	1.17	.05	.73	.14	.57	-.15	.0	.6	.0	.7	.1	.00	.46	.02	.28	.02
E49	2.00	.96	-.38	.06	.59	.50	-.45	.1	.0	.6	.6	.6	.15	.00	.36	.26	.21
E50	2.00	32.39	1.57	-2.02	4.65	-.43	-.15	1.9	4.9	35.7	.4	.1	.08	.13	.67	.01	.00

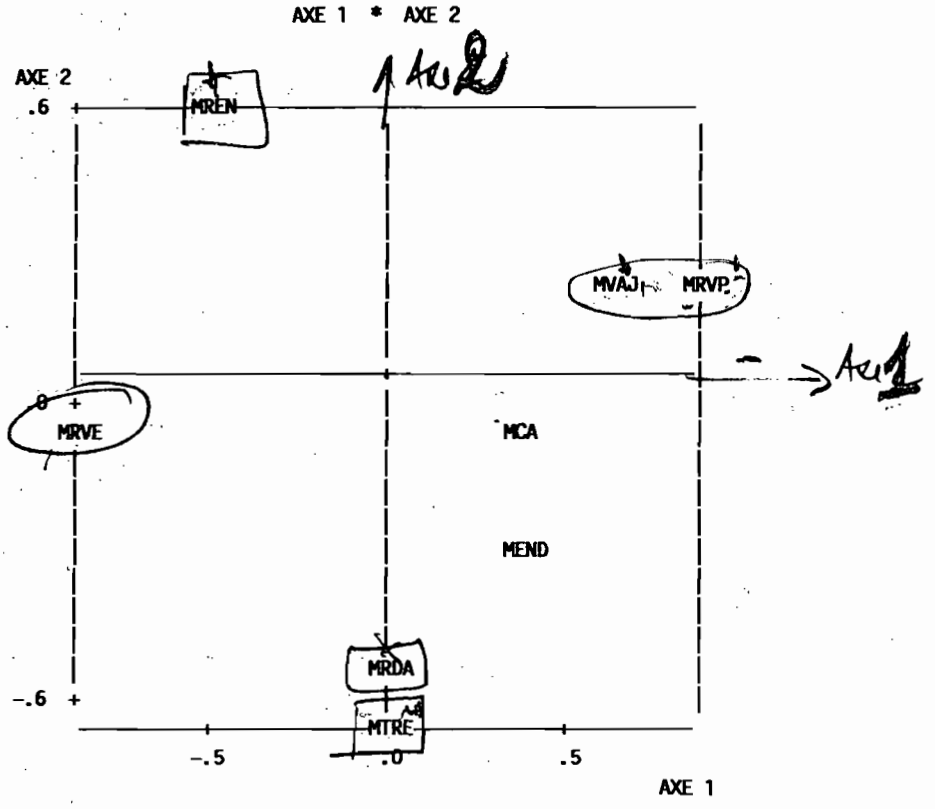
COORDOONNEES ET VALEURS-TEST DES MODALITES SUR LES AXES 1 A 5

MODALITES			VALEURS-TEST					COORDONNEES					
IDEN - LIBELLE	EFF.	P.ABS	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	DISTO.
1 . Secteur d'activité													
IALI - industrie alimentair	9	9.00	.0	.4	2.0	.1	-1.0	.00	.18	.69	.04	-.26	.60
ICHI - industrie chimique	15	15.00	1.2	1.0	-1.2	1.1	1.2	.43	.27	-.29	.22	.22	.52

ENER - energie	6	6.00	-.8	1.1	1.3	.0	.0	-.48	.57	.55	.00	.01	.96
MCON - matériaux constructi	8	8.00	-.6	.6	-.2	-1.2	.2	-.32	.24	-.08	-.36	.05	.43
PECH - pêche et congélation	6	6.00	.3	-3.7	-1.1	.7	-.5	.18	-1.83	-.45	.26	-.17	4.05
PAPI - industrie du papier	6	6.00	-.6	.0	-.7	-1.1	-.2	-.36	.02	-.29	-.39	-.07	.40

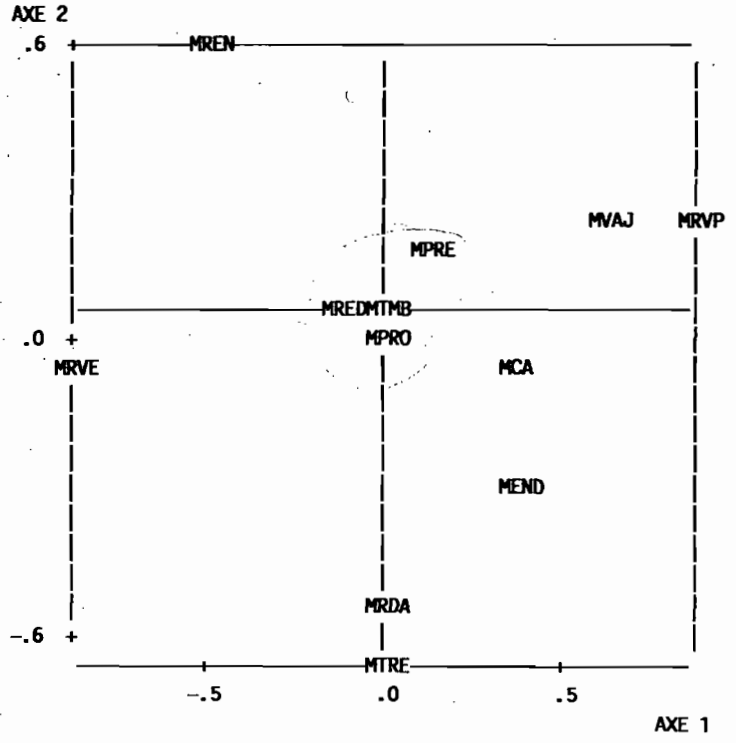
NOMBRE DE POINTS REPRESENTES : 8

AXE 1 * AXE 2



NOMBRE DE POINTS REPRESENTES : 12

AXE 1 * AXE 2



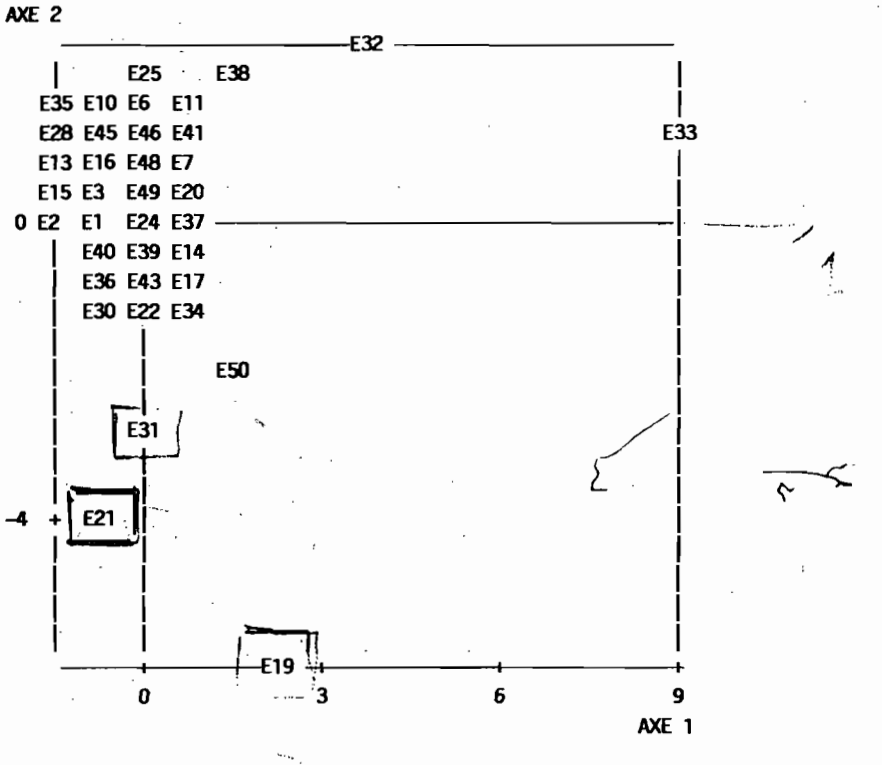
NOMBRE DE POINTS REPRESENTES : 50

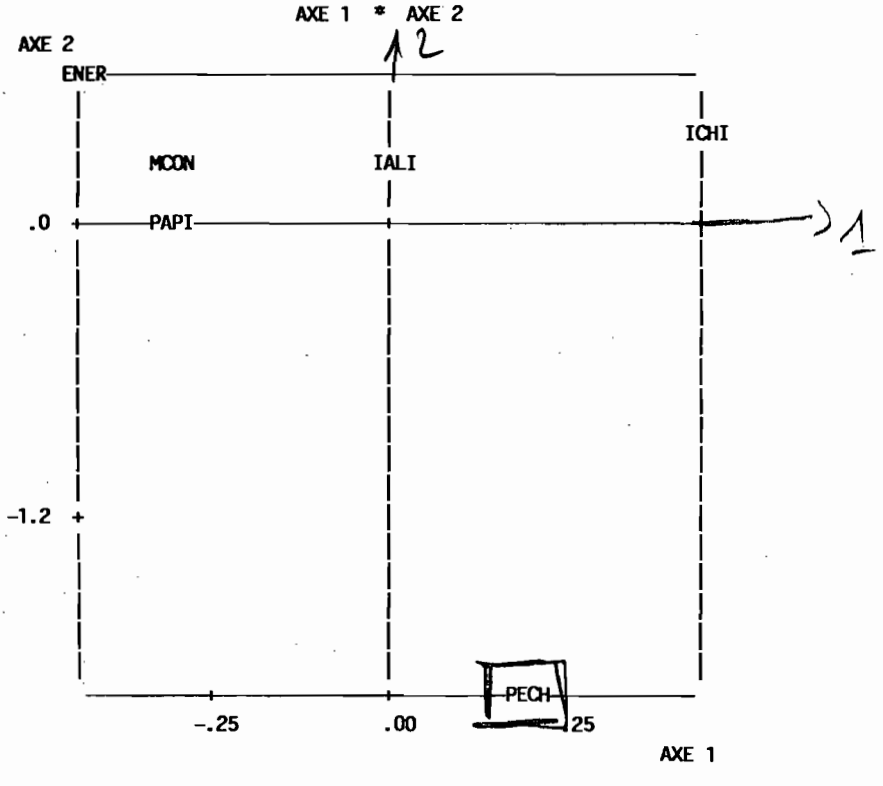
POINTS MULTIPLES

POINT VU	ABSCISSE APPROCHEE	ORDONNEE APPROCHEE	NB. DE CACHES	POINTS CACHES
E48	-.30	.56	6	E4 E9 E44 E8 E5 E47
E49	-.30	.19	5	E26 E23 E18 E29 E12
E24	-.30	-.17	2	E42 E27

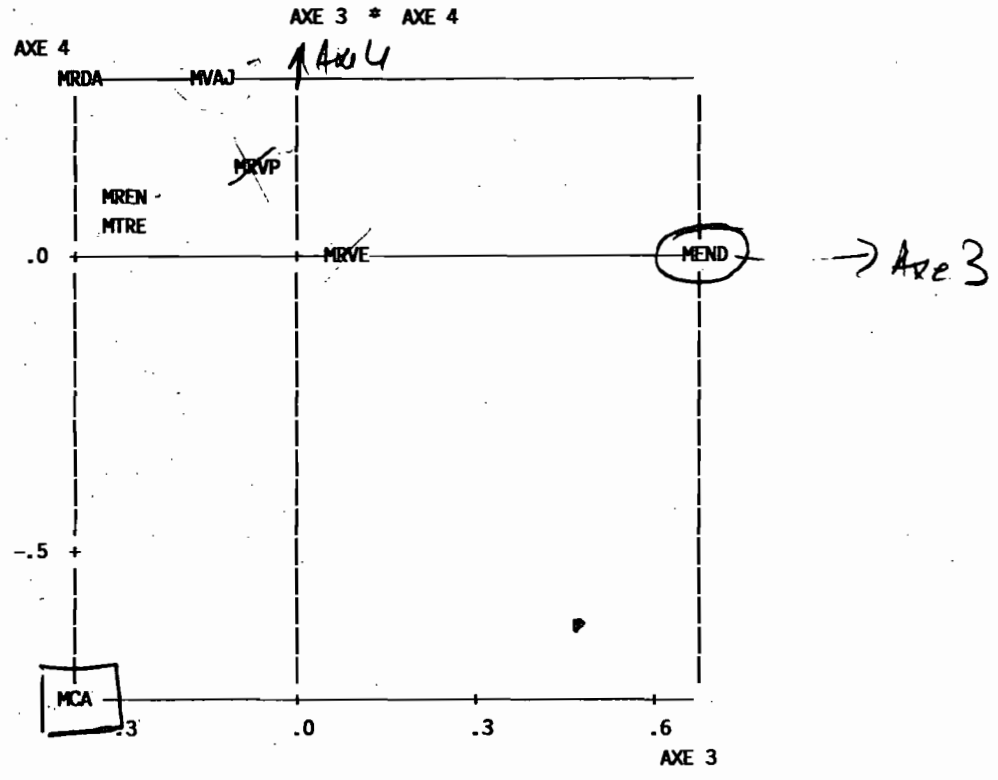
3 POINTS MULTIPLES, 13 POINTS CACHES

AXE 1 * AXE 2

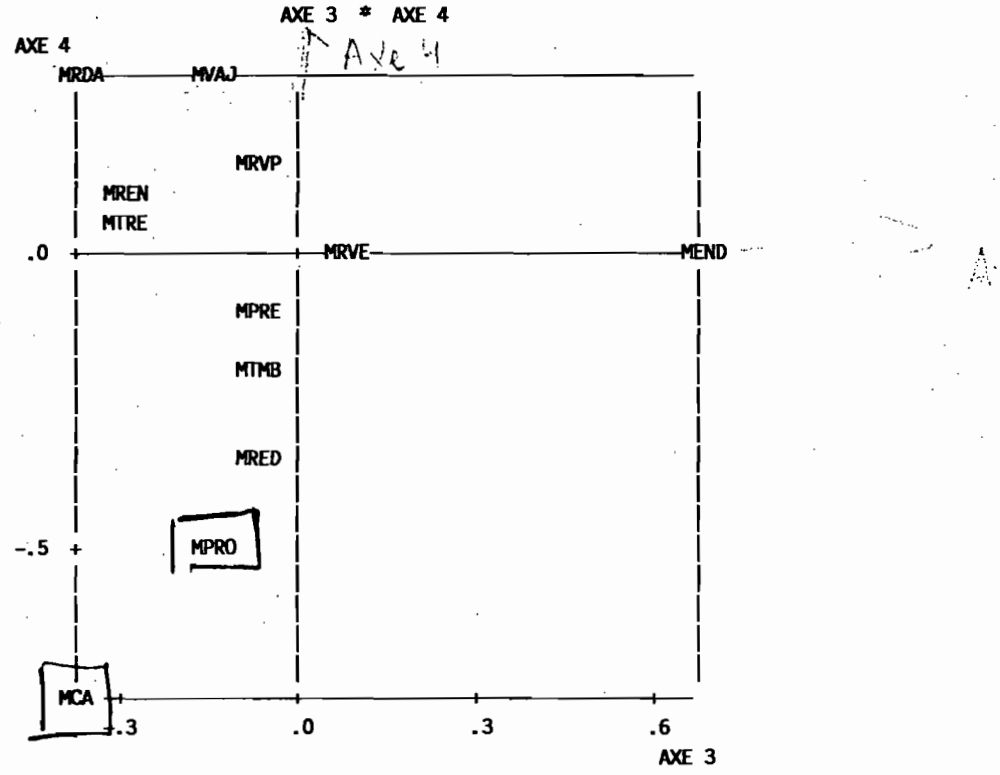




NOMBRE DE POINTS REPRESENTES : 8



NOMBRE DE POINTS REPRESENTES : 12

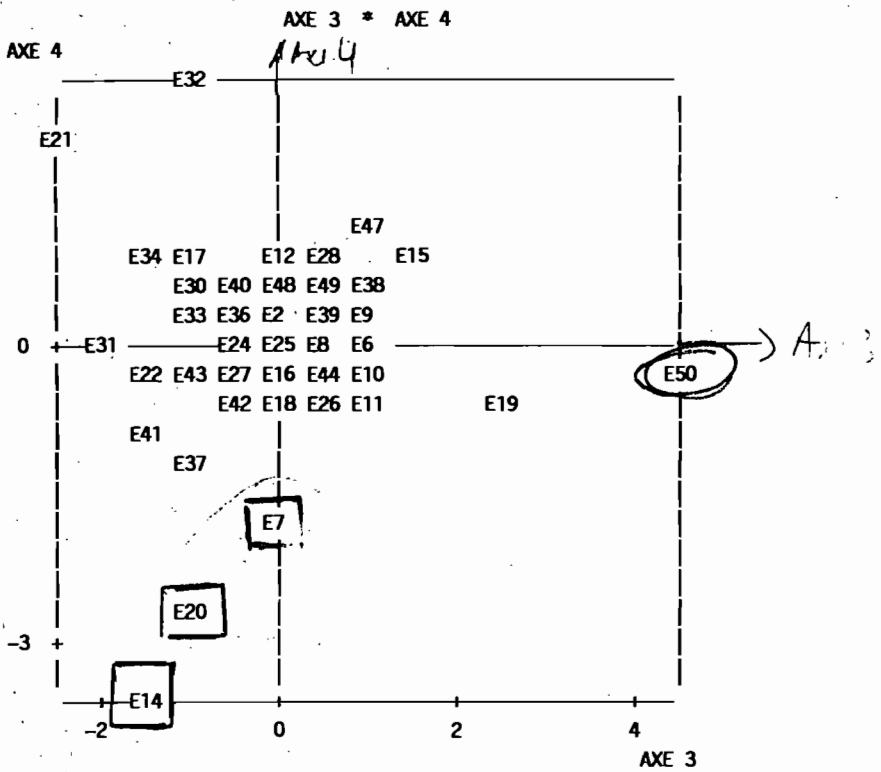


NOMBRE DE POINTS REPRESENTES : 50

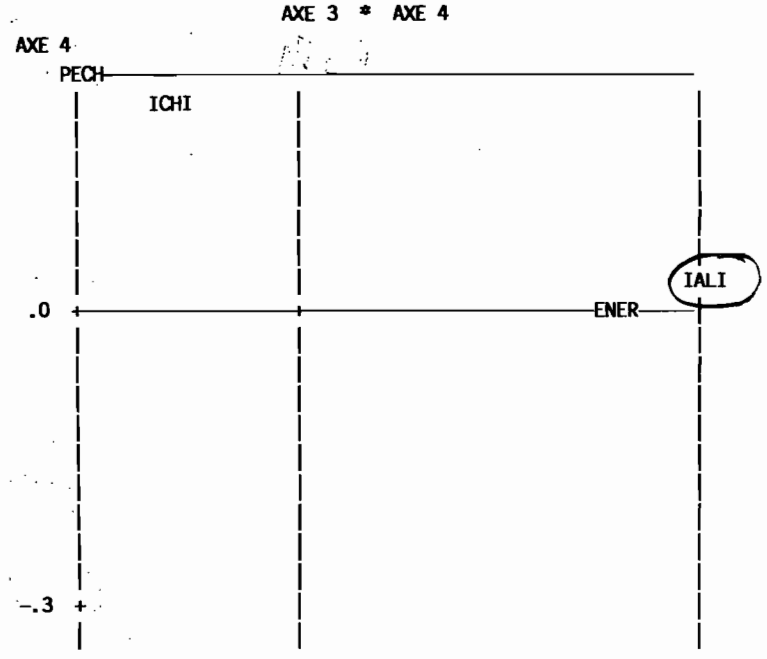
POINTS MULTIPLES

POINT VU	ABSCISSE APPROCHEE	ORDONNEE APPROCHEE	NB. DE CACHES	POINTS CACHES
E2	.00	.30	3	E1 E23 E3
E39	.50	.30	1	E45
E25	.00	.00	2	E5 E13
E8	.50	.00	1	E29
E16	.00	-.30	1	E4
E44	.50	-.30	2	E35 E46

6 POINTS MULTIPLES, 10 POINTS CACHES

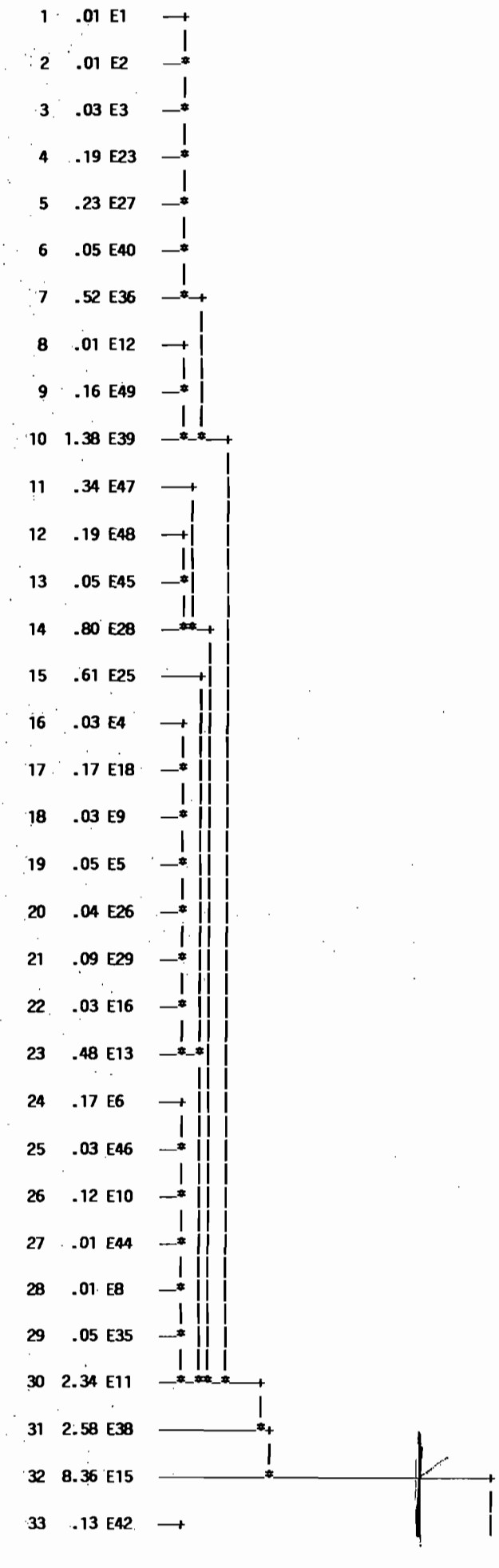


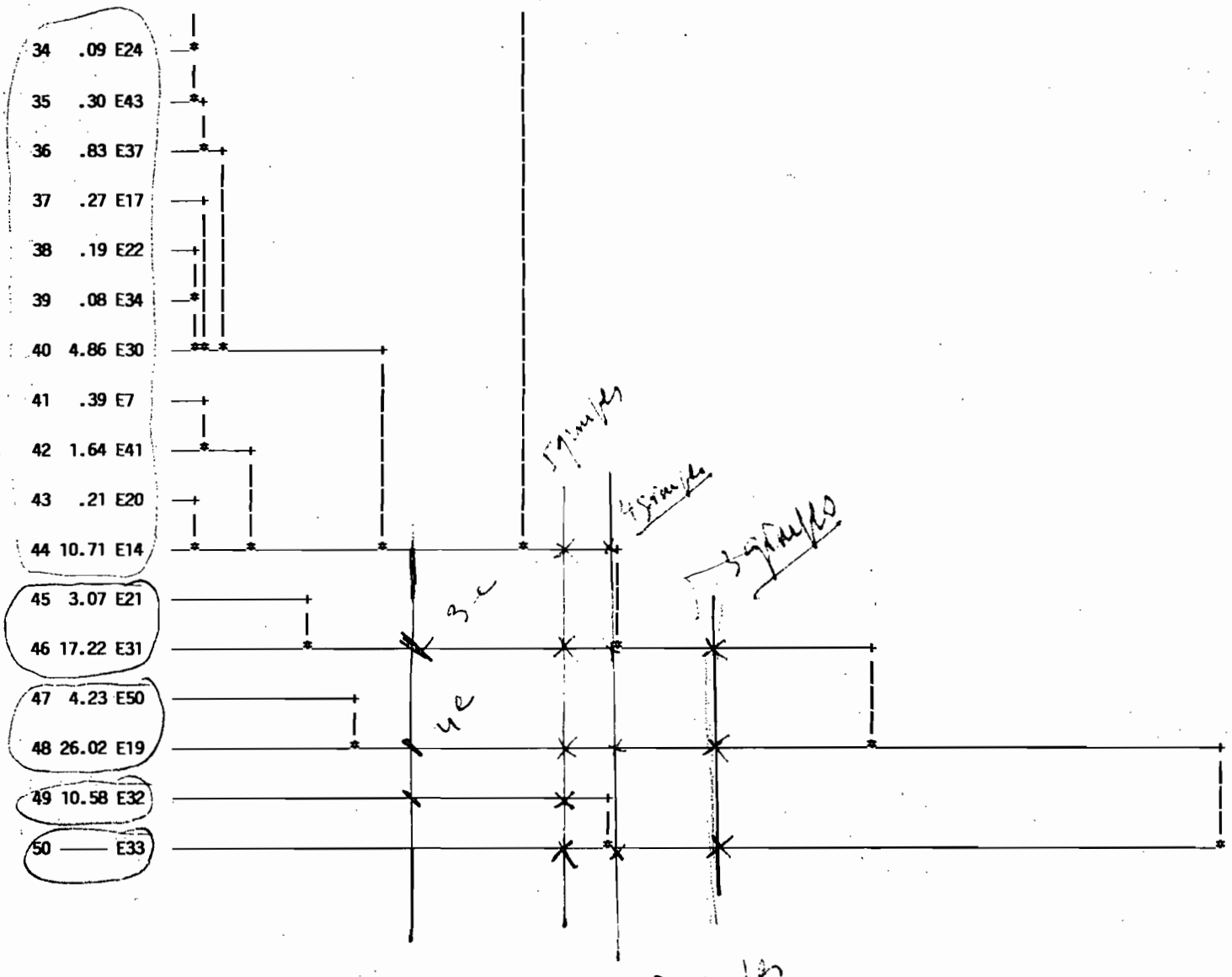
NOMBRE DE POINTS REPRESENTES : 6



MCON
PAPI
-.3
.0
.3
.6
AXE 3

RANG IND. IDEN DENDROGRAMME (INDICES EN POURCENTAGE DE LA SOMME DES INDICES : 8.00000 MIN = .01% / MAX = 26.02%)





G1 Autre

G2 E30 -

G3 E32

CARACTERISATION PAR LES MODALITES DES CLASSES OU MODALITES DE : secteur d'activité

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES	IDEN	POIDS
				16.03	industrie alimentair	secteur d'activité	AA01	21
10.20	.000	100.00	100.00	16.03	industrie alimentair	secteur d'activité	AA01	21
3.55	.000	31.37	76.19	38.93	reponse manquante	Formation et satisfaction	9_	51
3.34	.000	26.87	85.71	51.15	D'accord	Le management peut s'apprendre	CE02	67
3.05	.001	42.86	42.86	16.03	pas d'accord	Valeur homme respect	DH02	21
2.78	.003	62.50	23.81	6.11	reponse manquante	Famille gardienne tradition	78_	8
2.68	.004	100.00	14.29	2.29	reponse manquante	Etablissement de procédures	22_	3
2.61	.005	43.75	33.33	12.21	pourquoi se presser	Affirmation vraie	CI02	16
2.61	.005	43.75	33.33	12.21	reponse manquante	Jugement sur règlem. congés	38_	16
2.55	.005	30.00	57.14	30.53	reponse manquante	Existence délégation pouvoir	17_	40
2.51	.006	23.94	80.95	54.20	vrai	Entreprise performante	BX02	71
2.49	.006	26.92	66.67	39.69	non	Existence formation continue	AH02	52
2.49	.006	26.92	66.67	39.69	vrai	Avantage nouveaux produits	CV02	52
2.49	.006	26.92	66.67	39.69	résumé	Forme d'arrivée des informations	BQ03	52
2.46	.007	41.18	33.33	12.98	reponse manquante	Valeur homme respect	84_	17
2.42	.008	27.66	61.90	35.88	Test, concours	Mode de recrutement	AF01	47
2.42	.008	27.66	61.90	35.88	parfois	Reconnaissance valeurs indiv.	DS03	47
2.33	.010	50.00	23.81	7.63	reponse manquante	Famille obstacle progrès	79_	10
2.33	.010	50.00	23.81	7.63	tout à fait vrai	Opportunité des promotions	AP01	10
-2.35	.009	.00	.00	18.32	pêche et congélation	secteur d'activité	AA05	24
-2.37	.009	10.11	42.86	67.94	Très importante	Place religion dans vie	CY01	89
-2.56	.005	2.70	4.76	28.24	moyen de vivre	Définition sens travail	DM01	37
-2.58	.005	.00	.00	20.61	Maitrise	Niveau d'instruction	AE04	27
-2.74	.003	6.35	19.05	48.09	Nettement	Place entreprise améliorée	CH01	63
-2.74	.003	6.35	19.05	48.09	pertinent	Entreprise idéale société	DK01	63
-3.20	.001	11.30	61.90	87.79	d'accord	Famille gardienne tradition	DB01	115
-3.31	.000	6.49	23.81	58.78	OUI	Existence formation continue	AH01	77
-4.06	.000	1.72	4.76	44.27	Tout à fait d'accord	Le management peut s'apprendre	CE01	58
-4.72	.000	5.38	23.81	70.99	d'accord	Valeur homme respect	DH01	93

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES	IDEN	POIDS
				17.56	industrie chimique	secteur 2	AA02	23
10.51	.000	100.00	100.00	17.56	industrie chimique	secteur d'activité	AA02	23
3.08	.001	26.67	86.96	57.25	H. marié	Situation matrimoniale	AB01	75
2.95	.002	39.29	47.83	21.37	accroître part du ma	Traduction objectifs	CQ02	28
2.87	.002	60.00	26.09	7.63	bonne	Jugement sur travail motivant	BE01	10
2.82	.002	47.06	34.78	12.98	Pas du tout d'accord	Durée égale condition réussite	CD04	17
2.55	.005	46.67	30.43	11.45	Cooptation	Mode de recrutement	AF03	15
2.55	.005	46.67	30.43	11.45	reponse manquante	Jugement possibilités donner avis	36_	15
2.39	.008	33.33	47.83	25.19	souvent	Réponse directeur aux réclamations	BT02	33
2.39	.008	43.75	30.43	12.21	reponse manquante	Jugement sur règlem. congés	38_	16
2.39	.008	43.75	30.43	12.21	oui	Existence délégation pouvoir	AQ01	16
2.37	.009	31.58	52.17	29.01	oui	Disparition de cette mentalité	CP01	38
-2.35	.009	.00	.00	16.79	F. mariée	Situation matrimoniale	AB03	22
-2.44	.007	.00	.00	17.56	matériaux constructi	secteur d'activité	AA04	23
-2.52	.006	.00	.00	18.32	pêche et congélation	secteur d'activité	AA05	24
-2.63	.004	9.33	30.43	57.25	beaucoup	Manière de se donner à entreprise	DU02	75
-2.71	.003	6.90	17.39	44.27	acceptable	Jugement sur règlem. congés	BL02	58
-3.21	.001	9.20	34.78	66.41	reponse manquante	Disparition de cette mentalité	66_	87
-3.26	.001	6.15	17.39	49.62	Pas d'accord	Durée égale condition réussite	CD03	65
				15.27	energie	secteur 3	AA03	20
10.04	.000	100.00	100.00	15.27	energie	secteur d'activité	AA03	20
5.76	.000	43.90	90.00	31.30	reponse manquante	Traduction objectifs	67_	41
3.45	.000	83.33	25.00	4.58	Tout à fait d'accord	Appartenance au syndicat	AM01	6
3.34	.000	100.00	20.00	3.05	trop tard	Temps disposition des informations	BP05	4
3.13	.001	60.00	30.00	7.63	oui	Don autorité religieuse	CZ01	10
3.00	.001	23.38	90.00	58.78	non	Information des services	CS02	77
2.93	.002	21.84	95.00	66.41	d'accord	Famille avant tout	DD01	87
2.79	.003	34.48	50.00	22.14	reponse manquante	Avantage nouveaux produits	72_	29
2.77	.003	25.86	75.00	44.27	acceptable	Jugement sur règlem. congés	BL02	58
2.55	.005	24.59	75.00	46.56	acceptable	Règlementation matière de congés	BK02	61
-2.49	.006	.00	.00	20.61	H. célibataire	Situation matrimoniale	AB02	27
-2.56	.005	.00	.00	21.37	accroître part du ma	Traduction objectifs	CQ02	28
-2.72	.003	4.00	10.00	38.17	oui	Information des services	CS01	50
-2.85	.002	.00	.00	24.43	pas d'accord	Famille avant tout	DD02	32
-2.86	.002	2.33	5.00	32.82	bonne	Jugement sur sécurité de l'emploi	BC01	43
-2.86	.002	3.85	10.00	39.69	vrai	Avantage nouveaux produits	CV02	52
-2.90	.002	8.05	35.00	66.41	Pas d'accord	Appartenance au syndicat	AM04	87
-2.92	.002	.00	.00	25.19	épanouissement	Définition sens travail	DW03	33
-2.92	.002	.00	.00	25.19	souvent	Réponse directeur aux réclamations	BT02	33

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES	IDEN	POIDS
				17.56	matériaux constructi	secteur 4	AA04	23
10.51	.000	100.00	100.00	17.56	matériaux constructi	secteur d'activité	AA04	23
3.33	.000	41.38	52.17	22.14	peu pertinente	Avis sur décision direction	BS02	29
3.03	.001	32.61	65.22	35.11	Jamais	Attribution postes selon sexe	CC04	46
2.77	.003	35.29	52.17	25.95	taf d'accord	Relation de travail efficace	AW01	34
2.67	.004	34.29	52.17	26.72	oui	Problèmes d'argent dans la vie	CJ01	35
2.67	.004	44.44	34.78	13.74	pas clair	Forme d'arrivée des informations	BQ04	18
2.61	.005	26.47	78.26	51.91	satisfaisante	Coopération entre différents services	BA03	68
2.50	.006	34.38	47.83	24.43	pas d'accord	Famille avant tout	DD02	32
2.41	.008	28.30	65.22	40.46	satisfaisante	Coopération entre dirigeants	AZ03	53
-2.44	.007	.00	.00	17.56	industrie chimique	secteur d'activité	AA02	23
-2.52	.006	.00	.00	18.32	pêche et congélation	secteur d'activité	AA05	24
-2.61	.005	.00	.00	19.08	mauvaise	Jugement possibilités donner avis	BJ03	25
-2.61	.005	.00	.00	19.08	excellente	Coopération au sein de la direction	AX01	25
-2.64	.004	4.65	8.70	32.82	reponse manquante	Travail clandestin: avis	64_	43
-2.79	.003	4.44	8.70	34.35	pertinente	Avis sur décision direction	BS01	45
				18.32	pêche et congélation	secteur 5	AA05	24
10.65	.000	100.00	100.00	18.32	pêche et congélation	secteur d'activité	AA05	24
3.75	.000	36.96	70.83	35.11	pas d'accord	Famille élargie protège	DA02	46
2.79	.003	60.00	25.00	7.63	un peu vrai	Seul objectif, dégager des profits	CR03	10
2.56	.005	27.69	75.00	49.62	hors de l'entreprise	aspirations dans la vie	DT02	65
-2.35	.009	.00	.00	16.03	industrie alimentair	secteur d'activité	AA01	21
-2.52	.006	.00	.00	17.56	industrie chimique	secteur d'activité	AA02	23
-2.52	.006	.00	.00	17.56	matériaux constructi	secteur d'activité	AA04	23
-2.65	.004	10.26	33.33	59.54	oui	Convenance répartition	DX01	78
-2.84	.002	2.78	4.17	27.48	Travail attractif	Important dans promotion	AD03	36
-3.00	.001	9.76	33.33	62.60	acceptable	Jugement sur travail motivant	BE02	82
-3.03	.001	.00	.00	22.14	reponse manquante	Avantage nouveaux produits	72_	29
-3.42	.000	.00	.00	25.95	taf d'accord	Relation de travail efficace	AW01	34
-3.77	.000	5.80	16.67	52.67	d'accord	Famille élargie protège	DA01	69

ANJA

V.TEST	PROBA	POURCENTAGES CLA/MOD	POURCENTAGES MOD/CLA	POURCENTAGES GLOBAL	MODALITES CARACTERISTIQUES	DES VARIABLES	IDEN	POIDS
				15.27	industrie du papier	secteur 6	AA06	20
10.04	.000	100.00	100.00	15.27	industrie du papier	secteur d'activité	AA06	20
4.29	.000	72.73	40.00	8.40	reponse manquante	Forme d'arrivée des informations	43_	11
3.00	.001	27.27	75.00	41.98	Faux	Beaucoup de pression	CB03	55
2.98	.001	30.23	65.00	32.82	bonne	Jugement sur règlem. congés	BL01	43
2.86	.002	62.50	25.00	6.11	reponse manquante	Temps disposition des informations	42_	8
2.85	.002	26.32	75.00	43.51	2 à 7 ans	Anciennete dans l'entreprise	AC02	57
2.65	.004	21.95	90.00	62.60	acceptable	Jugement sur travail motivant	BE02	82
2.57	.005	66.67	20.00	4.58	Autres	Mode de recrutement	AF06	6
-2.33	.010	.00	.00	19.08	mauvaise	Jugement possibilités donner avis	BJ03	25
-2.41	.008	.00	.00	19.85	plus de 15 ans	Anciennete dans l'entreprise	AC04	26
-2.56	.005	.00	.00	21.37	mauvaise	Jugement sur travail motivant	BE03	28
-2.99	.001	.00	.00	25.95	vrai	Les gens sont des numéros	BZ02	34