



HAL
open science

Culture d'entreprise et contrôle de gestion

Moussa Ettijani

► **To cite this version:**

Moussa Ettijani. Culture d'entreprise et contrôle de gestion. Les cadres conceptuels, May 1991, Paris, France. pp.cd-rom. hal-00823096

HAL Id: hal-00823096

<https://hal.science/hal-00823096>

Submitted on 18 Sep 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Culture d'entreprise et contrôle

Coordinateurs : Henri BOUQUIN, Université de Paris Nord, Michel FIOL, Groupe HEC

"Culture d'entreprise et contrôle de gestion"

Moussa ETTIJANI, Université de Paris IX - Dauphine

CULTURE D'ENTREPRISE ET CONTROLE DE GESTION

ETTJANI Moussa

INTRODUCTION

Depuis que le concept de culture d'entreprise a été présenté comme le facteur explicatif incontournable et indiscutable du succès japonais et de quelques firmes nord-américaines, on a commencé à regarder l'"irrationnel" d'un tout autre oeil.

Ce regain d'intérêt qui n'est pas qu'un phénomène de mode, correspond à une attitude nouvelle par rapport aux problèmes de gestion longtemps dominés par la recherche et l'utilisation d'outils rationnels de pilotage : de plus en plus d'entreprises s'interrogent sur leur histoire, leurs valeurs, leur identité, d'autant plus que le mouvement actuel des idées insiste sur les liens qui unissent les performances obtenues, à des préoccupations d'adhésion, de loyauté, d'implication, d'engagement, etc ... attitudes et sentiments liés à des valeurs partagées, à des croyances, en un mot à la culture de l'entreprise.

Mais comment celle-ci se situe-t-elle par rapport au contrôle de gestion surtout lorsque celui-ci s'assigne une double fonction : "celle d'un système d'intégration (cohérence intra-entreprise) et celle d'un système favorisant le couplage avec l'environnement (cohérence externe),..."¹

En dépit d'une apparente antinomie entre culture d'entreprise et contrôle de gestion, attestée par les spécificités de la première par rapport au second, on constate, non seulement des relations d'influence réciproques entre les deux concepts, mais encore, dans des cas précis, une prééminence de la culture d'entreprise sur le contrôle de gestion.

Cependant, des facteurs de limitation, plus particulièrement propres à la culture d'entreprise, peuvent, dans certaines situations, empêcher ou gêner cette incitation mutuelle et cette prépondérance.

Au-delà de l'apparente antinomie entre culture d'entreprise et contrôle de gestion, les sources de rapprochement entre ces deux concepts sont si nombreuses et fécondes qu'ils forment un couple indissociable.

A) L'apparente antinomie entre culture d'entreprise et contrôle de gestion.

Elle tient aux spécificités de la première par rapport au second, ce qui oblige à commencer par préciser ce qu'il convient d'entendre par culture d'entreprise.

1 - Analyse du concept de culture d'entreprise :

Du point de vue sociologique, la culture se définit comme "un ensemble lié des manières de penser, de sentir et d'agir le 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"²

Chaque individu a des traits communs avec ses semblables, mais, en même temps, il est un être unique, de par ses différences. Selon G. Nizard, "à un niveau intermédiaire, la sociologie étudie les spécificités culturelles des sociétés et la théorie des organisations - qui s'y rattachent partiellement - se centre sur un groupe humain particulier"³

On peut donc dire que la culture d'entreprise vient de la constatation que la réalité d'une entreprise ne se limite pas à ses aspects formels, mais qu'elle a aussi un côté informel et caché qui rend difficile à cerner, de façon unanime, un concept aussi complexe.

La fertilité de la littérature sur la culture d'entreprise et son caractère subjectif ont donné lieu à différents définitions.

Certains auteurs ont appréhendé ce concept par le biais de ses composantes qui recouvrent les valeurs, les mythes, les symboles, les rites et les héros. On a également tenté de segmenter la culture d'entreprise en distinguant la culture interne, la culture externe, les sous-cultures...

De cette approche, on retire un sentiment d'insatisfaction dû à une insuffisante compréhension.

D'autres auteurs s'attachent plus à la finalité ou aux finalités qu'aux composantes. C'est le cas notamment de E. Schein pour qui la culture d'entreprise doit être inventée découverte et développée par un groupe donné en vue de faciliter l'adaptation externe et

²G. Rocher in "Introduction à la sociologie", Seuil, 1968, cité par G. Nizard : Identité et culture d'entreprise, Harvard / L'Expansion n° 31, Hiver 1983 / 84, p 97.

³G. Nizard : *Ibid*, p. 97.

l'intégration interne.

Adoptant une approche systémique, A. Ch. Martinet considère que "le système culturel, produit organisé d'une sédimentation de l'histoire (de l'organisation) (...) forme un ensemble de valeurs, idées, langages et rationalités qui constituent autant de normes implicites que l'individu intériorise et à l'égard desquelles il situe consciemment ses comportements. Il joue donc un rôle puissant d'intégration et d'homogénéisateur des conduites personnelles, en renforçant de manière plus douce et plus clandestine le système de règles imposé par la structure organisationnelle et la configuration du pouvoir" ⁴.

Pour les psychosociologues, "la culture d'une organisation, superstructure de l'identité, est l'épicentre des valeurs affirmées" ⁵. C'est l'un des deux éléments significatifs qui composent l'identité d'une organisation, l'autre élément étant la structure.

Mais qu'est-ce que l'identité d'une organisation?

Au sens d'Erikson, l'identité "est un sentiment subjectif et témoigne d'une unité personnelle et d'une continuité temporelle" ⁶. C'est "une création sociale, partiellement volontaire, qui occasionne chez des membres du groupe des mécanismes d'identification" ⁷. L'identité est aussi "le point de rencontre entre ce qu'une organisation veut être et ce que son environnement lui permet d'être. Elle se définit à l'intersection de ses vœux et des circonstances" ⁸. Elle peut être appréhendée sous plusieurs aspects complémentaires : "identité exprimée, identité informelle, identité observable, identité fantasmée" ⁹.

L'identité d'une organisation est "non pas un portrait composite des identités individuelles, mais un ensemble cohérent de valeurs intériorisées qui se traduisent par des comportements ressemblants. Elle est un lien préalable aux solidarités vécues. La culture, sous-ensemble de l'identité, produit un haut degré de connexité entre les idées et les conduites" ¹⁰.

En d'autres termes, la culture est une puissante expression de l'identité-au point de pouvoir confondre les deux termes. C'est cette approche qu'on pourra retenir, avec Elliot Jacque qui écrivait, en 1972; "la culture de l'entreprise, c'est son mode de pensée et d'action

⁴A.Ch. Martinet : Stratégie, Vuibert, Paris, 1985, p 322.

⁵G. Nizard : Identité et culture d'entreprise, article déjà cité, p 11.

⁶Cité par G. Nizard, Ibid, p 92.

⁷G. Nizard : Ibid, p 94.

⁸G. Nizard : Ibid, p 93.

profession, les spécialisations et les connaissances techniques; les attitudes à l'égard de la discipline et des sanctions; les coutumes et les habitudes directoriales; les objectifs de l'entreprise; son comportement en affaires; les méthodes de rémunération; les valeurs assignées aux différents types de travail; le fait de croire ou non, en la démocratie et en la consultation paritaire et, enfin, les conventions et les tabous dont on est moins conscient"¹¹

C'est donc ce qui unit l'entreprise dans ses pratiques et la distingue des autres entreprises. Elle découle d'une histoire collective et d'un vécu quotidien; c'est pourquoi, elle est propre à chaque entreprise.

Interrogé sur la culture de COMPAQ COMPUTER CORPORATION - une entreprise fondée en 1982 et qui a connu au cours de ses huit premières années d'existence, l'une des plus fortes croissances de l'histoire des affaires en Amérique du Nord - son président l'a décrite en ces termes : "Compaq privilégie la discipline, l'équilibre, la continuité et le consensus. C'est le seul moyen de survivre dans un secteur qui évolue aussi vite que le nôtre. Il y a un très grand nombre de valeurs derrière ces caractéristiques mais la plus importante, probablement, est le travail en équipe. Cela veut dire traiter les autres avec respect et s'attendre à être traité de même"¹²

Le concept de culture d'entreprise étant ainsi analysé, comment se situe-t-il par rapport au contrôle de gestion ?

2 - Les spécificités de la culture d'entreprise par rapport au contrôle de gestion.

Tout d'abord, avec la culture l'entreprise, c'est l'informel qui vient cotoyer une discipline, jusque là, plus formelle. Alors que le contrôle de gestion procède d'une approche rationaliste (analyse et calcul économiques, planification, simulation, segmentation...), la culture d'entreprise, elle, procède d'une approche où l'"on passe d'une sévère rigueur de quantitatistes aux explications non validées qui tombent sous le sens"^{12bis} Elle apporte donc une vision différente des problèmes de gestion et de la logique qui les sous-tend.

En effet, si les aspects des différentes sous-cultures composant la culture d'entreprise peuvent être éclairés par des visions classiques de l'entreprise, il subsiste un aspect subtil de la

¹¹G. Nizard, Ibid, p 98 et p 99.

¹²A. Webber : La croissance sans la bureaucratie - Harvard / L'Expansion n° 60, Printemps 1991, p 49.

^{12Bis}M. Thévenet : La culture d'entreprise en neuf questions, RFG Sept-Oct 1984, numéro spécial déjà cité, p 5.

vie de l'entreprise qui ne peut être perçue que par la culture-notion pas toujours affichée et le plus souvent implicite - : l'approche culturelle souligne ce qui oppose "nous" à "eux", en même temps que le bien au mal, le légitime à l'illégitime, le pensable à l'impensable. Au confort de la modélisation économique, et parfois même à l'illusion, elle propose de substituer une vision plus "pédagogique" et plus subtile de l'entreprise considérée dans ses réalités complexes (technologie, rapports sociaux, organisation, architecture informationnelle) formes complexes dont on ne peut rendre compte par le jeu de chiffres.

La culture d'entreprise relève exclusivement du qualitatif; elle fait appel à des notions purement qualitatives et subjectives. On peut même considérer que son émergence est une réaction contre la réduction du monde de l'entreprise à des chiffres dans le but de mieux faire passer la scientificité de la gestion et même de l'économie.

Enfin, la culture d'entreprise reste un concept non localisable sur un organigramme, et assez souvent, difficilement cernable, si l'on écarte le cas des entreprises ayant une culture forte¹³.

Mais quelle que soit la perception que l'on avance de la culture, l'entreprise est toujours représentée comme un réseau d'interactions. Et le contrôle de gestion aussi bien que la culture d'entreprise s'attachent à saisir ces interactions, ce qui constitue un atout majeur pour la compréhension totale du monde de l'entreprise d'aujourd'hui.

Au surplus, les valeurs véhiculées par chacun de ces deux concepts, loin de s'opposer, se complètent et se renforcent mutuellement.

B) Les facteurs de rapprochement entre culture d'entreprise et contrôle de gestion.

Les uns sont propres à chacun des deux concepts, d'autres leur sont communs.

1 - Les facteurs propres de rapprochement.

a) La culture d'entreprise

Non seulement elle se retrouve dans les trois niveaux du contrôle d'entreprise (stratégique, de gestion "stricto sensu" et d'exécution), mais aussi dans les différents modes opératoires du contrôle de gestion (objectifs, normes, règles et outils).

b) Le contrôle de gestion

Il est un élément de la stratégie, par son souci de finalisation de l'entreprise sur le long terme, ainsi que "par les informations qu'il véhicule et surtout par les motivations, les tensions et les dynamiques qu'il organise dans le partage des responsabilités, la surveillance des indicateurs et les analyses qu'il déclenche"¹⁴.

En outre, le contrôle de gestion joue le rôle d'interface entre les instruments techniques et le domaine socio-culturel.

2 - Les facteurs communs de rapprochement :

En tout premier lieu, le temps : il est un facteur déterminant dans ce rapprochement.

Ensuite, l'entreprise n'est pas qu'un conglomérat artificiel d'individus. Elle tend à devenir une "vaste famille" où les échanges et les rencontres sont favorisés, jouant ainsi sur le fait reconnu par les sociologues que les individus changent plus rapidement d'attitude et de comportement sous la pression du groupe que sous la pression de la hiérarchie.

Enfin, la culture d'entreprise et le contrôle de gestion touchent aux atouts de l'entreprise d'aujourd'hui :

a) les ressources humaines :

La première tend à modeler le comportement et le jugement des hommes; elle constitue une dimension de toutes les pratiques qui touchent au commandement, à l'impulsion, à la coordination, à l'esprit et aux modalités du contrôle.

Dans sa recherche de l'efficacité et de l'efficience, le contrôle de gestion s'appuie sur les hommes dont le comportement est influencé par la culture de l'entreprise.

b) le métier et les facteurs clés de succès :

La capacité d'une entreprise à résister aux attaques de la concurrence ainsi que sa capacité à profiter des opportunités du marché et / ou de produits nouveaux dépendent de son niveau de compétence, c'est-à-dire à quel point elle maîtrise son métier.

Or ce niveau de compétence dépend de la culture de l'entreprise qui signifie, ici, expérience et savoir-faire, puis, de l'action du contrôle de gestion par la connaissance et la maîtrise des coûts, par l'amélioration de la qualité et de la productivité.

c) la structure :

La culture se répercute inévitablement sur la structure formelle ou informelle de l'entreprise puisqu'elle véhicule des règles de comportement observées par tous. Par sa dimension organisationnelle, la culture d'entreprise doit doter celle-ci d'une structure capable de mobiliser les énergies, de stimuler les initiatives individuelles et de les synthétiser en vue d'assurer la convergence des objectifs des salariés avec ceux de l'entreprise.

Quant au contrôle de gestion, il joue un rôle très actif dans la conception et l'animation

de la structure mise en place. Il est pour une structure simple et souple reposant sur des unités à dimension humaine où l'implication de l'individu ne se fait plus au niveau de la tâche, mais à celui de l'emploi dans sa totalité. Il favorise une séparation judicieuse des tâches et des moyens (différenciation), assure la coordination des actions (intégration) dont il aide les intéressés à contrôler les résultats, prend en charge la conception et le fonctionnement d'un système fiable d'information, puis s'attache à prévenir ou à régler les conflits d'intérêts en se hissant au niveau de l'intérêt de l'entreprise toute entière.

II - LES RELATIONS D'INFLUENCE RECIPROQUES ENTRE LES DEUX CONCEPTS ET LA PREEMINENCE DE LA PREMIERE SUR LE SECOND

Le jeu simultané de ces différents facteurs de rapprochement se traduit par l'existence de relations d'influence réciproques entre culture d'entreprise et contrôle de gestion.

Bien plus, il arrive que dans des cas précis, la première prend ¹⁵ le pas sur le second.

A) Analyse de l'apport de la culture d'entreprise au contrôle de gestion :

Comment se manifeste cette influence de la culture d'entreprise sur le contrôle de gestion ? Quel en est le champ d'application ? Peut-il arriver que la première ait une prééminence sur le second ?

Telles sont les questions qui se posent, ici.

1 - En quoi consiste cette influence ?

La culture d'entreprise véhicule un certain nombre de modèles formant une matrice d'action.

Ces modèles touchant aux croyances, aux sentiments, aux comportements et à la technologie, la culture d'entreprise apparaît alors comme un facteur à la fois :

a) d'orientation de la stratégie, tout d'abord. En effet, celle-ci doit tenir compte des valeurs ancrées au sein de l'entreprise. Il doit y avoir une double adéquation : d'une part, entre la culture et la stratégie, et d'autre part, entre la culture et la mise en oeuvre de la stratégie.

b) de motivation : Par eux-mêmes, c'est-à-dire par la vertu de leur seule existence, les instruments sont, le plus souvent, incapables de créer les conditions de leur propre efficacité. L'implication des individus est indispensable pour rendre possible l'action du contrôleur de gestion dans le sens souhaité (amélioration des performances notamment).

adequat.

d) d'adaptation et d'évolution

Selon W. Ouchi, "la culture d'entreprise est un mode de contrôle qui peut se substituer au contrôle rationnel, bureaucratique...", ce qui ne peut que faciliter l'adaptation de l'entreprise à l'environnement dans le cadre du système de planification-contrôle mis en place.

On peut donc dire qu'elle influe sur le choix d'un style de contrôle et notamment sur l'évolution des performances (choix des variables de contrôle). Bien plus, elle peut le faire évoluer pour l'adapter au stade de développement de l'entreprise, à condition que les risques de démotivation, de bureaucratisation et de rigidité face au changement aient été écartés.

Mais la culture d'entreprise ne sera un facteur d'amélioration des performances que si elle a un impact réel sur les comportements et les modes de gestion, que si elle est capable de prévenir les problèmes d'intégration interne et de résoudre ceux que soulève l'adaptation à l'environnement, que si elle encourage la loyauté ¹⁶ et que si elle peut être facilement modifiée en cas d'impératifs d'ordre économique.

Enfin, on retiendra que la meilleure illustration de l'influence de la culture sur le management nous a été donné par le schéma Taylorien : il a tenté de réduire la réalité humaine de l'entreprise au modèle chiffrable de la mécanique et cela n'a été possible que parce que la culture de l'époque s'y prêtait.

2 - Impact de la culture d'entreprise sur les composantes d'un système de contrôle de gestion.

Au point d'apparaître comme un reflet de la culture d'entreprise, le système de contrôle de gestion va être guidé par les points de repère que la première comporte, en tant que patrimoine partagé de représentations et de valeurs.

Les cinq sous-systèmes en perpétuelle interaction, qui composent un système de contrôle de gestion vont porter, à un moment ou à un autre, en totalité ou en partie, la marque de la culture d'entreprise ; il en est ainsi pour chacun d'eux :

a) Le sous-système de régulation des activités (langage, travaux, c'est-à-dire les procédures obligatoires, temps, ... etc) et des personnes (comportements, intéressement, définition de fonctions, relations internes dans l'entreprise... etc).

¹⁶C'est-à-dire que les individus aient l'impression que l'organisation sera loyale vis-à-vis d'eux s'ils le sont eux-mêmes vis-à-vis d'elle.

b) Le sous-système de coopération et d'animation : la culture d'entreprise révèle les valeurs clés autour desquelles les efforts à tous les niveaux hiérarchiques seront mobilisés en vue de parvenir à une adhésion complète du personnel.

c) Le sous-système d'information tendant notamment à guider les individus dans le choix des données, la manière de les présenter, de les synthétiser et le chemin qu'elles doivent suivre pour parvenir à leurs destinataires.

d) Le sous-système de pilotage qui reflète également l'influence de la culture d'entreprise en matière de mesure de références et de normes pour contrôler la gestion sous ses différents aspects.

e) Le sous-système opérateur c'est-à-dire le contrôleur de gestion en tant que centre du système. Il incombe à ce dernier de maîtriser la culture d'entreprise s'il veut remplir pleinement son rôle et plus précisément régler son comportement, son degré d'implication en fonction des contraintes internes (taille, structure et degré de dépendance de l'entreprise) et externes, en un mot le style de contrôle qu'il pourra adopter.

A cet égard, il convient de souligner que par sa nature un peu abstraite et tolérante à l'ambiguïté, la culture d'entreprise permet au contrôle de gestion de s'adapter plus facilement à chaque situation, actuelle ou nouvelle, laissant ainsi au contrôle de gestion la flexibilité indispensable à son action et à son efficacité.

En résumé, une forte culture d'entreprise - à la condition qu'elle soit bien maîtrisée - renforce l'action du contrôle de gestion; elle accentue et consolide son aspect qualitatif en le faisant évoluer vers le contrôle par les acteurs - ou contrôle sans contrôleur - la mission de ce dernier prenant alors une dimension nouvelle : il devient responsable de la qualité de la gestion par la culture de l'entreprise ¹⁷. En outre, celle-ci guide l'appréciation de la performance du système de contrôle et notamment les écarts de comportement.

3 - La culture d'entreprise peut-elle prendre le pas sur le contrôle de gestion ?

La réponse est affirmative dans des situations bien précises :

a) Cas où le système de contrôle de gestion fait une place plus grande à la culture qu'aux marchés.

En effet, au contraire d'une approche du contrôle de gestion par les marchés, dans le

culture. Cette approche culturelle est nécessaire lorsque l'incertitude est élevée, la communication difficile et lorsque le cycle entre action et réaction est bref.

b) Cas des organisations complexes.

Retenant une "définition plus opérationnelle en ce qui concerne le contrôle de gestion"¹⁸, A. Burlaud et J.L. Malo après avoir caractérisé ce type d'organisation en viennent à se demander si elles ne sont pas des organisations incontrôlables. C'est pourquoi, ils estiment que "dans les organisations complexes, face à l'impossibilité de contrôler directement toutes les étapes du processus de production, il semble efficace de contrôler le comportement des membres de l'organisation par l'intermédiaire d'une culture propre à l'organisation"¹⁹.

c) L'élaboration d'un projet d'entreprise.

Bien qu'il soit de nature différente de la culture, le projet d'entreprise est une démarche collective ; il s'élabore à partir de la culture existante comme le montrent les raisons qui y ont donné naissance, son contenu et ses conditions d'élaboration dont un audit préalable de la culture de l'entreprise.

En effet, le projet d'entreprise s'inscrit dans le cadre d'une démarche très qualitative montrant la cohérence des valeurs de l'entreprise avec les options stratégiques retenues. Il ne fait pas double emploi avec le plan, mais en est complémentaire.

Cette démarche "implique que les membres d'une organisation partagent les mêmes valeurs et soient liés par une culture plus ou moins forte, plus ou moins révélée. La culture est le cadre et la base de l'élaboration du projet. Grâce à l'intégration et la socialisation des individus par le biais de la culture, l'idée préalable de projet d'entreprise n'est pas considérée comme absurde ou artificielle, ce qui est primordial pour l'élaboration même du projet et sa mise en oeuvre"²⁰.

d) La gestion de projets.

Il s'agit des activités non-répétitives, c'est-à-dire à durée finie; elles sont organisées autour du concept de projet.

Plus que dans les processus de production courants, organisés autour de la répétitivité

¹⁸et ⁽¹⁹⁾ : A. Burlaud et J.L. Malo : Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion, RFC 187, Février 1988, Paris, p 59 et p 64.

²⁰J.J. Dedouit : Projet d'entreprise et culture d'entreprise, RFC 190, Mai 1988, Paris, p 54.

des actions, l'acquisition d'expérience est plus difficile dans une activité par projets. Ceci s'explique par la faiblesse des possibilités de standardisation ainsi que par la tendance naturelle à faire prévaloir la spécificité de chaque projet.

Dans ces conditions, "l'entreprise doit développer une forte culture interne pour compenser les risques d'éclatement que présente toute gestion par projets. Matra en constitue un excellent exemple : l'idée que les cadres se font du profil et du comportement idéal de "matracien" assure une remarquable unité, à travers la multiplicité des projets et leur spécificité"²¹.

e) La croissance externe, l'internationalisation des économies et donc de l'environnement des entreprises.

Le cas de Saint-Gobain constitue une excellente illustration de l'importance et même de la prééminence de la culture d'entreprise pour le succès d'un rapprochement d'entreprises nationales.

En effet, les faibles performances de cette firme jusqu'aux années 1970, s'associaient à un manque de cohésion du personnel et à une culture caractérisée à la fois par un fort élitisme et par un laxisme qui conduisit Saint-Gobain à fusionner avec Pont-à-Mousson. La réussite du nouveau groupe à la tête duquel avait été porté Roger MARTIN était due, certes, à un recentrage sur le métier, à une modernisation en profondeur, à une recherche efficace, mais aussi et surtout au perfectionnement de "l'outillage mental de la gestion" et à la prépondérance de la culture d'entreprise, mise en phase avec le contrôle de gestion.

Si l'on considère à présent la filialisation, les rapprochements et les alliances qui s'établissent en dehors des frontières, on constate un intérêt grandissant pour "l'interculturel". Bien plus, celui-ci prime à cause de la diversité, au-delà des problèmes juridiques.

Mais y a-t-il un management de l'entreprise qui soit spécifiquement interculturel ? "Dès lors que plusieurs individus travaillent ensemble, tout management est interculturel : la compétence, la culture, l'origine ou la personnalité des individus conditionnent les décisions et les attitudes du manager, de celui à qui est confiée la gestion ou la direction de leurs efforts"²². L'interculturel prend encore plus de poids, face à des équipes composées de nationalités et de cultures différentes notamment au sein d'entreprises européennes dans la perspective du Marché unique, ou bien lorsque le marché extérieur joue un rôle déterminant pour l'avenir d'une entreprise, dans le cadre de l'internationalisation toujours croissante des économies et donc de l'environnement des entreprises.

pluriculturalité ne vont pas sans frictions qui risquent, au fil du temps, de déboucher sur une "balkanisation", dans une firme pluriculturelle. Pour éviter un tel danger, on doit non seulement estomper les différences culturelles, mais encore tirer parti de la complémentarité. Comment ? Au moins de deux façons possibles :

- d'une part, en privilégiant le développement des "outils aculturels" de management tels qu'une langue commune de travail, un régime social unique des salariés, un même système d'évaluation des postes de travail, ... etc.

- et, d'autre part, en encourageant, à travers les activités extra-professionnelles, la connaissance mutuelle. Il importe que chacun fasse l'effort d'identifier les points de convergence entre cultures différentes, mais aussi "certaines différences ou nuances parfois subtiles qui font la réussite ou l'échec, la survie ou la performance"²³.

Il y a là, pour les responsables des ressources humaines et pour ceux du contrôle de gestion un nouveau défi : maîtriser et intégrer l'interculturel.

Enfin, notons que lorsque les alliances ou les rapprochements d'entreprises se faisant au-delà des frontières, touchent à des activités de conseil, on se heurte à la primauté de la culture des gens et à celle des entreprises, ce qui signifie que toutes les solutions ne peuvent pas s'exporter.

f) La qualité totale.

On en retiendra, ici, trois aspects complémentaires et adaptés :

- la gestion de la qualité, c'est-à-dire l'ensemble des opérations (prévision, coordination, réalisation) tendant à mesurer la satisfaction des clients, à analyser les sources d'insatisfaction et à définir une politique d'amélioration de la qualité.

- le contrôle de gestion de la qualité, le premier étendant son influence à toutes les fonctions de l'entreprise, surtout lorsque les coûts de la non-qualité ont été estimés (en 1989) à environ 4% du chiffre d'affaires, soit plus de dix fois les gains effectivement dégagés (0,3%) en matière de qualité.

En outre, avec le concept de qualité totale, on demande la participation de tous au sein de l'entreprise et notamment du contrôle de gestion. On voit alors apparaître des similitudes entre ces deux fonctions, mais l'élargissement du champ d'application de la qualité montre les limites du contrôle de gestion dans l'amélioration de la qualité.

²³D. Xardel : Article déjà cité.

- la qualité de la gestion devenue une nouvelle dimension du contrôle de gestion, par suite de la prise de conscience des insuffisances d'un système classique de contrôle de gestion.

Comme l'a souligné R. DANZIGER²⁴, cette prise de conscience a été accélérée, d'une part, par la multiplication des centres de frais discrétionnaires (activités de services) engendrée par l'évolution des méthodes de production, puis, d'autre part, par la nécessité de réagir rapidement aux turbulences de l'environnement.

La question qui se pose à présent est de savoir si chacun de ces aspects de la qualité est concerné par la culture d'entreprise. La réponse est oui.

D'abord, parce que la qualité imprègne tout le tissu de l'entreprise et tous les actes du management.

S'agissant de la gestion et du contrôle de gestion de la qualité, il convient de souligner que le "zéro défaut" n'est pas une mesure physique et, si derrière cet objectif ambitieux, il y a une volonté, des méthodes et des outils, il y a, avant tout, un état d'esprit (qui commence par la direction), état d'esprit qui est un élément de base d'une nouvelle culture de l'entreprise.

Quant à la qualité de la gestion, R. DANZIGER estime que sa recherche "n'est concevable que si intervient une mutation à la fois stratégique et culturelle du mode de direction des entreprises"²⁵.

A l'issue de cette analyse de l'apport de la culture d'entreprise au contrôle de gestion, et bien qu'aucun style ni modèle de contrôle de gestion ne se réduise à un simple reflet de la culture, la question se pose, à présent de savoir quelle est l'influence du contrôle de gestion sur la culture d'entreprise.

B) Analyse de l'influence du contrôle de gestion sur la culture d'entreprise.

Admettre l'existence d'une telle influence oblige à se demander, tout d'abord, sur quelles composantes de la culture d'entreprise cette influence s'exerce et quelle en est la portée; ensuite, si le contrôleur de gestion doit être un moteur ou, au contraire, un simple acteur des changements culturels de l'entreprise.

²⁴R. Danziger : Une nouvelle dimension du contrôle de gestion : les indicateurs de qualité,

La mise en place d'un système de contrôle de gestion suppose, au moins en théorie, la plus large diffusion des valeurs de ce dernier. C'est ainsi que les objectifs du contrôle de gestion, et plus particulièrement, l'amélioration des performances, associée à la définition de normes et d'objectifs propres à chaque responsable, influencent directement les individus qui finissent par les intégrer à leurs propres systèmes de valeurs.

La coordination des efforts individuels et le temps aidant, ce phénomène permet de façonner le code moral des salariés et donc de parvenir à une culture adaptée aux besoins de l'entreprise.

Pour chacune des composantes de la culture d'entreprise, le contrôle de gestion joue le rôle de boussole.

Plus précisément :

a) Au niveau de la composante industrielle :

Par son état permanent de veille technologique, le contrôleur de gestion cherche à s'assurer que l'outil industriel est bien équipé, performant, adapté aux besoins présents et futurs de l'entreprise et qu'il est meilleur ou aussi bon que ceux des concurrents les plus performants, afin que les opérations de fabrication proprement dite soient effectuées en respectant les conditions de qualité, de délais et de coûts qui découlent des objectifs et de la stratégie de l'entreprise.

Il s'attache également aux caractéristiques des produits, aux politiques qui en découlent, aux décisions de fabriquer et de pénétrer sur le marché, d'innover ou d'abandonner certaines activités, et ce, à chaque stade de développement de l'entreprise.

b) Au niveau de la composante organisationnelle :

Cette composante de la culture d'entreprise porte inévitablement la marque du contrôle de gestion car système de contrôle et structure organisationnelle forme un couple indissociable. En outre, comme l'a souligné H. BOUQUIN, "tout choix de structure et de mode de contrôle fait de l'entreprise un système politique (P. Jarniou, 1981), une organisation dont le fonctionnement est conditionné par des phénomènes de pouvoir que le système de contrôle peut soit chercher à nier, soit chercher à gérer (E. Friedberg et M. Crozier, 1977)²⁶.

L'influence du contrôle de gestion sur la culture d'entreprise se manifeste également à travers l'approche systémique du premier en ce que celle-ci aide à comprendre les mécanismes

²⁶H. Bouquin : Le structurel et le contingent en contrôle d'entreprise, Formation et gestion n° 39, sept. 1986, p 37.

du contrôle, leur structure et leur évolution.

Dans ce même ordre d'idée, on notera que l'approche structurelle du contrôle inscrit dans la culture d'entreprise les trois niveaux du contrôle d'entreprise et décrit chacun d'eux en termes de finalisation et de modes d'action délégués aux pilotes, aidant ainsi à la perception du style de contrôle de gestion adopté ainsi que des différents dosages du système de contrôle d'entreprise entre ses trois niveaux.

c) Au niveau de la composante économique :

L'influence du contrôle de gestion tend à formaliser ou même à rationaliser cette composante de la culture d'entreprise, dans le sens souhaité par les dirigeants, en expliquant les missions de l'entreprise et en mettant en oeuvre tous les moyens (normes, modèles, principes, ...etc) permettant de les réaliser et de parvenir à un consensus général sur le comportement de l'entreprise (type et rythme de croissance, survie, facteurs de compétitivité, ...etc), sans perdre de vue la fonction sociale de celle-ci.

Selon A. CHEVALIER, Président de MOET-HENNESSY : "Dans la recherche d'une meilleure rentabilité économique qui reste l'objectif fondamental de l'entreprise, les facteurs culturels, au sens le plus large du terme, jouent un rôle déterminant".

2 - Le contrôle de gestion, moteur ou simple acteur des changements de culture de l'entreprise ?

A chaque étape de son cycle de vie, une entreprise connaît inévitablement des problèmes de transition qu'elle ne parvient pas toujours à maîtriser. Mais le contrôleur de gestion qui n'ignore pas une telle évolution, ni à quelle étape se trouve l'entreprise, doit proposer à la direction générale des mesures préventives, anticiper les difficultés et, si possible, les éviter. En bref, il doit prévoir les changements culturels étant entendu que le changement ne se décrète pas au sommet mais qu'il y commence.

Cependant, les changements de culture ne doivent pas être automatiquement calqués sur la croissance de l'entreprise, sinon ils risquent d'être déplorables.

Soulignant l'importance qu'il y attachait dans son entreprise, le président de COMPAQ COMPUTER CORPORATION a déclaré : "Notre culture est conçue pour nous permettre de conserver les caractéristiques d'une petite entreprise alors que la société s'agrandit"²⁷.

Mais lorsqu'un changement est nécessaire, le contrôleur de gestion doit s'appliquer

d'intervention du contrôleur de gestion, et enfin de quels moyens dispose-t-il, au juste ?

a) Les facteurs de changement :

- A la création de l'entreprise, les dirigeants vont transposer leur propre vision de l'activité, assurer la stabilité de l'organisation puis la sécuriser autour d'un certain équilibre social. Le passage aux autres étapes de la croissance va obliger les dirigeants, et plus particulièrement le contrôleur de gestion, à vérifier constamment que les caractéristiques de la culture correspondent bien aux besoins du moment, et qu'elles ne mettent pas l'entreprise en danger face aux problèmes d'adaptation que celle-ci peut rencontrer.

En outre, les changements de stratégie jouent, ici, un rôle déterminant. C'est ainsi qu'une stratégie de diversification fondée sur la volonté d'introduire une technologie de fabrication avancée, d'améliorer les méthodes de gestion et d'accentuer l'esprit marketing, sera vouée à l'échec, si elle ne s'accompagne pas d'investissements immatériels en qualification et en organisation. Or, ces deux domaines sont étroitement liés à la culture de l'entreprise et à l'évolution de cette culture, au moins autant qu'aux contraintes inhérentes à la nouvelle technologie.

Il appartient, alors, au contrôleur de gestion de tester et/ou de veiller à la cohérence entre des techniques de fabrication informatisées, les choix organisationnels et la politique (nécessairement novatrice) de gestion des ressources humaines.

- Les restructurations d'entreprises :

Elles constituent, parfois, de véritables chocs culturels. Elles se traduisent, selon le cas, soit par une accentuation du conservatisme et donc par une exacerbation de la culture existante, soit par un glissement volontaire ou forcée vers les compétences et les valeurs culturelles de l'acquéreur, soit vers une atténuation des différences culturelles, notamment en cas de rapprochement d'entreprises au-delà des frontières.

b) Les conditions et principes d'intervention du contrôleur de gestion.

- Les conditions :

Toute intervention doit être fondée sur une étude préalable approfondie de la culture existante, sous peine pour le contrôleur de gestion de bâtir son action sur des données erronées. Elle ne doit pas, non plus, partir de l'idée préconçue qu'il faut changer de culture. En outre, tout dépend de l'ampleur du changement recherché. Le programme d'intervention dans

ce sens doit prévoir une période de temps suffisante, si l'on veut aller au delà d'une simple sensibilisation.

- Les principes d'intervention :

Le contrôleur de gestion doit avoir une maîtrise complète de la culture pour construire son plan à partir des caractéristiques culturelles de l'entreprise pour s'attacher à les accentuer, à les valoriser ou pour tenter de les modifier, ainsi que des impératifs qui pèsent sur elle.

Il doit également être attentif à l'idée que son action dans ce domaine, concerne autant les individus que la culture car c'est davantage sur les premiers qu'il y a lieu d'agir.

Enfin, il s'agit d'une démarche positive : la culture est un capital qu'il convient de chercher à valoriser, mais pas d'amoindrir par des changements brusques ou inconsidérés.

Veillant tout particulièrement à la cohérence du fonctionnement de l'entreprise avec sa propre culture, le contrôleur de gestion doit s'efforcer d'éviter notamment les effets de mode que connaissent les méthodes de gestion.

En effet, imitant un phénomène de mode, on décide de mettre en oeuvre, dans l'entreprise, des méthodes qui ont fait leurs preuves dans d'autres contextes culturels (pays, régions, professions...).

S'il est toujours utile de chercher à tirer des enseignements objectifs d'expériences effectuées ailleurs, on doit se garder de plaquer les solutions retenues, sur un contexte économique et culturel différent où, par définition, des adaptations sont indispensables. Il incombera au contrôleur de gestion d'évaluer le coût de ces adaptations et de les comparer à l'efficacité marginale que l'on peut raisonnablement en obtenir, avant de préconiser leur mise en oeuvre.

c) Les moyens d'action du contrôleur de gestion :

Pour faire évoluer la culture d'entreprise, le contrôle de gestion dispose, d'une part, des moyens traditionnels par lesquels il s'exerce, et d'autre part, de "moyens nouveaux" qui ne lui sont pas propres et qui relèvent organiquement d'autres fonctions de l'entreprise, mais qu'il se donne du fait de l'extension de son champ d'application.

- Les moyens traditionnels du contrôle de gestion qui font de lui un élément moteur de changement culturel.

- Les "moyens nouveaux" que se donne le contrôleur de gestion pour promouvoir un changement culturel :

Parce que le travail n'est pas seulement une activité, mais davantage un lieu de vie, de mise en relation, un lieu de culture, parce que rien de positif ne peut se faire sans l'implication et la valorisation des hommes, le contrôleur de gestion aidera le responsable des ressources humaines à formuler :

. la politique de communication :

Elle contribue au renforcement de la culture d'entreprise dans la mesure où elle améliorera l'intégration des salariés, leur cohésion, ainsi que le climat social de l'entreprise.

Le contrôleur de gestion emprunte également d'autres canaux pour surmonter les écarts culturels dans le sens souhaité. Ce sont essentiellement les cercles de qualité et le projet d'entreprise.

. les cercles de qualité :

Ils constituent pour le contrôleur de gestion une source d'influence culturelle de choix : amélioration de la productivité et de la qualité, prise d'initiatives individuelles, grande implication individuelle, valorisation de la modernité, ... etc.

. le projet d'entreprise :

Brièvement présenté, ici, il apparaît à la fois comme un dessein (la vision que l'entreprise a de son avenir), un ensemble de politiques (ce qu'il faudra faire ou ne pas faire) et un système de valeurs (valeurs existantes dans l'entreprise, qu'il faudra prendre en compte pour parvenir au dessein).

Il va non seulement développer la culture existante, mais, le cas échéant, la modifier de façon à y intégrer les valeurs qui font défaut à l'entreprise et qui lui sont indispensables pour atteindre le dessein qu'elle a défini.

En définitive, le souci permanent de faire mieux, la recherche de l'excellence industrielle ne sont réalisables qu'à partir d'une nouvelle culture d'entreprise capable d'intégrer notamment l'implication totale des hommes et les nouvelles techniques de gestion qui ont fait la preuve de leur succès.

Mais confronté à la nécessité d'une évolution de la culture d'entreprise, le contrôleur

de gestion ne perdra pas de vue les difficultés qui pourront l'attendre :

- la culture étant le fruit d'une longue expérience, le résultat d'un long processus d'apprentissage, il serait présomptueux de penser lui imprimer une direction donnée de façon radicale.

- la tendance des individus à s'attacher aux valeurs, aux postulats, aux principes... de la culture existante peut être une résistance au changement.

- enfin, la culture s'étant formée à partir de modes d'approche et de solutions appropriés aux défis que l'entreprise a connus, il n'est pas toujours facile de revenir sur ce qui est perçu comme des succès du passé.

Les relations d'influence réciproques entre la culture d'entreprise et le contrôle de gestion analysées précédemment peuvent connaître des limitations qu'il convient à présent d'examiner.

III - RISQUES DE LIMITATION DES RELATIONS D'INFLUENCE RECIPROQUES ENTRE CULTURE D'ENTREPRISE ET CONTROLE DE GESTION

Ces relations vont parfois être entravées par des risques qui guettent le contrôle de gestion lorsqu'il est confronté à la culture de l'entreprise et/ou des risques qui, eux, sont inhérents au phénomène culturel.

A) Risques de limitation guettant le premier lorsqu'il est confronté à la seconde :

Trois types de risques peuvent venir limiter ou gêner l'influence du contrôle de gestion sur la culture d'entreprise : ce sont le comportement même du contrôleur de gestion, divers dysfonctionnements dus aux logiques de comportement, puis la prédominance d'une approche essentiellement instrumentaliste du contrôle de gestion.

1 - Le comportement du contrôleur de gestion face à la culture existante.

l'évaluation des performances qui aura fait abstraction des facteurs non mesurables.

Des dysfonctionnements risquent d'apparaître lorsque le système de contrôle de gestion n'est pas imprégné de la culture d'entreprise et se trouve ressenti par les individus comme un mal qu'il faut supporter. Il en est ainsi, par exemple, lorsque le contrôle de gestion de filiales à l'étranger est exercé de façon uniforme par le siège, ou encore lorsque le système de sanction-récompense mis en place est ressenti comme incohérent avec les valeurs auxquelles le personnel est traditionnellement attaché.

2 - Dysfonctionnements dus aux logiques de comportement.

Par leurs attitudes, leurs comportements, les dirigeants véhiculent des messages qui sont perçus par leur entourage, messages qui peuvent gêner le jeu normal du système de contrôle de gestion et partant réduire son influence sur la culture d'entreprise et réciproquement.

"Le PDG est l'incarnation de l'entreprise. L'entreprise est le produit de ceux qui la gèrent, surtout de celui qui la dirige. La vision et les valeurs du PDG conditionnent et déterminent tout ce qui se déroule dans l'entreprise²⁸

Plus précisément, si le corps social que constitue l'entreprise constate que ses dirigeants prennent des écarts avec l'éthique générale, des résistances risquent de se manifester et la culture qui émergera, dans ces conditions, ne sera sûrement pas un facteur d'adhésion.

D'une façon générale, le système de représentations différemment perçu par les individus va modeler les choix de ces derniers. Chacun aura donc tendance à se comporter suivant sa propre logique avec tout ce que ces différents comportements peuvent avoir d'imprévisible.

La coordination entre toutes ces logiques de comportement et les objectifs globaux de l'entreprise devient, pour le moins, problématique.

3 - Une approche réductrice du contrôle de gestion

Il s'agit de l'approche instrumentaliste. Les outils de quantification sont certes

²⁸A. M. Webber : L'entreprise à l'image de son PDG. Harvard / l'Expansion, Automne 1987, p 120.

indispensables pour synthétiser une situation complexe, mais à cause de leur formalisation et de leur rigidité, ils font abstraction de "l'irrationnel", du subjectif.

Or, confrontée à l'aléatoire et à l'incertain, l'entreprise se trouve dans la nécessité de dépasser le quantitatif. On comprend alors l'égale nécessité pour le responsable du contrôle de gestion de s'attacher à promouvoir la dimension culturelle de son système.

Parallèlement à ces risques de limitation guettant le contrôle de gestion lorsqu'il est confronté à la culture d'entreprise, il existe d'autres risques tenant, au phénomène culturel et qui peuvent venir empêcher ou gêner les relations d'influence réciproques entre les deux concepts.

B) Risques de limitation inhérents au phénomène culturel :

Après avoir identifié les risques, inhérents à la culture existante de l'entreprise, on s'interrogera sur le point de savoir si cette culture doit être en harmonie avec celle de la société.

Enfin, on se demandera s'il existe un modèle de culture de l'entreprise.

1 - Les risques de limitation inhérents à la culture de l'entreprise.

Quelle que soit la manière (claire, floue ou confuse) dont est perçue la culture d'entreprise, en tant que système de représentations partagées par les membres du personnel, plusieurs types de risques peuvent se manifester soit isolément soit simultanément. Ce sont :

a) Le risque d'enfermement :

Lorsque la culture existante est ressentie comme un patrimoine à préserver, il peut alors se développer, au sein de l'entreprise, une volonté consciente ou inconsciente de la part des individus de maintenir la culture et l'identité inchangées, et ce, au détriment de la capacité et/ou de la nécessité d'adaptation.

b) Du risque de nombrilisme au culte de l'entreprise :

En se penchant sur la culture d'entreprise, on reconstitue " a posteriori" une logique aux événements du passé, on explique le fondement des liens affectifs tissés au fil du temps.

En dépit de son intérêt, une telle démarche est relativement superficielle. Ne dépassant pas le stade narcissique, elle ne va pas en profondeur pour découvrir des traits de la culture qui

c) Le risque de rigidité :

La culture d'entreprise - même une forte culture²⁹ - n'est pas nécessairement une garantie d'excellence; elle peut constituer un facteur de rigidité rendant plus difficiles les adaptations nécessaires.

d) Le risque de métamorphose :

Il peut se produire dans les grandes entreprises par suite d'une déviance de certains comportements. "Chaque département va spécifier les compétences actives qui lui servent à atteindre prioritairement son sous-objectif, promouvoir un certain type de manager et, au bout du compte, la culture du département risque de prendre le pas sur celle de l'organisation"³⁰

2 - La culture d'entreprise confrontée à la culture nationale.

Parmi les diverses questions qu'un tel rapprochement peut soulever, celle que l'on retiendra, ici, est de savoir si la culture d'entreprise est en harmonie avec la culture nationale.

La question ne fait pas de doute, comme F. PERROUX l'écrivait, en 1981 : "Pas un des concepts fondamentaux de l'économie n'est pensable si l'on ébranle ses fondements culturels"³¹. Cette vérité s'applique non seulement à l'échelle d'un pays, mais également à celle d'une entreprise.

L'entreprise dans sa réalité complexe est une matrice essentielle de la société. C'est pourquoi, poser les problèmes de l'entreprise, c'est poser le problème de la culture nationale. La première ne peut aller sans l'autre ainsi qu'en témoigne la réflexion faite par le président (nord-américain) d'une grande firme nord-américaine alors qu'il venait d'annoncer à son dauphin (ouest-allemand) le limogeage de ce dernier : "Vous devez vous intégrer, non seulement à une culture nationale, mais à une culture d'entreprise vieille de cent ans"³².

On ne peut ignorer que l'éthique professionnelle en Corée n'est rien d'autre que le produit de la morale confucéenne bien enracinée. De même, le Japonais n'existe pas en tant qu'individu, mais en tant que membre d'un groupe, d'un clan et, c'est dans ce contexte qu'il faut situer certains principes du management japonais dont le consensus.

²⁹Voir infra p 23,

³⁰G. Nizard : Article déjà cité, p 100.

³¹Ibid, pp 97-98.

³²WSJ : Le responsable allemand de Kellogg victime du choc des cultures, Trib. de l'Expansion du 29.11.1989.

Dans le prolongement de la question soulevée au début de ce second paragraphe, une autre question vient à l'esprit : peut-on passer d'une culture d'entreprise tribale au management à l'occidentale, et ce, indépendamment de l'inaptitude possible de toute culture d'entreprise à recevoir la greffe de certaines méthodes de gestion ?

Pour essayer de répondre valablement à cette question, il faut commencer par admettre que si les bases d'une "bonne" gestion sont à peu près identiques en Amériques du Nord et dans les pays d'Europe occidentale, il n'en est pas de même dans bon nombre de pays en voie d'industrialisation.

En effet, "les attributions, les consignes, les objectifs précisent l'image idéale dont chacun doit s'inspirer; les récompenses et les sanctions renforcent le désir de ressembler à cette image. Cette logique "professionnelle", l'emporte sans trop de mal sur celle des sentiments personnels"³³.

Mais si tout ceci est plein de sens pour celui qui est inspiré par la logique du "bien-faire", de la belle image, en est-il de même dans les cultures qui mettent l'accent sur la communauté? Certains en doutent. "En fait, quand on cherche à la mettre en place, la pratique n'a pas beaucoup de sens. Et les fonctions qu'elle est censée remplir, ne sont pas remplies. Reste à savoir comment remplir ces fonctions autrement, dans une logique de communauté"³⁴, c'est-à-dire dans une société où prédomine la "logique de la relation".

Pour nous, cette "logique de la relation" doit être considérée comme un moyen permettant d'atteindre l'objectif de "bien faire".

3 - Existe-t-il un modèle de culture?

Il est difficile de répondre par l'affirmative à cette question. Cependant, le souci d'établir des relations d'influence harmonieuses entre culture d'entreprise et contrôle de gestion, appelée une "culture forte", c'est-à-dire une culture largement partagée et ressentie par les membres de l'organisation, une culture adaptée aux conditions de l'environnement (et donc à la stratégie de la firme ainsi qu'aux conditions d'évaluation des performances), puis, qui encourage la loyauté réciproque entre les salariés et l'entreprise.

Cela revient à dire qu'en présence d'un problème ou d'une situation donnée, il y aura comme une sorte de réaction conditionnée par la culture de l'entreprise.

En règle générale, il est impossible de comprendre un des piliers du management qu'est le phénomène de l'autorité dans une organisation, sans références à ses sources

³³et (34) P. D'Iribarne : Cultures nationales et gestion des entreprises, Annales 1985-1986 du

nationales n'intervenant qu'ensuite comme superstructures, définissant les contextes particuliers dans lesquels s'appliquent ces règles universelles"³⁵ ou bien si, au contraire, une culture nationale ne définit-elle pas un cadre initial assez contraignant qui relativise les règles de recherche de l'efficacité.

En d'autres termes, les innovations ou les spécificités des systèmes de management dominés par telle ou telle autre cultures nationales, (juste à temps, ateliers flexibles...) peuvent-elles être transposées dans des contextes socioculturels différents de ceux où elles ont fait leurs preuves?

Pour nous, la réponse est affirmative. S'agissant, par exemple des pays en voie d'industrialisation, nous pensons qu'il leur reste à inventer une culture modèle qui, tout en sauvegardant leur tradition socio-culturelle de façon à éviter les incompréhensions voire les frustrations, s'efforcera d'intégrer les facteurs de succès véhiculés par d'autres cultures que les leurs. Mais, à nos yeux, la priorité des priorités est ailleurs : elle réside dans une vaste réflexion que chacun de ces pays devra engager, réflexion à ce que peut être l'apport pour leur management, de concepts clés vécus quotidiennement tels que famille, clan, éthnie, traditions, religion(s) hiérarchie...

C'est là un défi qu'il leur faut relever car "le défi des différences entre les individus et les cultures force à progresser par l'acquisition de nouvelles connaissances, mais aussi de nouveaux comportements. Pour comprendre d'autres cultures, d'autres mode de vie et savoir s'y adapter afin d'agir avec plus d'intelligence, d'efficacité, et ainsi améliorer la qualité de la vie"³⁶

CONCLUSION

Il ne fait aucun doute qu'à l'ère de la gestion des ressources humaines et de la communication, cet engouement pour la culture d'entreprise est appelé à se prolonger dans le futur.

On comprend alors la nécessité pour le responsable du contrôle de gestion de

³⁵J.C. Usunier : Interculturel : La parole et l'action - Harvard / L'Expansion, Printemps 1989, p 92.

³⁶D. Xardel : Le défi des différences - Harvard / L'Expansion, Printemps 1989, p 3.

s'attacher à une parfaite maîtrise du phénomène culturel, si l'on veut que les valeurs véhiculées par la culture d'entreprise, mais confusément définies, soient traduites en principes d'action conformes au modèle auquel celle-ci veut s'identifier.³⁷

Ainsi pourra-t-on parvenir à travers les relations d'influence réciproques entre culture d'entreprise et contrôle de gestion, à un enrichissement mutuel générateur de relations sociales harmonieuses ou moins conflictuelles au sein de l'entreprise, prélude à une démocratisation de celle-ci.

Après le management par les objectifs et les exceptions, la motivation et les résultats, ne voit-on pas poindre un "management par les valeurs" ? C'est là, peut-être, l'avènement d'une culture humaniste qui réussira à concilier fondamentalement l'homme et son travail, à pacifier le premier et son oeuvre, et à promouvoir une nouvelle race de managers dont la mission sera notamment d'accroître leur propre valeur d'accomplissement ainsi que celle des hommes avec qui ils coopèrent.

Le 26 avril 1991

- O. Aktouf et M. Chrétien : Comment se crée une culture organisationnelle, RFG Nov-Déc. 1987.
- H. Bouquin : Le contrôle de gestion, P.U.F., 1986.
Le structurel et le contingent en contrôle d'entreprise, Formation et gestion n° 39, Sept. 1986.
- A. Burlaud et J.L. Malo : Les organisations complexes : un défi aux méthodes traditionnelles de contrôle de gestion, RFC 187, Fév. 1988.
- R. Calori, Y.F. Livian et Ph. Sarnin : Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique, RFG. Juin - Juil - Août 1989.
- P. Carlu : Pour un système de contrôle de la qualité de la gestion, RFG Juin-Juil-Août 1984.
- Club des prévisionnistes (OECCA) : Le Projet d'entreprise RFC 188, 189 et 190 de Mars-Avril et Mai 1988.
- R. Danziger : Une nouvelle dimension du contrôle de gestion : les indicateurs de qualité, RFC 203, Juil-Août 1989.
- J.P. Daviet : Culture d'entreprise SAINT GOBAIN, entre l'ancien et le neuf, RFG Sept-Oct. 1988.
- J.J. Dédouit : Projet d'entreprise et culture d'entreprise, RFC 190, Mai 1988.
- V. Dégot : Projet d'entreprise : évaluation d'un instrument de changement, RFG Mars-Avril et Mai 1988.
- J. Desrousseaux et B. de Saint-Vincent : Le contrôle de gestion juste à temps, Echanges n° 85, 4^e Trim. 1988.
- M. Fiol : Contrôle de gestion par les résultats et par l'identité de l'entreprise, C.E.R.E.G., Cahier de recherches n° 8410.

- P. D'Iribarne : Cultures nationales et gestion des entreprises, Annales 1985-86 L.G.C.A.
- J.P. Larçon et R. Reitter : Structures de pouvoir et Identité de l'entreprise, Nathan, Paris, 1979.
- N. Lemaître : La culture d'entreprise : outil de gestion ? Direction et Gestion, n° 6, 1984.
- L. Marmonier et R.A. Thiétart : L'histoire, outil pour la gestion, RFG Oct. 1989.
- A. Ch. Martinet : Stratégie, Vuibert, 1985
L'histoire, un investissement productif, RFG Oct. 1989.
- G. Nizard : Identité et culture d'entreprise, Harvard - L'Expansion, Hiver 1983-84.
- Revue Française de Gestion : La culture d'entreprise, numéro spécial, Sept-Oct. 1984.
- J.L. Roy : Quelles formations pour quel contrôle de gestion ?
Formation et gestion, Sept. 1986.
- R. Sainsaulieu et D. Segrestin : Vers une théorie sociologique de l'entreprise, Rev. de sociologie du travail n° 3 - 86.
- Strategor : Stratégie, Structure, Décision, Identité; InterEditions, 1988.
- M. Thévenet : Audit de la culture d'entreprise, E.O., 1986.
- R.A. Thiétart : La stratégie d'entreprise, Mac Graw-Hill, 1984.
- J.C. Usunier : Interculturel : La parole et l'action - Harvard / L'Expansion, Printemps 1989.
- A. Webber : La croissance sans la bureaucratie, Harvard / L'Expansion, Printemps 1991; L'entreprise à l'image de son PDG, Harvard / L'Expansion, Automne 1987.
- W.S.J. : Le responsable allemand de Kellogg victime du choc des cultures, Trib. de