

Management en situation interculturelle : Quel système de gestion pour promouvoir l'excellence dans l'entreprise africaine ?

E. Okamba

Chargé de Cours
Université de Tours

RESUME

La recherche des meilleures performances socio-économiques et du meilleur rang dans la hiérarchie sociale, pousse plus que jamais les chercheurs en Sciences de Gestion et les managers à importer et exporter, au nom de l'excellence, les systèmes de gestion dont ceux de la Gestion des Ressources Humaines qui ont fait preuve de performance dans des contextes culturels particuliers.

Mais, au delà du mimétisme lié au phénomène de la mode en gestion, ces transferts de technologies ne permettent pas toujours d'obtenir les résultats escomptés, surtout quand les spécificités culturelles locales ne sont pas prises en compte et maîtrisées dans le processus de gestion.

En effet, dans le secteur de l'automobile, les usines transplants japonaises implantées en Europe et aux USA réalisent les performances souhaitées grâce à un système de gestion géocentrique ou intégré aux spécificités culturelles locales; alors que les entreprises marchandes prioritaires d'Etat en Afrique, instituées dans le cadre des Plans d'Ajustement Structurel (PAS), réalisent des contre-performances durables, en dépit de la privatisation du système de gestion publique et de la présence physique des "Experts" occidentaux sur le terrain. Le système de gestion de ces dernières unités reste polycentrique. Il se caractérise par l'instabilité des coalitions et l'éviction et l'ignorance des différences culturelles dans le management.

Dans le cadre du PAS du Congo, nous avons conduit une recherche-action dans sa plus importante entreprise d'Etat. Notre mission consistait essentiellement à maîtriser la pléthore des effectifs du personnel, les performances humaines et la croissance incontrôlée de l'organisation à "l'occidentale" d'après les exigences des "Experts" occidentaux (F.M.I., Banque Mondiale, CEE, Caisse Centrale de Coopération Economique Française), à travers des outils d'aide à la prise de décision en situation d'incertitude.

Ces outils s'articulaient principalement autour : d'un modèle d'optimisation automatisé du schéma directeur d'Emplois et des Ressources Humaines prévu dans l'optique de l'introduction de la Gestion Prévisionnelle du Personnel intégrée à la stratégie de l'entreprise; de l'informatisation des activités administratives, de l'établissement des tableaux de bord et d'un système rationnel d'évaluation et d'appréciation du personnel etc... Mais, ces outils n'ont pas donné tous les résultats escomptés et ont globalement été rejetés par le système de gestion ethnocentrique local, jusqu'à la privatisation totale de l'entreprise par la tutelle locale au profit de l'assistance technique occidentale.

RESUME (Suite)

Ainsi, si ces transferts de technologies sont des échanges interculturels qui se situent dans le cadre de l'interdépendance technique, économique et culturelle des économies modernes, ils génèrent des chocs des valeurs, des rationalités et des systèmes de gestion qui se manifestent par la croissance des coûts de transaction, quand les acteurs (locaux et expatriés) impliqués dans le processus de gestion reposent ces échanges sur une conception globalisante et universaliste fondée sur le positivisme.

Dans ce contexte, la maîtrise des transferts de technologies exige que nous relativisons davantage les théories et les pratiques dites universelles de management, par une approche plus constructiviste, reposant sur la prise en compte des spécificités culturelles du milieu dans lequel s'effectue la nécessaire coopération; ceci afin d'établir une congruence entre la culture, le système de gestion et la performance de l'entreprise. Le système de gestion géocentrique semble s'adapter à cette démarche et peut améliorer la gestion de l'excellence dans l'entreprise africaine.

INTRODUCTION

Au cours de ces dernières décennies, la recherche des meilleures performances socio-économiques et du meilleur rang dans la hiérarchie sociale, a poussé plus que jamais les chercheurs en Sciences de Gestion et les managers à importer et exporter, au nom de l'excellence, les systèmes de gestion, parmi lesquels ceux de la Gestion des Ressources Humaines qui ont fait preuve de performance dans des contextes culturels particuliers.

Mais, ces transferts se heurtent à des frontières culturelles pas forcément nationales et ne permettent pas toujours d'atteindre le niveau d'excellence escompté.

Le cas de l'entreprise africaine est particulièrement révélateur et nous voulons le démontrer à partir d'un cas vécu au Congo, lors du Plan d'Ajustement Structurel (PAS) 1991-1993. Ce cas symptomatique est représentatif des problèmes que rencontrent les entrepreneurs étrangers et principalement français en Afrique subsaharienne en dépit de l'*afro-optimisme* ou de la tendance à la reprise de l'activité économique sur ce continent, soulignés naguère par le rapport de J.P. PROUTEAU¹. Ce rapport constate en effet une baisse des effectifs des filiales des entreprises françaises dans cette partie de l'Afrique. Celles-ci passent de 1.500 en 1985 à 1.300, malgré les importants ajustements structurels administrés.

Au niveau de l'entreprise marchande prioritaire d'Etat du Congo, ces ajustements ont conduit les "Experts" occidentaux à transférer des technologies plus ou moins éprouvées (contrat-plan, optimisation des ressources humaines etc...) de la France vers le Congo et de l'entreprise privée vers l'entreprise d'Etat, pour maîtriser entre autres goulets d'étranglement la pléthore des effectifs et la croissance incontrôlée de la taille de l'organisation.

Nous avons eu la charge de concevoir et d'appliquer dans la plus importante entreprise d'Etat du Congo (la Sucrerie du Congo), un schéma directeur des ressources humaines et des emplois automatisé par rapport aux

exigences des "Experts" occidentaux et locaux. Mais, ce transfert n'a pas donné tous les résultats attendus.

Sans doute, plusieurs facteurs peuvent être retenus pour expliquer ce relatif échec: sous-équipement technique, instabilité politique inhérente à l'Etat néo-patrimonial, sous-développement économique et socioculturel etc...Mais l'absence de la maîtrise du facteur culturel dans le management, nous paraît comme le facteur le plus déterminant dans la réussite des transferts de technologies.

La recherche de cette maîtrise nous situe dans le cadre du management en situation interculturelle qui pose la question fondamentale de savoir si les concepts utilisés ont une signification équivalente d'une organisation à une autre, d'une société à une autre et d'un individu à un autre; et si les activités similaires qu'ils sont sensés représenter et maîtriser ont les mêmes fonctions pour les entités culturelles étudiées. Cette question soulève le problème de la cohérence des concepts en terme de validité nomologique (niveau théorique ou abstrait) et en terme opérationnel (niveau de la relation entre les instruments de mesure et le construit évalué).

En effet, l'utilisation des concepts et des mesures qui ont été validés dans un contexte culturel particulier ne garantit pas l'universalité de leur cohérence. Cette proposition nous permet de répondre en trois parties au problème posé par le thème de ce congrès: la gestion des ressources humaines avec ou sans frontière?

- 1) le contexte général de l'intervention
- 2) les leçons de notre recherche-action
- 3) les nouvelles voies de l'excellence.

I- LE CONTEXTE GENERAL DE L'INTERVENTION

A- LA SITUATION DES ENTREPRISES D'ETAT DU CONGO

Le Congo est une ancienne colonie Française qui a obtenu son indépendance politique le 15 août 1960. Il sort de vingt neuf ans de dictature Marxiste-Léniniste qui s'est installée au pouvoir depuis la révolution des 13, 14 et 15 août 1963. Cette dictature avait instauré une économie planifiée reposant sur les nationalisations et/ou les créations des entreprises d'Etat à caractère plutôt idéologique (politique) qu'économique. Ces unités sont en fait des auxiliaires de la Fonction Publique d'où elles tirent le système de gestion et accumulent des déficits chroniques, pléthore d'effectifs de personnel, l'instabilité du cadre institutionnel et managérial, ainsi que des faibles performances socio-économiques.

Au cours de cette dernière décennie, elles ont subi trois réformes successives, qui les ont poussées dans une impasse.

1) LE PLAN QUINQUENNAL (1982-1986): LA CHARTE DES ENTREPRISES D'ETAT:

En 1981, le gouvernement Congolais avait organisé dans le cadre du plan quinquennal (1982-1986) une conférence nationale sur les 90 entreprises d'Etat du Congo. Cette conférence avait diagnostiqué les maux de chaque entreprise, proposé des solutions, inscrit les habilitations nécessaires dans le cadre d'un redressement exhaustif.

Les changements essentiels de cette réforme étaient:

- . l'uniformisation du statut d'entreprise d'Etat dans une charte commune (loi n°13/81 du 14 mars 1981);
- . le cumul des fonctions de direction et de contrôle par le Ministre de Tutelle. Le Directeur Général n'assume que la gestion dont il assume l'entière responsabilité civile et pénale.

Le redressement de ces entreprises représentait 35,02% du budget du plan quinquennal évalué lui-même à plus 1.108 milliards de FCFA, alors qu'elles participaient à 66,92 % au financement de ce plan.

Les déficits de 73 milliards de FCFA enregistrés au cours des deux premières années ont très vite déchanté le gouvernement et poussé celui-ci à instituer une nouvelle réforme dans le cadre du plan d'ajustement structurel de l'économie nationale.

2) LE PLAN D'AJUSTEMENT STRUCTUREL (PAS): LES ENTREPRISES PILOTES D'ETAT

En 1983, la loi n°54/83/ du 6/7/1983 institue l'Entreprise Pilote d'Etat. La notion d'Entreprise Pilote d'Etat (EPE) se situe dans la logique de l'expression entreprise publique qui, selon Philippe GEORGES² "est une dénomination sans contenu juridique particulier, mais dont le contenu économique est réel. Elle s'applique

globalement aux activités industrielles et commerciales de l'Etat, dotées de la personnalité morale, bénéficiant d'une assimilation plus particulièrement poussée aux entreprises privées. C'est à dire la recherche systématique du bénéfice.

Dix EPE ont été créées à titre expérimental parmi lesquelles: la Société Nationale d'Electricité (S.N.E); l'Agence Transcongolaise de Communication (A.T.C); l'Office National des Postes et Télécommunications (O.N.P.T); la Société Congolaise de Recherche et d'Exploitation des Hydrocarbures (Hydro-Congo); la Congolaise de Raffinerie (CO.RAF); la Sucrerie du Congo (Suco); la Société Nationale de Distribution d'Eau (S.N.D.E).

Elles sont en situation de monopole sur le marché local. Certaines d'entre elles comme Suco, étendent leurs activités sur le marché international. Elles représentent 55% du Produit Introduit Brut du pays.

Le nouveau statut se caractérise au niveau:

- . institutionnel: par la séparation des fonctions de direction et de contrôle. La première est attribuée au Directeur Général Président (DGP), responsable de sa gestion devant le Conseil d'Administration. Il est généralement recruté parmi les membres du clan au pouvoir et signe un contrat de mandat avec le Gouvernement. La deuxième fonction est allouée au Ministre de Tutelle;
- . managérial: par la privatisation des méthodes de gestion (contrat-plan, contrôle de gestion, comptabilité analytique, gestion des ressources humaines...), assortie des contrats d'assistance technique avec les experts européens. Ces experts sont généralement les anciens propriétaires des entreprises nationalisées.

Le bilan fait à ce jour entre autres par la Caisse Centrale de Coopération Economique (C.C.C.E.³) et la Banque Mondiale⁴, montre que les déficits cumulés sont passés de 73 milliards de FCFA en 1983 à plus 1.000 milliards en 1990 et que les goulets d'étranglement relevés depuis la conférence nationale des entreprises d'Etat s'aggravent davantage.

3) LA PRIVATISATION TOTALE

Face à cette situation, le Gouvernement a entrepris la privatisation totale de ces unités de production dès 1990. Cette privatisation est en cours, mais elle est effective pour certaines entreprises comme la Suco, notre terrain d'observation.

B- L' OPPORTUNITE D'INTERVENTION A LA SUCRERIE DU CONGO (SUCO):

1) LA PRESENTATION DE L'ENTREPRISE

La Suco a pour objet la culture de la canne à sucre, la production industrielle, la valorisation et la commercialisation du sucre et de ses dérivés.

Elle est née en 1978 à la suite d'un découpage par ligne de produits du complexe Agro-alimentaire de la Société Industrielle et Agricole du Congo (Sia-Congo), nationalisée en 1970. Ce découpage a donné naissance à trois entreprises autonomes: la Minoterie et Aliments de Bétail (M.A.B); l'Huilerie de Kayes (HUILKA- déjà privatisée) et la Sucrierie du Congo (Suco) qui regroupe les deux sucreries Suco1 et Suco2.

Son siège social se trouve à Nkayi, à mi-chemin entre Brazzaville et Pointe Noire, villes où elle dispose d'antennes (agences) commerciales.

- Le système de décision: La Sia-Congo avait hérité son patrimoine des Grands Moulins de Paris, qui assuraient une assistance technique permanente à la Suco de 1978 à 1991. En 1983, dans le cadre du Plan d'Ajustement Structurel (PAS) du Congo, cette assistance est marquée par la présence physique d'une quinzaine d' "Experts" européens ayant des fonctions décisionnelles et opérationnelles et des salaires ostentatoires. Par exemple le DGP local touche 800.000 FCFA par mois, alors que son adjoint "Expert" européen ou le DGA touche 4 millions. En moyenne un "Expert" européen gagne 3 millions de FCFA par mois alors que son homologue congolais ou africain ne gagne que 200.000 FCFA . Ces "Experts" européens sont issus en majorité des Grands Moulins de Paris.

Les frais globaux de cette assistance technique ont doublé en deux ans passant de 308.232.030 en 1987 à 775.705.103 FCFA en 1988 et ont été affectés au bilan au titre des frais immobilisés en 1987 et repris en charges hors exploitation en 1988!

Son système de décision comprend six centres ayant des intérêts antagonistes: le Conseil de Ministre (présidé par le Président de la République), la Tutelle (Ministre de l'Industrie), la Commission de Coordination dans

laquelle siègent les bailleurs de fonds et l'assistance technique (Présidée par la Tutelle), le Conseil d'Administration (présidée par le DGP), le Conseil de Direction, la Trilogie Déterminante, espèce de Comité d'Entreprise dans lequel siègent le Syndicat unique (confédération Syndicale Congolaise), le Parti Congolais du Travail et ses organisations de masses. Ces trois derniers centres sont présidés par le DGP. Toute décision doit avoir l'aval de tous ces centres.

- Les performances: Avec une capacité nominale de 80.000 T/an, la production de Suco ne cesse de baisser. Elle est passée de 21.000 en 1983 à 24.000 T en 1987; alors que son chiffre d'affaire annuel moyen est de 7 milliards de FCFA. L'effectif du personnel est de 5.248 salariés dont 2.659 permanents en 1988. Mais Suco enregistre des déficits chroniques qui sont passés de 2,819 millions en 1983 à 8,629 millions FCFA en 1987.

- Les ressources humaines: Avec son effectif du personnel de 2.659 permanents pour 5.000 T/canne jour, Suco est en situation de sureffectif si on compare cet effectif à celui d'autres Sucrieries soeurs aux équipements techniques semblables:

. Sucrierie de la Guadeloupe 285 salariés pour 3.000 T canne/jour;

. Sucrierie du Burundi: 279 salariés pour 1.500 T canne/jour;

. Sucrierie de la République Centre Africaine: 318 salariés pour 3.600 T canne/jour.

Le graphique n°1 suivant montre que l' effectif global du personnel de Suco évolue proportionnellement à la production. Cette évolution indique une allocation anormale des ressources humaines au vu des équilibres élémentaires de la microéconomie, relevant de la loi des rendements non proportionnels de Alfred MARSHALL⁵ que les "Experts" occidentaux sont venus établir.

LES DONNEES DU GRAPHIQUE N°1

ANS	PRODCT	EF.T	PM	Pm
80	30,90	4,46	7*	0 **
81	43,18	4,14	10	12,58
82	35,00	4,26	8	8,30
83	24,12	4,39	5	11,00
84	43,64	5,85	7	18,05
85	43,18	5,60	8	0,21
86	35,00	5,62	6	8,20
87	24,12	5,46	4	10,72
88	43,64	5,25	8	19,73

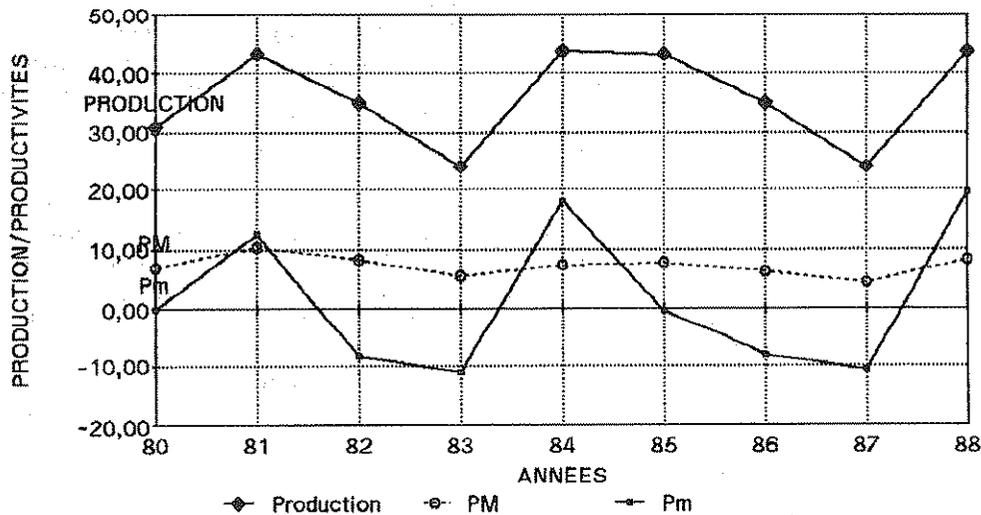
PRODCT = PRODUCTION en 1000 T ; EF.T = EFFECTIFS TOTAUX en 1000 salariés; PM = Productivité Moyenne du Travail; Pm = Productivité marginale du Travail.

(*) PM= PRODCT/EF.T= 30,90/4,46 = 7

(**) Pm= μ PRODCT/ μ EF.T = (43,18-30,90)/(10-7)= 0

Texte E.OKAMBA d'après Rapport de Développement Finance Consultants: "Plan de financement de Suco", Paris 1988 p.20

GRAPH1: LES PRODUCTIVITES DU PERSONNEL
E.OKAMBA/SUCO 1980-1988



La loi des rendements non proportionnels s'énonce de la manière suivante: si une production réclame l'emploi de deux ou plusieurs facteurs de production (le travail et le capital), et si l'on augmente progressivement la quantité employée d'un facteur tandis que la quantité de l'autre ou des autres facteurs ne change pas, la productivité marginale du facteur variable s'élève jusqu'à un point puis décroît. Ce point XO est celui où la productivité marginale (Pm) est égale à la productivité moyenne (PM). La productivité marginale est le rendement apporté par une unité supplémentaire du facteur variable (V); alors que la productivité moyenne est le rendement apporté par une unité de la variable (V) déjà en service. Soit:

$$XO = PM = Pm$$

avec $PM = \mu XO / \mu V$; $\mu =$ variation; $PM = XO / V$

En considérant le travail (L) comme facteur variable et le capital technique comme facteur fixe, le volume optimal du travail nécessaire pour réaliser une production optimale (XO) est celui où la productivité marginale est égale à la productivité moyenne du travail. Soit:

$$XO = PM = Pm$$

avec $PM = \mu XO / \mu L$; $\mu =$ variation; $PM = XO / L$

Or, dans le cas de Suco comme de beaucoup d'autres entreprises d'Etat du Congo, ces équilibres ne sont pas toujours respectés.

2) NOTRE MISSION :

En 1989, dans le cadre de l'application des mesures du PAS, nous avons été consulté par la Direction Générale de la Sucrierie du Congo (Suco) pour intervenir en tant que Manager (Chef du Service Administration et Personnel; puis Contrôleur de Gestion chargé des Questions du Personnel auprès de la Direction Générale), appelé à concevoir et à appliquer "à l'occidentale", les outils d'aide à la décision dans le domaine des ressources humaines. Ce domaine est considéré comme

l'un des principaux goulets d'étranglement de la performance de cette entreprise.

Notre mission, qui a duré plus d'un an, était essentiellement de construire à partir des différences culturelles, notamment autour du concept de l'excellence, un système de gestion, permettant de générer des synergies culturelles, afin d'améliorer les mécanismes de prise de décision, parallèlement à une augmentation de la richesse, grâce à une meilleure gestion du besoin en ressources en général et en ressources humaines en particulier.

Il s'agissait d'appliquer les outils relevant de la rationalité technique et économique comme ils sont employés et exigés par les "Experts" occidentaux (FMI, Banque Mondiale, Caisse Centrale de Coopération Economique Française etc...); pour déterminer leur pertinence par rapport au contexte de l'entreprise africaine; afin de maîtriser la pléthore des effectifs du personnel. Ces outils s'articulent autour d'un schéma directeur des Ressources humaines entièrement informatisé sous forme d'un modèle d'optimisation des ressources humaines pour répondre à l'exigence d'une gestion prévisionnelle performante.

Le modèle d'optimisation proposé substitue le concept de productivité du personnel par celui du Besoin en Ressources Humaines (BRH). Le BRH se définit comme le niveau du potentiel humain nécessaire à l'accroissement de la richesse de l'entreprise. Ce concept prend en compte l'inertie des ressources humaines engendrée par les mouvements d'entrée et de sortie du personnel; alors que celui de productivité marginale du personnel les ignore.

Le critère de richesse retenu est la valeur ajoutée (Va) et non seulement la production valorisée. Car la production réalisée peut être ou ne pas être vendue, par conséquent elle ne traduit toute la richesse réellement créée. La valeur ajoutée est la différence entre la production et la somme des achats (de marchandises et des matières premières) et des consommations intermédiaires.

L'équation principale du modèle résulte de la maximisation de la fonction suivante:

$$BRH = (P_m, V_{am})$$

$$\text{où } P_m = \mu_{XO} / \mu_L$$

$$\text{et } XO = X_{On_1} + \mu_{XO} = \text{Production}$$

$V_{am} = \mu_{Va} / \mu_{XO}$ et V_{am} = Valeur ajoutée marginale

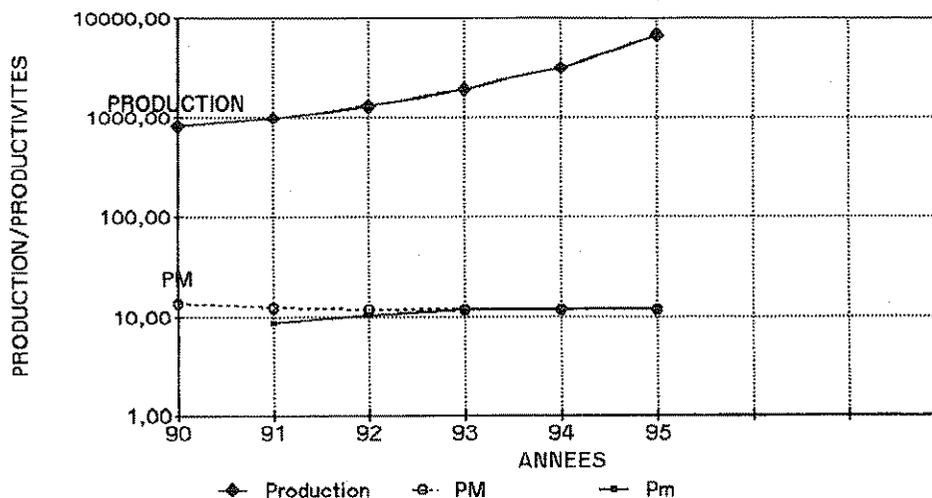
Les graphiques 2 et 3 suivants montrent les résultats de l'exemple d'une simulation du modèle. Ces résultats sont présentés dans le tableau suivant. On y observe l'équilibre technique $PM = P_m = 11,67$.

LES RESULTATS DE LA SIMULATION DU MODELE

Année	Production	Travail	PM	Pm	BRH	Vam
1990	800	59	13,559			
1991	989	81	12,144	8,221	8,42	9,36
1992	1311	112	11,666	10,408	10,20	9,78
1993	1900	163	11,667	11,671	11,40	9,80
1994	3137	269	11,669	11,671	11,45	9,88
1995	6511	558	11,670	11,671	11,45	9,81

GRAP2: LES PRODUCTIVITES DU PERSONNEL

E.OKAMBA/Echel.Log/1/10



Le graphique 3 suivant montre que la notion de BRH est plus proche de la Vam que celle de la Pm et qu'elle semble mieux expliquer la relation entre l'unité supplémentaire du travail et la richesse (Vam) qu'elle est sensée apporter.

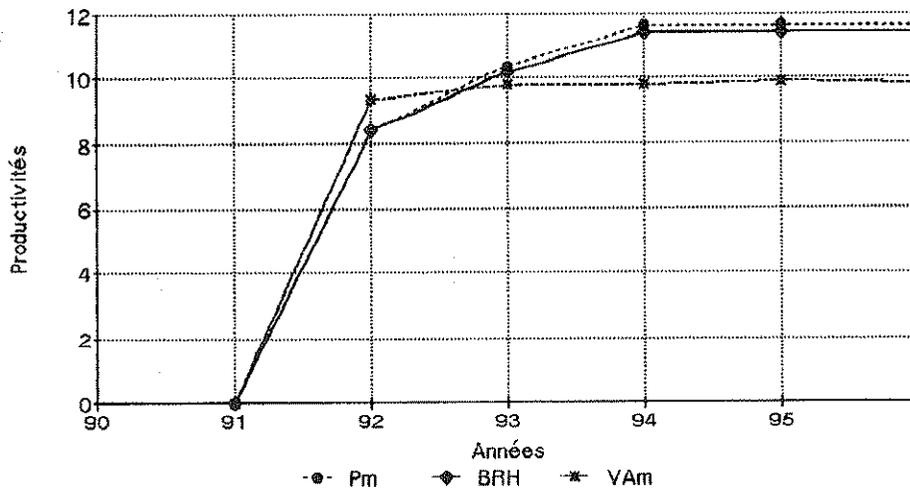
Les outils souhaités et affichés par la Direction Générale et les "Experts" occidentaux ont été conçus par le service Administration et Personnel, présentés et acceptés par la hiérarchie. Le schéma directeur a eu une timide application au niveau de l'informatisation de la "Fonction Personnel"; mais n'a pas donné les résultats escomptés. Les autres outils ont globalement avorté.

Deux événements expliquent cet échec:

notre mutation à la Direction Générale au poste de Contrôleur de Gestion chargé des Questions du Personnel sur décision du Directeur Administratif et du Personnel et notre remplacement par une personne moins qualifiée mais de son ethnie. Celle-ci n'a pu poursuivre l'exploitation du schéma directeur des emplois et des ressources humaines ainsi que les autres outils proposés;

la privatisation totale de l'entreprise effectuée prématurément par la tutelle en février 1991. Cette privatisation a donné lieu à la naissance d'une société anonyme dénommée: la Société Agricole de Raffinage du Congo (SARIS-CONGO), dans laquelle l'assistance technique française de l'ex-Suco est l'actionnaire majoritaire devant l'Etat Congolais.

GRAP3: L'OPTIMISATION DU BRH
E.OKAMBA/Simulation



II- LES LECONS DE NOTRE RECHERCHE-ACTION

La réussite de transferts de technologie d'un environnement culturel à un autre est liée à deux facteurs:

- la prise en compte et la maîtrise des spécificités culturelles du milieu;
- la stabilité des systèmes de gestion et des coalitions des acteurs.

Ces deux facteurs nous situent dans le cadre du management en situation interculturelle.

A- DU MANAGEMENT INTERCULTUREL

Le terme "interculturel" indique selon J.R.LADMIRAL & E.M.LIPIANSKY⁶ : " l'idée d'interactions, des rapports et des échanges entre des cultures différentes. Il faut moins le comprendre comme le contact entre deux objets indépendants (deux cultures en contacts) qu'en tant qu'interaction où ces objets se constituent tout autant qu'ils communiquent."

Mais ces échanges entraînent souvent des conflits de rationalités liés aux intérêts divergeants des acteurs qui communiquent.

L'approche du management que nous appelons "interculturel" consiste à étudier les phénomènes politiques et socioculturels, techniques, économiques et organisationnels que posent les interactions entre deux ou plusieurs systèmes culturels différents qui communiquent; pour dégager les valeurs de référence positives qui les unissent sur le terrain de l'action; afin qu'elles servent de base à l'élaboration et au pilotage d'un système de gestion intégré à ce milieu.

1) LES SPECIFICITES :

Cette définition fait apparaître trois caractéristiques essentielles du management en situation interculturelle: l'interaction, l'apprentissage et l'acculturation.

a) L'interaction :

Elle se définit généralement comme un ordre négocié, temporaire et fragile qui doit être reconstruit en permanence par les acteurs afin d'interpréter le monde. L'interaction met en jeu le rôle déterminant du processus de formalisation de l'organisation à travers la capacité des acteurs à construire et à reconstruire le système dans lequel ils évoluent.

b) L'apprentissage :

L'interaction n'est possible que dans un contexte où les acteurs échangent des idées et des expériences, apprennent, se connaissent, produisent et reproduisent des valeurs et des normes de gestion qui fondent leur cadre culturel de référence unique ou leur dénominateur commun. L'apprentissage met en jeu le processus d'assimilation et d'accommodation des acteurs à travers la formation.

c) L'acculturation :

C'est le processus d'interpénétration des systèmes culturels et de gestion différents suite à leurs fréquentes rencontres. Ce processus, qui met en jeu la capacité des acteurs à parvenir à un compromis, fait du consensus un outil de gestion efficace. Il tend à stabiliser les échanges à un point d'équilibre dont les coordonnées sont: le niveau d'interaction ou de formalisation (I) obtenu par l'intégration (verticale et horizontale), le niveau d'apprentissage ou d'assimilation et d'accommodation (A) résultant de la formation et le niveau d'acculturation ou de compromis (B) issu du consensus auquel les acteurs sont parvenus dans la coopération. Ce point stabilisant fixe le système de gestion (S) qui est le résultat du maximum d'accords des volontés des acteurs et qui s'impose à eux comme un cadre de l'excellence permettant de réaliser la performance des organisations.

$$\text{Soit: } S = I \times A \times B$$

B- L'HETEROGENEITE DES VALEURS CULTURELLES ET DES SYSTEMES DE GESTION EN INTERACTION

1) LES VALEURS :

Deux principales valeurs sont en jeu et n'ont pas le même contenu pour les acteurs qui communiquent: l'excellence et la performance.

a) L'excellence:

Etymologiquement, le mot excellence signifie "celui qui sort du rang".

Il indique le degré de perfection au delà duquel il n'y a rien. L'homme excellent est donc celui qui fait mieux que les autres. Du latin *excellens*, ce mot signifie "celui qui domine la masse". Il indique une position hiérarchique. Le mot excellence couvre deux aspects: le premier est socio-technique. Il indique la possession d'une *expertise technique* admise par la collectivité. Le deuxième est socio-organisationnel. Il indique l'occupation consécutive d'une *position hiérarchique ou politique* dans un espace social structuré. L'excellence représente donc la manière dominante de penser, d'organiser et d'agir définie, partagée par l'ensemble des décideurs et diffusée dans l'ensemble de la communauté. C'est la réalisation de la plénitude des compétences. C'est dans ce sens qu'il nous faut comprendre l'excellence développée depuis 1980, dans les best-sellers sur la gestion de l'excellence, notamment ceux de T.PETER & R.WATERMAN⁷ et W.OUCHI⁸, G.ARCHIER & H.SERIEYX⁹. Ceux-ci tentent de nous donner des recettes universelles sur la manière de promouvoir et de gérer l'excellence dans les entreprises dans le monde.

Mais, l'efficacité de ces recettes est souvent limitée dès que l'on sort de l'environnement culturel où elles ont été conçues. Yves-G.KERVEN¹⁰ (Cadre dirigeant chez Rhône-Poulenc), constate dans les premiers ouvrages sur la gestion de l'excellence que: "ces idées sont justes et pas neuves. *Le prix de l'excellence et la passion de l'excellence* n'apportent pas de réelle solution, mais tournent autour d'un problème, d'une angoisse de ce que l'on pourrait appeler "le dépit américain". Ce dépit serait dû au fait que l'application des méthodes de gestion venues du Japon, n'apporte pas de solution à la faiblesse de l'économie américaine face à la forte et rapide croissance de l'économie japonaise.

Dans ce même ordre d'idée, plusieurs auteurs ont déjà décrit le "dépit africain" en décrivant l'importation en Afrique des méthodes de gestion d'Europe et d'ailleurs, qui ne permettent pas à ce continent d'atteindre le même degré de développement que l'occident ou l'Asie (Japon). C'est le cas par exemple de René DUMONT¹¹ qui souligne le difficile décollage des économies des pays africains; de René GALLISOT¹² qui montre que ces méthodes n'apportent pas un modèle adéquat de l'entreprise pour l'Afrique ou de H.BOURGOIN¹³ qui souligne l'absence d'adaptation de ces recettes de management au contexte de l'entreprise africaine.

b) La performance :

En Sciences de Gestion, le concept de performance recouvre trois dimensions indissociables: l'efficacité, l'efficience et l'effectivité.

La notion de performance est une notion relative, car elle dépend de la situation et des comportements des acteurs dans la définition des buts, des objectifs et des moyens devant conduire à la réalisation du résultat souhaité.

2) LES SYSTEMES DE GESTION :

Dans les EPE du Congo cohabitent sans une réelle interpénétration, trois systèmes de gestion différents ayant chacun sa manière de promouvoir l'excellence : le système traditionnel ou ethnocentrique local ; et deux systèmes polycentriques importés dont l'un est à coloration coloniale ou capitaliste et l'autre à coloration socialiste.

a) Le système traditionnel ou ethnocentrique local:

Vivant de manière marginale dans l'entreprise, il est tiré des traditions ancestrales locales. Les postes d'encadrement sont tenus par les cadres de l'ethnie et/ou du clan du Directeur Général de l'entreprise. Les compétences des autres ethnies et/ou clans intéressent moins la Direction Générale. Ce système privilégie l'expertise ou la *sagesse des vieux* par rapport à la position hiérarchique ou politique dans l'organisation. L'excellent c'est le plus sage élu démocratiquement par les membres de la "palabre". Il occupe le sommet de la hiérarchie et doit posséder la plus grosse part de la valeur créée sous son impulsion démocratique.

b) Les systèmes polycentriques ou importés:

Un système polycentrique est celui dans lequel l'entreprise fait face à plusieurs environnements ayant chacun des situations, des cultures, des rationalités et des systèmes de gestion différents. Dans ce système, faute d'une unité du cadre culturel, l'entreprise s'appuie sur les particularismes locaux pour développer l'internationalisation. Il repose sur la *différenciation de la gestion*, dans laquelle le siège accorde plus d'autonomie à chaque entité et manifeste une volonté de laisser librement ou presque les cadres locaux à même de comprendre la culture et les comportements du pays d'accueil, de traiter les affaires de la filiale. Mais, les cadres du siège assistent directement les cadres locaux. Historiquement, les systèmes polycentriques vivent dans l'entreprise d'Etat du Congo sous deux formes: coloniale et socialiste.

. La forme coloniale: ou polycentrique 1

Elle a commencé dès l'installation des *compagnies concessionnaires* au début de la mise en valeur de la Colonie Française du Congo (1891). Marquée par le *travail forcé et gratuit* de l'indigène et l'*impôt de capitation*, elle enrichit sans contre partie équivalente la métropole. Elle privilégie l'expertise du *technicien indigène* que l'employeur a forgé à son image par rapport à sa position politique. L'excellent, c'est l'indigène qui maîtrise mieux la technique occidentale que ses semblables. Il occupe le sommet de la hiérarchie

et possède la plus grosse part de la valeur attribuée à la filiale.

Ce système résulte d'un fort niveau d'acculturation et d'interaction, alors que son niveau d'apprentissage est faible. Les systèmes en interaction n'ont pas abouti à une réelle symbiose et le processus de gestion enregistre des chocs de moyenne intensité. Les individualités subsistent, les coalitions sont instables et les comportements des acteurs sont très opportunistes.

. La forme socialiste : ou polycentrique 2

Officiellement au pouvoir au Congo d'août 1963 à juin 1991, elle est fondée sur l'idéologie Marxiste-léniniste. Marquée par la *collectivisation de l'économie, la nationalisation des entreprises étrangères* et la constitution d'un *important et encombrant secteur marchand d'Etat*, elle privilégie l'engagement politique

du cadre par rapport à son expertise technique¹⁴. L'excellent c'est le "*cadre rouge et expert*" désigné autoritairement par le Parti Congolais du Travail (P.C.T.) alors au pouvoir. Par rapport au cadre non adepte de l'idéologie officielle ou le "*cadre compatriote*", le cadre rouge et expert occupe le sommet de la hiérarchie et possède la plus grosse part de la valeur créée sous l'application de la "*dictature du prolétariat*".

Ce système se caractérise par un niveau d'acculturation et d'interaction faibles, alors que le niveau d'apprentissage est fort. Le processus de gestion enregistre des chocs de forte intensité. Les systèmes de gestion en interaction se repoussent mutuellement, chacun garde ses spécificités et les comportements des acteurs sont instables et opportunistes comme le montre le tableau n°1 suivant.

Tableau n°1: Les relations entre les types de société, les systèmes de gestion, le caractère dominant de l'excellence et les modèles de leadership dans une EPE du Congo.

Type de Société	Système de Gestion	Caractère dominant de l'excellence	Système de Leadership
Traditionnelle	Ethnocentrique	Expert + Politique -	Démocratie (palabre)
Coloniale	Polycentrique		Autoritarisme (Travail forcé et gratuit)
Socialiste			Expert - Politique +

L'hégémonie du système polycentrique à dominance coloniale imposé dans le cadre du PAS, affaiblit les niveaux d'acculturation, d'interaction et d'apprentissage. Le processus de gestion est alors soumis à des chocs de rationalités de très forte intensité qui désarticulent les systèmes dominés, sans que le système dominant ne fournisse les moyens de substitution capables d'assurer l'équilibre du système. Le système de gestion des EPE est donc de forme anomique.

Ainsi, en situation de management interculturel, la rencontre des systèmes de gestion différents peut avoir deux conséquences sur la performance de l'entreprise:

-la compatibilité relative des logiques des choix des acteurs qui se manifeste par la réalisation de la performance souhaitée. Dans ce cas, le processus d'intégration des systèmes de gestion s'équilibre dans un système de gestion intégré au milieu ou géocentrique. C'est par exemple le cas des usines transplants japonaises en occident. Un transplant¹⁵ est une unité de production financée par une entreprise étrangère et implantée dans un pays d'accueil, pour y produire des biens et services techniquement dérivés des systèmes de cette entreprise, adaptés aux spécificités du marché de ce pays, avec des

moyens de production locaux et importés intégrés au contexte local.

Le concept de transplant est tiré de la médecine, notamment du prélèvement des organes dans un corps sain et de leur implantation dans un corps malade compatible.

Dans le cadre de l'industrie automobile, cette forme d'organisation a permis aux entreprises japonaises de délocaliser leur production et d'échapper aux quotas européens.

En effet :

- en Europe: Leur part de marché est passée de 3,2% en 1980 à 10,2 % en 1989. Dans les négociations entre la CEE et le Japon du 31 juillet 1991, cette part passera à 16% dès l'an 2000;

- aux USA, la part des marchés détenue par les entreprises japonaises dans ce secteur est passée de 5% en 1974 à 30% en 1990.

La technique des transplants repose sur une démarche stratégique qui s'appuie sur le système géocentrique de l'excellence, que l'on peut appeler la *stratégie de l'araignée* ou *l'étreinte du Samouraï* dont parle Dominique NORA¹⁶.

La stratégie de l'araignée consiste à encercler l'adversaire par une politique de forts investissements technologiques, le recrutement massif du personnel local et l'intégration des méthodes de gestion japonaises au système de gestion ethnocentrique local.

Les transplants renforcent leur authenticité en puisant dans les ressources humaines du pays d'accueil, les compétences nécessaires à tous les niveaux de la hiérarchie et dans toutes les catégories socio-professionnelles. Ils s'appuient sur le respect du cadre légal et conventionnel en vigueur dans le pays d'accueil.

A travers ces aspects techniques, les industriels japonais rendent les usines transplants plus discrètes dans le pays d'accueil, tout en conjuguant les synergies des cultures présentes sur le terrain en vue de l'intégration de leur système de gestion dans le système local.

- l' incompatibilité absolue des logiques des choix des acteurs qui se traduit par des contre-performances. Dans ce cas, le processus d'intégration des systèmes de gestion ne trouve pas un équilibre satisfaisant, et chaque système garde son identité. L'entreprise se trouve alors dans un système de gestion anémique. C'est le cas des EPE du Congo. Soit le tableau n°2 .

3) LES RATIONALITES :

A travers le concept de Besoin en Ressources Humaines nous pouvons distinguer deux rationalités qui s'opposent dans l'EPE et génèrent des coûts de transactions: la rationalité technico-économique et la rationalité interactive.

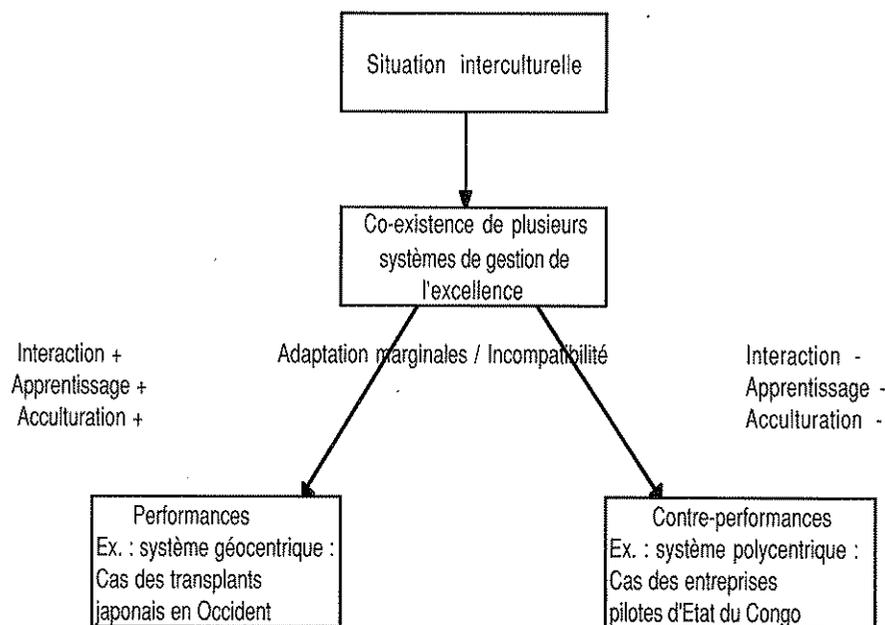
a) La rationalité technico-économique :

Elle relève de la théorie objective de la valeur et vise l'optimisation des ressources (la loi des rendements décroissants) à partir d'une démarche globalisante et homogénéisante, tirée de l'universalité des principes et théories du management. Cette rationalité est celle exigée et appliquée par les "Experts" occidentaux. Elle repose sur les hypothèses de **saine administration et de convergence des sociétés** émises par N.J.ADLER¹⁷ et F.BRAUDEL¹⁸ Ce courant de pensée repose sur la recherche empirique et intègre une dynamique de standardisation des modèles d'organisation et des technologies tirée du "one the best way" ou de la rationalité technique et économique occidentale. Il nie l'existence des différences culturelles entre les sociétés et rejette la nécessité d'en tenir compte dans le management.

b) La rationalité interactive :

De nature psycho-sociologique ou interactive elle est proche de la notion d'utilité marginale (base de la théorie subjective de la valeur de Léon WALRAS¹⁹). L'utilité marginale d'un bien mesure la satisfaction que procure la consommation d'une unité supplémentaire de ce bien à son utilisateur. Cette satisfaction n'est pas forcément économique. Elle peut être d'ordre sociologique (embauche incontrôlée des membres d'un clan ou d'une ethnie) et politique (recherche du pouvoir par les représentants des groupes: chef du parti politique, chef du village, colon etc...).

Tableau n°2: Le processus d'acculturation et ses conséquences sur les performances des entreprises en situation de management interculturel .



L'importance de la rationalité interactive dans la maîtrise du management en situation interculturelle a déjà été soulignée par G. HOFSTEDE²⁰ et G. HOFSTEDE & D. BOLINGER²¹, de P. D' IRIBARNE²², F. GAUTHEY & D. XARDEL²³, E. MUTABAZI²⁴ et J.C. USINIER²⁵ qui montrent que les interactions entre les cultures et les systèmes de gestion différents produisent des chocs de rationalités qui affectent la performance de l'entreprise.

Ces chocs ne sont pas forcément maîtrisables avec les outils classiques de gestion en tout lieu. Ils soulignent la nécessité d'appréhender et d'intégrer dans le management les différences culturelles, technologiques, institutionnelles et organisationnelles à partir de l'approche constructiviste et surtout contingente du management tirée des travaux de P.R. LAWRENCE & J. LORSCH²⁶.

En soulignant l'importance d'étudier localement les cultures, les outils, les techniques, et les procédures mis en oeuvre quotidiennement par les acteurs dans le processus de gestion, pour assurer leur existence, ou de ce que H. GARFINKEL²⁷ désigne par le terme d'ethnométhodes (les mécanismes de prise de décision mis en oeuvre par les acteurs), le courant de la rationalité interactive ou interculturel privilégie la *recherche-action comme méthode de recherche et l'ethnométhodologie comme technique d'observation*. Il se prononce pour une relativité des pratiques et théories du management.

Cette relativité est fondée en dernière analyse sur le concept de rationalité limitée de H.A. SIMON²⁸, selon lequel les décisions dans les organisations complexes ne sont pas maximisantes, mais simplement satisfaisantes; du fait que les décideurs ne disposent pas toujours de l'information nécessaire en qualité et en quantité au moment de la prise de décision et du modèle pertinent pour la traiter. Cela exige la prise en compte des contingences locales dans le management, afin d'obtenir une meilleure adaptation des systèmes en interaction.

Ainsi, dans les EPE du Congo, où la recherche permanente des satisfactions individuelles opposant les acteurs fait que la décision d'allocation des ressources dont les ressources humaines n'est pas forcément liée aux raisons économiques. Elle résulte plutôt de la rationalité interactive que de la rationalité technico-économique et peut s'analyser comme le produit des coalitions instables et des comportements opportunistes des acteurs. Ceux-ci limitent la performance des techniques de gestion importées et appliquées servilement dans l'entreprise africaine. Cela engendre une culture d'entreprise perverse que nous appelons la "Sucomanie".

La "Sucomanie", ou la maladie de la Sucrière du Congo, est une culture d'entreprise fondée sur les coalitions et les systèmes de gestion instables et l'opportunisme des acteurs. Elle tire ses racines de la "Tontine situationniste" des dirigeants politico-administratifs locaux que Dominique DESJEUX²⁹ définit comme: "un système de régulation et de contrôle social qui garantit aux dirigeants l'accès au pouvoir et à l'argent par la rotation permanente aux postes politiques et administratifs". En se basant sur cette rotation, la

"Sucomanie" limite l'accumulation individuelle permanente de richesses, mais structure les champs institutionnel, organisationnel et technologique du management de l'entreprise d'Etat. Elle symbolise à l'échelon du secteur marchand prioritaire d'Etat du Congo, le phénomène de la corruption réprimé dans la société traditionnelle locale; mais toléré et érigé en un système de gestion dans l'entreprise pilote d'Etat.

Installant une **discontinuité** entre les normes d'excellence et de performance admises dans la société et celles pratiquées dans l'entreprise, la "Sucomanie" est génératrice d'importants coûts de transactions ou d'agence. Elle fait de *l'entreprise plus un système de redistribution que de production de richesses*. Dans ce contexte, la recherche de bénéfice d'entreprise est incongrue, si la gestion se base seulement sur l'axe de la rationalité technique et économique.

L'éviction ou l'ignorance des différences culturelles dans le management est générateur des chocs des rationalités et des contre-performances. Car elle favorise l'unité entre *la relation d'agence et le cercle vicieux de la bureaucratie*³⁰ dans les interactions des acteurs. Elle ne favorise pas l'apprentissage et les communications efficaces entre les acteurs; ce qui accroît l'instabilité des coalitions, le conflit culturel et augmente les coûts des transactions qui diminuent plus qu'ils ne créent de la valeur.

Le courant institutionnel du management qui étudie les relations entre la technostrucure (les techniciens, les mandataires) et le sommet stratégique (les actionnaires, les mandants)³¹ permet d'analyser les coûts des dysfonctionnements dans l'organisation comme les conséquences de l'absence d'unité d'intérêts et des valeurs des parties propres à la théorie de l'agence³² et à la théorie des jeux³³. La problématique de l'interculturel se résume dans le tableau n°3 de la page suivante.

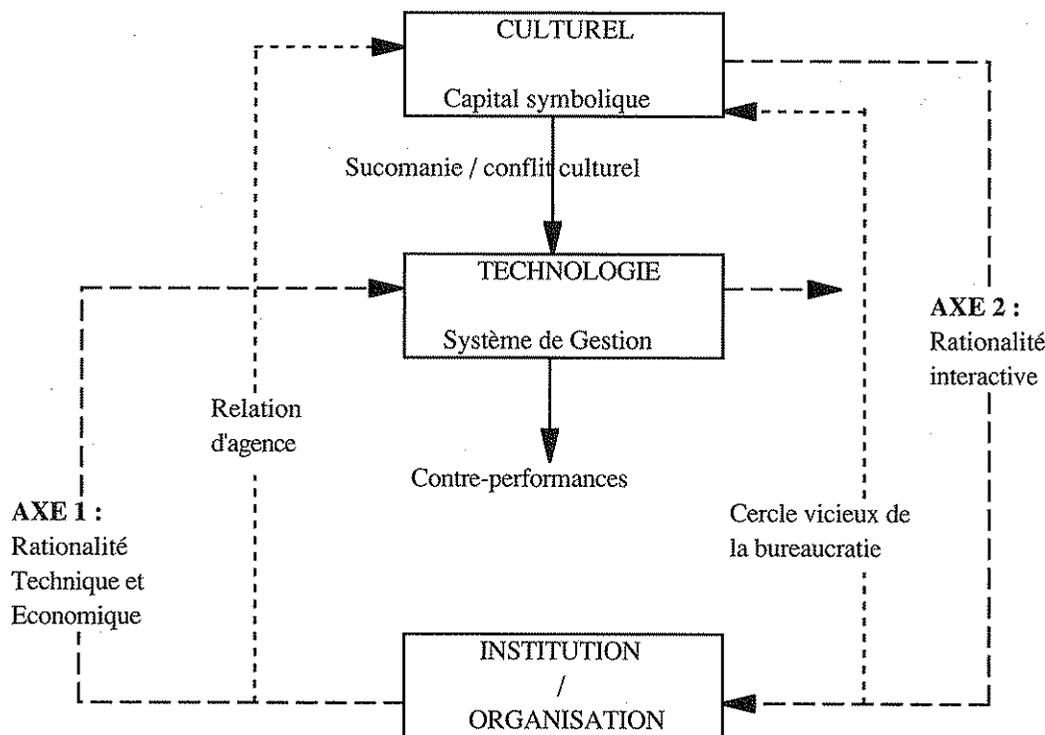
III- LES NOUVELLES VOIES DE L'EXCELLENCE

De ce qui précède, il nous paraît nécessaire d'établir une congruence entre la culture, le système de gestion et la performance souhaitée en:

- intégrant les différences culturelles dans le management, lorsqu'il y a transfert de technologie;
- privilégiant la rationalité interactive ou procédurale par rapport à la rationalité technique et économique ou substantielle, comme principale voie permettant aux acteurs de mieux maîtriser le management dans un contexte interculturel. Car le système de gestion performant résulte, ici, des synergies des cultures nées des compromis ou des négociations et non seulement du simple calcul à la marge imposé par une partie.

Ces propositions nous permettent de concevoir un *système de gestion géocentrique*, à partir des synergies culturelles obtenues par la synthèse des contenus du système de gestion local et des systèmes de gestion importés présents sur le terrain.

Tableau n°3: La problématique de la gestion de l'excellence dans l'EPE du Congo



Les interactions observées sur le terrain, suggèrent que l'excellence repose d'avantage sur la maîtrise de la technologie que sur la simple sagesse des vieux dans un univers où la compétence, la discipline, la loyauté et la responsabilité seront les valeurs cardinales. Ce système s'articule autour des principes suivants au niveaux des champs du management:

A- AU NIVEAU MANAGERIAL

Trois propositions sont envisageables:

1) **Le rapprochement de l'univers villageois à l'univers de l'entreprise par l'introduction de la palabre africaine** (équivalent du ringisei japonais) comme processus fédérateur du management, permettant l'expression directe des acteurs, pour négocier et interpréter les techniques; afin d'améliorer la prise de décision collective. Ce mode de négociation qui réunit les sages à chaque échelon de la hiérarchie, permet aux niveaux inférieurs de participer directement à la prise de décision. Les décisions de ces niveaux sont ensuite transmises aux niveaux supérieurs qui statueront définitivement. La décision ainsi prise a force de loi. La palabre a déjà fait ses preuves au cours de ces dernières années dans le processus de transition démocratique pacifique (passage du monopartisme au multipartisme) à travers la Conférence Nationale en Afrique Noire. Mais, elle est restée depuis longtemps en marge de l'entreprise.

En Europe*, les accords de Maastricht prévoient d'ailleurs la négociation entre les partenaires sociaux sous ce modèle. Ceux-ci ont désormais "un rôle de consultation débouchant sur des avis concernant les propositions de la Commission et de négociation pouvant conduire à des accords européens".

2) **l'intégration du projet d'entreprise comme outil de management** fixant les buts, les objectifs et les moyens communs qui sont ceux de l'entreprise.

3) **l'intégration du management transformatif**³⁴ proche du style du "chef du village" par lequel le leader motive ses collaborateurs à s'engager efficacement dans la maîtrise d'un environnement complexe, tout en étant crédible. Ce style de management permet aux acteurs de définir ensemble les conditions de différenciation et d'intégration des ressources par la palabre.

* Voir "Après Maastricht, quel espace contractuel européen", In *La lettre de la Fondation*, Ed. Fondation Europe et Société, n°24, Supplément aux Cahiers de la Fondation, Paris 1992, P.P.12-13

B- AU NIVEAU INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL:

Deux principales propositions sont envisageables:

1) **L'introduction du cadre juridique de l'entreprise mixte à actionnariat diffus**, *point-selle* ou point d'équilibre du jeu d'entreprise auquel parviennent les acteurs dans les EPE. Cette forme de société anonyme (avec directoire) a été introduite en France par la loi du 24/7/1966, inspirée de la société anonyme allemande de 1964, dans laquelle les actionnaires ont des parts de capital social relativement faibles, ce qui permet de limiter leur influence. Elle est actuellement retenue comme modèle dans le cadre de l'entreprise européenne **.

2) **L'adoption d'une structure matricielle** en lieu et place de la structure staff and line, pour assurer l'interdépendance et obliger les acteurs à négocier et à collaborer.

Ces nouvelles voies de l'excellence exigent une mise en oeuvre simultanée des propositions institutionnelles, organisationnelles et managériales; afin de maîtriser à la fois l'instabilité des coalitions et des systèmes de gestion, ainsi que le conflit culturel. Cette condition est nécessaire pour favoriser une performance durable dans les entreprises pilotes d'Etat.

CONCLUSION

A travers cette contribution, nous avons voulu sensibiliser la communauté scientifique et les managers à l'émergence d'une nouvelle donne du management: celle de "l'interculturel" et des insuffisances conceptuelles et méthodologiques des différents auteurs qui ont abordé directement ou indirectement cette approche à travers les transferts des technologies.

Certes, ces transferts sont des échanges interculturels qui se situent dans le cadre de l'interdépendance technique, économique et culturelle des économies modernes. Mais ils ne permettent pas toujours d'obtenir les performances souhaitées, surtout lorsqu'ils reposent sur une conception globalisante et universaliste fondée sur le positivisme. Ils exigent par conséquent que nous relativisions davantage les théories et les pratiques universelles de management, par une approche plus constructiviste et contingente, reposant sur la prise en compte des spécificités culturelles du milieu dans lequel s'effectue la nécessaire coopération; afin d'établir une congruence entre la culture, le système de gestion et la performance de l'entreprise.

** Bulletin Commission Européenne, Bruxelles, n°7/8-1989 p.10

BIBLIOGRAPHIE GENERALE

- 1 PROTEAU J.P.: Rapport du Conseil des Investisseurs Français en Afrique. In Jeune Afrique, Supplément au n°1659, Paris, 1992
- 2 GEORGES P.: " Les entreprises publiques." In Les grands services publics dans les Etats Francophones d'Afrique Noire. Ed.Economica, Paris 1984 p.219-231
- 3 THILL J. et alliés.: La Coopération Française et les entreprises en Afrique subsaharienne. Ed.Ministère de la Coopération et du Développement, Paris 1989, n°1 p.34-35
- 4 Rapport annuel sur l'ajustement structurel 1990.
- 5 MARSHALL A.: Principles of economics, Macmillan, 8 e Ed.,Londres, 1920
- 6 LADMIRAL J.R & LIPIANSKY E.M: La communication interculturelle. Ed. Armand Colin, Paris, 1989 p.10
- 7 PETER T.& WATERMAN R.: Le prix de "l'excellence". Edition Inter Edition, Paris 1983
- PETER T.& WATERMAN R.: La passion de l'excellence.Edition Inter Edition, Paris 1985
- 8 OUCHI W: Théorie Z: Faire face au défi japonais. Ed. Inter Edition, Paris, 1982
- 9 ARCHIER G. & SERIEYX H. : L'entreprise du 3ème type. Ed. Seuil, Paris 1984 P.147
- 10 KERVEN Y-G.: " Le dépit américain" In L'excellence. Ed. Autrement, Paris, 1987 P.P.171-175
- 11 DUMONT René: L'Afrique Noire est mal partie. Seuil 1961
- 12 GALLISOT René:"De la colonisation à l'indépendance, les métamorphoses du couple << entreprise privée-Etat >>"; In Les entreprises et les entrepreneurs en Afrique XIXe et XXe siècle, Tome II. Ed. L'harmattan, Paris, 1983 P.P.607-634
- 13 BOURGOIN H.:L'Afrique malade du management. Ed. Jean Picollec, Paris 1984
- 14 Voir le Discours de Marien NGOUABI, intitulé: "L'action créatrice des masses et le rôle déterminant des cadres" dans son ouvrage: Vers la construction d'une société socialiste en Afrique. Ed.Présence Africaine. Paris 1975 P.192

- 15** SAVEROT Denis.& DIDIER Carine: "La France encerclée par les usines nipponnes." In France Soir du 3/8/1991, Paris, 1991, P. 2
- 16** NORA Dominique: L'étreinte du Samoraï. Ed. Calman-Levy, Paris, 1990 P.P. 14-30
- 17** ADLER N.J.:" Understang the ways of understanding: Cross-cultural Management Methodology Reviewed." In Advances in International Comparative Management, Vol.1, Jai-Press, Inc, 1984
- 18** BRAUDEL F.: Civilisation matérielle, économie et capitalisme: Tome 1. Ed.A.Colin, Paris 1976 P.288
- 19** WALRAS L.: Eléments d'économie pure, Lausanne, Corbaz, 1874-1877.
- 20** HOFSTEDE Geert:" Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation" in Revue Française de Gestion, Paris 1987 n°64 P.P.10-21.
- 21** HOFSTEDE Geert & Daniel BOLLINGER: Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses Hommes. Ed.d'Organisation, Paris 1987
- 22** D' IRIBARNE Philippe:" Cultures nationales et cultures des entreprises" in Laboratoire de Gestion et Cultures Africaines. IAE Nice 1985 P. 24
- 23** GAUTHEY Franck & Dominique XARDEL: Management interculturel: Mythes et réalités. Ed. Economica, Paris 1990.
- 24** MUTABAZI E.:" Le management en situations inter-culturelles: que nous apporte l'Afrique Noire? " In Histoire et Développement, Ed. Cahiers de l'Institut d'Etudes Sociales de Lyon, Lyon 1988 n°2 p.36-40.
- MUTABAZI E.:" Pour un management interculturel" In Le Monde- Initiatives du 27 Mai 1992, Paris, P.V
- 25** USINIER J.C: " Interculturel: la parole et l'action." In Harvard L'Expansion, n°52-55, Paris 1989 P.P.84-92
- 26** LAWRENCE J.R. & LORSCH J.: Adapter les structures des entreprises. Ed. d'Organisation, Paris 1973, 1989.
- 27** GARFINKEL H.: Studies in Ethnomethodology, Englewood Cliffs, Prentice Hall 1967
- GRAFINFEL H.:" Ethnométhodologie."Interview, In Société n°5, Paris 1985 P. P. 5-6
- 28** SIMON H.A.: Rational decision making in business organization" (1978 Nobel lecture) in SIMON H.A: Models of bounded rationality (2 vol.), Cambridge, Mass, The MIT Press, 1982 P.P. 474-494
- MARCH J.C & SIMON H.A: Les organisations. 2 édition. Ed Dunod, 1991. Traduction de: Organizations, John Wiley and Sons, New York 1958
- 29** DESJEUX D.: Le Congo est-il situationniste?: 20 ans d'histoire politique de la classe politique dirigeante Congolaise" In Le mois en Afrique, Paris, 1980 n°178-179 p. p 16-40
- 30** CROZIER Michel: Le phénomène bureaucratique. Ed.Seuil, Paris, 1961
- 31** GALBRAITH J.K: Le nouvel Etat industriel. Ed. Gallimard, Paris,1968 P.P.115-201
- GALBRAITH J.K: " Matrix organization designs" In Business Horizons, Bloomington: School of Business, Indiana Univserity, February 1971, P.P.289-310
- 32** - ROSS S.A: " The economic theory of agency: the principal's problem." In American Economic Review , New York 1974 n°2 Vol.63 P.134-139
- FAMA E.F: "Agency Problems And The Theory Of The Firm" In Journal Of Economics, Holland Publishing Compagny, Amesterdam 1980, n°2 P.P. 288-307
- JENSEN M.C & MECKLING W.H: "Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure." In Journal Of Financial Economics, Holland Publishing Compagny, Amsterdam 1976 Vol.3 P.P. 305-360
- MACDONALD G.M: New directions in the economic theory of agency" in Canadian Journal of Economics, 1984 Vol.17 n°3 P.P. 415-440
- 33** OKAMBA E.: La théorie de l'agence et l'efficacité des organisations. Cas des entreprises marchandes prioritaires d'Etat du Congo" In Les cahiers de l'Institut de Gestion de Touraine, Université de Tours, 1991
- * Voir "Après Maastricht, quel espace contractuel européen", In La lettre de la Fondation, Ed. Fondation Europe et Société, n°24, Supplément aux Cahiers de la Fondation, Paris 1992, P.P.12-13
- 34** BENNIS W. & NANUS B.: Diriger. Ed.Inter Editions, Paris 1984,P.14. Traduction Française de: Leaders.Harper & Row, Publishers, Inc., New York, 1985
- ** Bulletin Commission Européenne, Bruxelles, n°7/8-1989 p.10