

**LA PROBLEMATIQUE DE L'APPLICABILITE DE LA  
DIRECTION PAR OBJECTIFS EN TUNISIE  
THE PROBLEM OF APPLICABILITY MANAGEMENT BY  
OBJECTIVES IN TUNISIA**

**Les auteurs :**

**Nizar Mtibaa** : docteur en science de gestion à l'université de Sfax,  
téléphone : +216 20402407. Courriel : nizar.mtibaa@isgis.usf.tn.

**Sami Boudabous** : professeur des universités en science de gestion,  
téléphone : +216 98657075. Courriel : samibouddabous2002@yahoo.fr

Adresse B.P.

**RESUME**

Le présent article a pour ambition de présenter un modèle de D.P.O adapté à la culture tunisienne. Aujourd'hui, la théorie moderne des organisations abandonne progressivement l'ambition de créer des modèles universels et s'oriente vers la recherche de modèles contingents (Sainsaulieu, 1987 ; Livian, 1995; Jeston et Nelis, 2013; Fougerat, 2018 ). C'est ce que nous nous sommes efforcés de faire pour la D.P.O. Cet article comprend deux parties principales : La première est principalement consacrée aux conditions de bon fonctionnement de la D.P.O. dans son contexte naturel, c'est-à-dire essentiellement les Etats-Unis, puis aux problèmes d'adaptation liés aux variations du contexte socio-culturel. La deuxième partie étudie les obstacles spécifiques au contexte tunisien et présente une esquisse de D.P.O. adaptée à

la Tunisie. Ici, nous nous employons à mettre en évidence des formes de dysfonctionnements spécifiques aux entreprises tunisiennes et nous montrons que, pour être efficace, la DPO doit prendre en compte des logiques liées aux spécificités culturelles tunisiennes.

MOTS CLES : Management - Direction par objectif – Tunisie - culture Tunisienne – participation – délégation - décentralisation

## **ABSTRACT**

The aim of this article is to present a model of Direction by objective (D.B.O.) adapted to the Tunisian culture. Today, modern organizational theory is gradually abandoning the ambition to create universal models and is moving towards the search for contingent models (Sainsaulieu, 1987; Livian, 1995; Jeston and Nelis, 2013; Fougerat, 2018). This is what we have endeavored to do for the D.B.O This article is divided into two main parts: The first is mainly devoted to the conditions under which the D.B.O functions well in its natural context, that is to say essentially the United States, and the second to the problems of adaptation linked to variations in the socio-cultural context. The second part examines the obstacles specific to the Tunisian context and presents an outline of the D.B.O adapted to Tunisia. Here, we attempt to highlight forms of dysfunction specific to Tunisian companies and we show that, to be effective, the D.B.O must take into account logics related to Tunisian cultural specificities.

KEYWORDS: Management - Direction by objective - Tunisia - Tunisian culture - participation - delegation - decentralization

## INTRODUCTION

Le fait que le management est né aux Etats-Unis a très probablement contribué à présenter les modèles américains comme pouvant être appliqués en tous temps et dans n'importe quel milieu. La tentation étant alors de vouloir généraliser ces modèles à une échelle universelle, quel que soit le contexte culturel (Kamdem et al, 2020).

La preuve est faite, depuis que l'environnement culturel étant à chaque fois différent, les techniques de management ne sauraient être universelles (Mutabazi, 1994 ; Mustafakulov, 2020). En effet, l'adoption d'un modèle de management tout fait ne produit la performance escomptée que dans la mesure où il est cohérent avec la logique culturelle des individus auxquels il est appliqué. Des études ont montré que les pratiques de management et les relations de travail dans les différents pays reflètent une dominante culturelle : paternalisme et intégration au groupe au Japon, respect des termes du contrat aux U.S.A, coopération et cohésion du groupe dans les pays scandinaves, logique de l'honneur en France, dignité, flou et appartenance sociale en Tunisie. Ces spécificités apparaissent nettement lorsqu'on tente de transposer un modèle de management en vigueur d'un pays à un autre (D'Iribarne, 1989 ; Zghal, 1994 ; Boudabous 2014).

S'agissant de la Direction Par Objectifs (D.P.O), ce système d'organisation conçu par P. Drucker (1975) est la plus connue des techniques américaines de commandement. Reposant sur une philosophie de contrôle cybernétique et de dynamique de l'organisation, elle a connu un grand succès et de multiples applications, surtout aux Etats-Unis.

La D.P.O. a rencontré un certain nombre de difficultés dans des pays comme la France ou l'Allemagne (Amado, 1987), et a échoué en Afrique (Bourgouin, 1984 ; Kamdem, 2002).

En Tunisie, dans le champ du fonctionnement des entreprises, on assiste à une prise de conscience plus vive de l'importance de la D.P.O au moment où celle-ci, avec l'introduction des nouvelles technologies et le réaménagement ou la transformation du processus même de production, devient de plus en plus centrale. Cette restructuration trouve sa base dans la poursuite d'une productivité plus grande, stimulée par le contexte d'une compétition à l'échelle mondiale.

Mais en réalité, où en sommes-nous actuellement ? Peut-on appliquer la D.P.O au cas de la Tunisie sans aucun souci d'adaptation par rapport au milieu culturel environnant ?

Le présent article a pour ambition de présenter un modèle de D.P.O adapté à la culture tunisienne et d'y permettre ainsi un " retour de la D.P.O " qui ne se traduit pas par des échecs. Aujourd'hui, la théorie moderne des organisations abandonne progressivement l'ambition de créer des modèles universels et s'oriente vers la recherche de modèles contingents (Sainsaulieu, 1987 ; Gilbert et Mercier, 1992 ; Livian, 1995 ; Jeston et Nelis, 2013 ; Vandeveld-Rougale, 2017 ; Fougerat, 2018). C'est ce que l'on va s'efforcer de faire pour la D.P.O.

Cet article comprend deux parties principales :

- La première est principalement consacrée aux conditions de bon fonctionnement de la D.P.O. dans son contexte naturel, c'est-à-dire

essentiellement les Etats-Unis, puis aux problèmes d'adaptation liés aux variations du contexte socio-culturel.

- La deuxième partie étudie les obstacles spécifiques au contexte tunisien et présente une esquisse de D.P.O. adaptée à la Tunisie. Ici, nous nous employons à mettre en évidence des formes de dysfonctionnements spécifiques aux entreprises tunisiennes et nous montrons que, pour être efficace, la DPO doit prendre en compte des logiques liées aux spécificités culturelles tunisiennes.

## **1. CONDITIONS D'EFFICACITE ET INFLUENCE DU CONTEXTE CULTUREL**

La D.P.O. constitue un système dynamique dont le but est de permettre aux supérieurs et aux subordonnés, ayant des priorités et des buts communs, d'établir conjointement des objectifs de l'organisation ainsi que de déterminer les mesures à prendre pour les réaliser (Humble, 1971 ; Kennedy, 1992 ; Sekiou et col, 1993 ; Plane, 2013 ; Denis, 2018).

La conception classique de la D.P.O. repose sur la mise en œuvre des phases successives que l'on va brièvement rappeler (cf. graphique 1) :

- Fixation des objectifs globaux ;
- Planification des stratégies à adopter afin d'atteindre les objectifs fixés et allocation des ressources entre les plans d'action ;
- Communication des objectifs généraux aux cadres moyens et inférieurs ;
- Définition des objectifs individuels correspondant aux résultats (précis, mesurables) qu'un individu doit obtenir par son action personnelle ;

- Evaluation des résultats pour déterminer les actions correctrices nécessaires ;
- Planification d'un programme de formation pour remédier aux faiblesses des participants.

Pour être efficace, cette D.P.O. nécessite certaines conditions de mise en œuvre.

### **1.1 : Conditions d'une D.P. O. efficace**

La D.P.O. comprend des composantes spécifiques : la participation, la délégation et la décentralisation. Leur existence est une condition indispensable du bon fonctionnement de la D.P.O.

#### **1.1.1 : La participation**

La D.P.O. nécessite la participation. Cette dernière dérive d'une optique de la fonction de direction qui suppose la confiance dans les potentialités des subordonnés, une conscience de la dépendance de la direction à l'égard de la base, et un désir d'éviter les conséquences qui résultent d'une surestimation de l'autorité personnelle (Denis, 2018) . Cela consiste fondamentalement à donner aux individus des occasions, dans des conditions favorables, de participer aux décisions qui les concernent.

La théorie Y (direction par intégration et auto-contrôle) est une véritable tentative de mise en place de la participation. La définition que donne Gregor (1969) de la participation ressemble fort à l'application qu'il fait de sa théorie :

*"En fait, la participation est un cas particulier de la délégation dans lequel le subordonné acquiert un plus grand contrôle, une plus grande liberté de choix, en rapport avec ses propres responsabilités. Le terme de participation*

*s'applique habituellement pour désigner une influence plus grande du subordonné dans les matières qui se trouvent dans la sphère des responsabilités du supérieur. "*

De plus les participants acceptent mieux les décisions s'ils y participent et travaillent mieux s'ils participent aux décisions qui les affectent. Participer à la prise de décision est à la fois un facteur et un signe que les besoins d'inclusion et de contrôle de la personne ont été satisfaits (Mintzberg, 2014).

D'ailleurs, si les décisions sont prises par consensus, elles seront alors l'expression d'un accord, d'un engagement individuel en profondeur ; ce qui implique un plus fort mouvement, une plus forte tension du groupe vers l'objectif commun.

### **1.1.2 : La délégation**

Certains auteurs (Dauphin, 2011 ; Letellier, 2013 ; Thévnet, 2014) s'accordent généralement à considérer que le gigantisme des organisations humaines et la complexité croissante des articulations et des communications, dont elles ont besoin pour survivre, conduisent inéluctablement à certaines délégations d'autorité, à la nécessité du travail en équipe, éventuellement à certaines décisions collégiales. Ces auteurs soulignent le triple avantage de cette délégation. *"Elle décharge l'échelon supérieur des soucis qui ne relèvent pas nécessairement de sa compétence propre. Elle permet aux hommes de l'échelon inférieur d'utiliser plus pleinement leurs capacités et de mieux satisfaire leurs aspirations à l'initiative et à l'épanouissement personnel. Elle concourt à l'efficacité de l'ensemble".*

Dujarier (2017) montre que l'absence de délégation amène le subordonné à se créer un pouvoir négatif afin de compenser son absence de pouvoir positif : le camouflage, la résistance aux changements et bien sûr le rejet de la notion d'objectif rendent impossible la D.P.O.

### **1.1.3 : La décentralisation**

Un des principaux buts de la participation est de favoriser le développement des subordonnés et leur capacité à accepter des responsabilités.

Comment? C'est par la décentralisation, répond D. Mc. Gregor lui-même.

*"Une organisation décentralisée crée un milieu dans lequel l'individu, en assumant davantage de responsabilité dans sa propre conduite, obtient des récompenses intrinsèques, sous forme d'autosatisfaction et de réalisation de soi-même qui, ensuite, l'encouragent à prendre encore plus de responsabilités, et ainsi à évoluer".*

Par ailleurs, Drucker explique la dynamique de cette organisation : *"les fonctions du directeur général dans toutes les affaires (sauf peut-être dans les toutes petites) ne peuvent être organisées de façon convenable comme la tâche d'un seul homme. Il faut qu'elles soient le travail d'une équipe de plusieurs hommes agissant de concert. "*

Ceci nécessite l'existence de cadres qualifiés dans leur spécialité, capables de déléguer à leur tour, et conscients vivement de leur force, leur rôle, de leurs ressources et de leur possibilité. Qu'ils en arrivent à pouvoir les mettre en acte dans une activité collective qui n'a rien d'une renonciation, d'une fuite, mais s'exprime dans une réelle prise en charge personnelle et responsable.

En principe, la D.P.O laisse à chacun une marge d'incertitude et encourage la prise de décision au niveau le plus bas. Visant une meilleure transitivity des communications, notamment par le biais de groupes pluridisciplinaires où les différences hiérarchiques sont minimisées, la D.P.O permet ainsi une meilleure ouverture du système de création (Aggeri, 2017).

### MODELE DE D.P.O CLASSIQUE

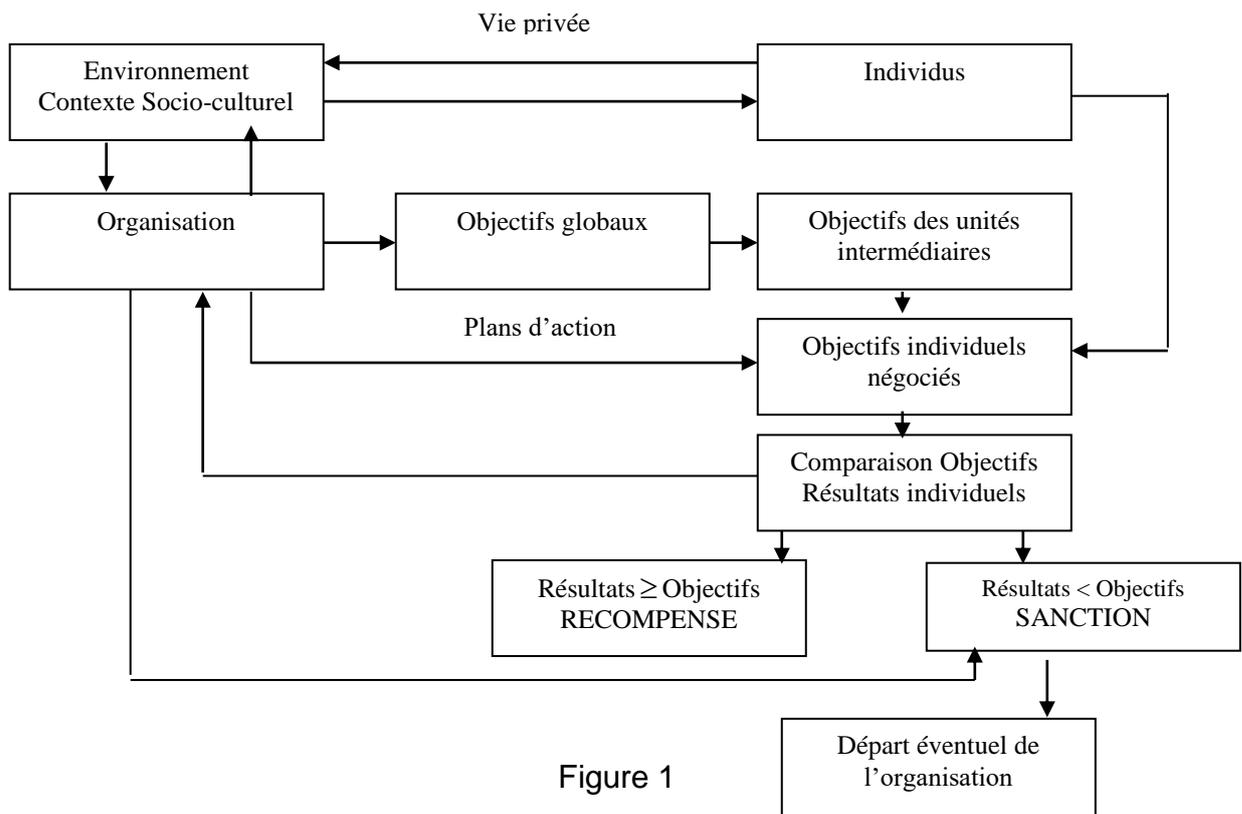


Figure 1

#### 1.2 : Influence du contexte culturel sur la D.P.O.

L'étude internationale la plus célèbre concernant la relativité culturelle du fonctionnement des entreprises et des organisations a été réalisée par Hofstede et Bollinger (1987). Cette étude, très quantitative dans sa méthodologie, a été faite à partir de l'analyse des résultats d'enquêtes effectuées dans les filiales d'une même société multinationale d'origine nord-américaine, implantée dans 53 pays différents. L'objectif de cette étude était

d'identifier les facteurs culturels susceptibles d'être des déterminants de la représentation de certains éléments-clés du fonctionnement organisationnel de l'entreprise, telles que les relations hiérarchiques, les relations de coordination horizontale, la mobilité sociale interne, etc... Environ 60.000 personnes ont répondu à un questionnaire fort détaillé. L'échantillon des interviewés avait pour caractéristique d'être homogène sur de nombreux critères, en particulier sur le niveau d'éducation et de l'appartenance à certaines catégories socio-professionnelles, qui étaient scindées en deux groupes homogènes, cadres et employés.

Le traitement et l'analyse des données recueillies ont permis à ces deux auteurs de mettre en évidence quatre facteurs principaux discriminant les réponses : l'individualisme par opposition au collectivisme, la distance hiérarchique forte ou faible, le fort ou faible contrôle de l'incertitude, la masculinité par opposition à la féminité.

### **1.2.1 : La représentation de la distance hiérarchique**

Cette représentation de la distance hiérarchique, telle qu'elle a été mesurée dans l'enquête, est liée à la perception que le subordonné a de l'étendue du pouvoir que son responsable hiérarchique exerce ou devrait exercer.

L'analyse des données a permis de construire un indice qui permet ainsi de situer les positions moyennes des personnes enquêtées, pays par pays. Cet indice, en permettant d'évaluer par ordre les opinions émises par pays, exprime les préférences associées aux modes de structuration hiérarchique verticale.

Schématiquement, dans cette enquête, un indice national fort est le signe culturel d'une préférence pour des niveaux hiérarchiques bien définis,

fonctionnant sur un exercice de l'autorité centrée sur l'obéissance aux supérieurs hiérarchiques et valorisant l'exécution formelle et extensive des directives et des règlements.

Inversement, un indice faible est le signe culturel d'une préférence nationale pour une structuration hiérarchique faible, fonctionnant sur un exercice de l'autorité valorisant la tâche et l'objectif, ainsi que la négociation informelle entre les niveaux hiérarchiques.

Les pays latins européens (indice 68 pour la France par exemple), l'Afrique (indice 77 pour la région de l'Afrique de l'Ouest) et les Pays Arabes<sup>1</sup> (indice 80) présentent une importante distance hiérarchique, alors qu'elle est plus limitée en Allemagne (indice 35) et aux Etats-Unis (indice 40).

### **1.2.2 : La tolérance à l'incertitude**

Une deuxième dimension explicative de la relativité culturelle de la représentation du fonctionnement organisationnel des entreprises est celle qui a trait à la perception du risque associé aux changements et aux innovations. Cette dimension a été qualifiée par les auteurs de contrôle de l'incertitude.

L'indice construit vise à appréhender le niveau moyen de tolérance des individus d'une culture donnée aux changements organisationnels et aux innovations. L'indice traduit d'une manière générale le rapport culturel au risque, à l'incertitude et à l'avenir.

Selon Bollinger et Hofstede, si la tolérance à l'incertitude est faible, des mécanismes forts de contrôle de l'action sont mis en place : réglementation, planification, procédures explicites de prise de décision, définition précise des rôles, etc...

A l'inverse, si la tolérance à l'incertitude est forte, des procédures souples et évolutives de contrôle de l'action sont mises en place : principes pratiques, objectifs, suivis informels mais réguliers des actions. On peut noter qu'une tolérance faible à l'incertitude, comme c'est le cas notamment de la France (indice 86 pour le contrôle de l'incertitude) mais aussi de l'Allemagne (indice 65) et des Pays Arabes (indice 68) qui s'opposent en cela fortement aux Etats-Unis (indice 46), entraîne une préférence pour les formes bureaucratiques d'organisation. Toutefois, c'est en croisant une tolérance faible à l'incertitude avec une préférence pour une distance hiérarchique forte, comme c'est typiquement le cas de la France et des Pays Arabes qui se distinguent sur ce point de l'Allemagne, qui montre, selon les deux auteurs, une préférence moins grande pour une distance hiérarchique forte, que l'on réunit les meilleures conditions d'une préférence pour un modèle bureaucratique d'organisation.

### **1.2.3 : La relation à l'individualisme**

L'enquête de ces auteurs ayant été réalisée dans les filiales de la même entreprise fabricant et distribuant les mêmes produits, les différences de perception mesurées par l'indice peuvent être statistiquement expliquées par des différences de perception attribuables à des effets culturels.

Les membres appartenant à une culture individualiste vont avoir une préférence pour se définir en tant qu'individus négociant leur implication dans l'entreprise en fonction des retombées directes qu'ils en attendent, aussi bien sur le plan financier (primes) que social (promotions, carrières). On est bien dans la situation de l'implication utilitaire, telle qu'elle a été décrite et définie par

Etzioni (1971) dans sa typologie des organisations et des modes d'implication psychosociologique des acteurs.

Dans les sociétés à culture communautaire, à l'inverse des sociétés à culture individualiste, c'est l'appartenance au groupe qui est valorisée. Dans ce cas, l'entreprise est moins perçue comme une organisation utilitaire que comme une communauté, voire comme une organisation normative au sens du modèle d'Etzioni. Le sentiment d'appartenance communautaire l'emporte sur le souci permanent de la négociation personnelle de son implication.

Précisions qu'au niveau du comportement socio-organisationnel, le modèle individualiste se traduit par une valorisation de l'autonomie et de la concurrence entre individus, alors que le modèle communautaire valorise la loyauté au groupe et sa cohésion. Enfin, dans le modèle individualiste, les acteurs, se percevant en situation de concurrence, cherchent à se mettre en valeur et à ne pas montrer leurs faiblesses, contrairement au modèle communautaire où une certaine prise en charge par le groupe est valorisée.

Dans ces conditions, il n'est pas surprenant de constater que l'indice calculé pour les Pays Arabes soit faible, indice (38) par rapport à un indice moyen de (50). Bollinger et Hofstede classent ainsi les Pays Arabes et d'une manière générale tous les pays en développement, mais aussi le Japon (indice 46) et la Corée (indice 18) du côté des cultures communautaires.

#### **1.2.4 : La masculinité**

La masculinité appréhende la différenciation des sexes, la plus ou moins grande suprématie masculine, la plus ou moins grande prédominance des

valeurs dites viriles que sont la force, l'ambition, l'agressivité, la compétitivité, la réussite, le rendement, etc...

A partir de ces quatre facteurs, Hofstede et Bollinger débouchent sur le positionnement de plusieurs pays selon leurs spécificités culturelles et managériales. Le tableau suivant présente les scores obtenus pour ces quatre dimensions aux U.S.A., en France, en Allemagne et dans les Pays Arabes :

| Pays        | Distance hiérarchique | Contrôle de L'incertitude | individualisme | masculinité | Utilisation de la D.P.O.                                |
|-------------|-----------------------|---------------------------|----------------|-------------|---|
| USA         | 40                    | 46                        | 91             | 62          | Orienter vers les résultats<br>Mesurer les performances |
| France      | 68                    | 86                        | 71             | 43          | Développer la Participation<br>et la Délégation         |
| Allemagne   | 35                    | 65                        | 67             | 66          | Accroître la place de<br>l'homme dans<br>l'organisation |
| Pays arabes | 80                    | 68                        | 38             | 53          | Accroître l'Implication et la<br>responsabilité         |

**Tableau 1**

Ce tableau fait ressortir les différences de situation entre ces quatre pays ou groupes de pays :

- Aux Etats-Unis, la distance hiérarchique est faible, la prise de risques acceptée, l'individualisme très développé ainsi que les valeurs masculines comme l'ambition, l'agressivité, la volonté de réaliser des performances. C'est le pays qui a vu naître la D.P.O. et où elle fonctionne le mieux. Le dirigeant américain fixe les objectifs avec ses collaborateurs pour obtenir leur adhésion en les chargeant de

responsabilités. Cependant, la D.P.O. permet d'orienter le personnel de l'entreprise vers les résultats, pour comparer ceux-ci aux objectifs librement négociés avec les supérieurs hiérarchiques, pour juger les performances de chacun de façon équitable.

- En France, la distance hiérarchique est très importante (surtout pour un pays développé), la prise de risques est mal acceptée, l'individualisme est élevé et les valeurs masculines assez faibles. La D.P.O. a dû s'adapter à ce contexte. Le refus du risque a, d'une part, limité son utilisation en ce qui concerne la mesure des performances individuelles. Le décideur français n'est généralement pas enclin à prendre des risques ; si l'on tient compte du fait que le décideur français aussi bien qu'américain analysent rigoureusement, surtout dans le cas d'incertitude, les faits susceptibles en se référant aux expressions numériques, il est certain qu'une attention particulière est portée à la représentation des préférences du décideur, et de son comportement face au risque : le décideur américain suppose que l'acceptation très nette du risque est nécessaire pour déclencher l'action, il compare l'effort et le risque, l'action ou le risque de l'inaction ; tandis que le décideur français n'agit généralement que si les avantages dépassent de loin les coûts et le risque. Il préfère *"le goût de la technique et la rationalité à l'imagination et au risque"* (Weinshall,1977). D'autre part, les structures organisationnelles centralisées sont beaucoup plus répandues dans les entreprises françaises que les organisations décentralisées. Plusieurs auteurs révèlent qu'un tel fait est spécialement remarqué en France

(Drucker, 1975 ; Bauer et Cohen, 1980, etc...). Weinshall révèle de ses études comparatives en France, Grande-Bretagne et Etats-Unis qu'*"en France, peu de ce qu'on pourrait appeler les leaders décentralisés et par conséquent peu de structures décentralisées "*. De même, Crozier (1970) explique que : *"Le poids de la centralisation bureaucratique, l'impact d'une longue tradition de commandement militaire, le développement d'organisations industrielles qui ont adopté le modèle d'organisation que leur offrait L'Etat ou l'Armée, nous ont habitué à un modèle général de centralisation que tempèrent seulement l'anarchie des privilèges et les bons sentiments du paternalisme"*. Sous la même rubrique, par une étude comparative entre deux styles de management (France, Suède), Laurent (1983) indique que *" la mentalité managériale française semble adhérer davantage à un principe général de distribution verticale de l'autorité qui maintient une différenciation marquée entre managers et managés"*. Ainsi, la relation supérieur-subordonnés ne peut être une relation basée sur la négociation des objectifs, car les français sont sensibles aux relations d'autorité (D'Iribarne ,2008 ; Pateyron, 1994). De ces quelques éléments, bien qu'il y en ait beaucoup d'autres, nous pouvons mettre l'accent sur le fait qu'en France l'implantation de la D.P.O. n'a pas pris une ampleur. La participation est organisée par des textes législatifs, mais la participation à l'élaboration de certaines décisions demeure peu pratiquée, c'est une participation à la Française et non pas à l'Américaine. C'est peut-être pour cette raison que Gelinier

(1968) utilise, lors de l'introduction de la D.P.O. en France, l'expression "*Direction Participative Par Objectifs*".

- La comparaison Allemagne-Etats-Unis est particulièrement intéressante. En effet, sur trois points, ces deux pays obtiennent des résultats comparables : distance hiérarchique, individualisme et masculinité. Par contre, pour le contrôle de l'incertitude, les résultats obtenus sont différents : la société américaine valorise la prise de risque, la société allemande beaucoup moins. La D.P.O. est devenue la Direction par accord sur les objectifs. Elle sert à augmenter la place de l'homme dans l'organisation dans le sens de la cogestion, faisant référence à un niveau assez élevé d'influence des employés, leur permettant de participer à la fois au capital-actions de l'organisation et de sa gestion.
- Enfin, les Pays Arabes se caractérisent par une grande distance hiérarchique, une acceptation du risque, une société très communautaire où l'individu n'existe qu'en tant que membre du groupe. La D.P.O., pour y réussir, devra s'adapter à ces données culturelles. Elle devra favoriser l'implication affective des membres de l'organisation, leur responsabilisation. Elle devra permettre de développer la dimension communautaire de l'entreprise.

## **2 : LE CAS DE LA TUNISIE**

### **2.1 : Méthodologie de la recherche**

Ayant mis en relief l'importance de la D.P.O. et ses conditions de bon fonctionnement, essayons de voir où en sont les entreprises tunisiennes à cet égard. Pour ce faire, nous nous sommes référés à l'enquête exploratoire que

nous avons menée auprès de cinq entreprises ayant introduit la D.P.O.

L'anonymat de ces entreprises est demandé par leurs dirigeants.

Le tableau ci-après révèle les caractéristiques de cet échantillon :

| Entreprises  | Activités                    | Effectif<br>Total | Effectif interviewé<br>(cadres) n=100 | Date de<br>Création | Localisation<br>géographique |
|--------------|------------------------------|-------------------|---------------------------------------|---------------------|------------------------------|
| <b>E1: A</b> | Industrie<br>Chimique        | 130               | 20                                    | 1972                | Nabeul                       |
| <b>E2: B</b> | Produits<br>Sanitaires       | 400               | 35                                    | 1989                | Sfax                         |
| <b>E3: C</b> | Cosmétiques                  | 140               | 15                                    | 1978                | Sfax                         |
| <b>E4: D</b> | Metallurgie                  | 150               | 16                                    | 1981                | Sfax                         |
| <b>E5: E</b> | Produits<br>agroalimentaires | 160               | 14                                    | 1986                | Tunis                        |

Tableau 2

Ces entreprises sont conscientes de l'importance de la D.P.O. dans le domaine de l'amélioration de la performance, qui repose sur l'amélioration de la productivité qui est l'un des critères de réussite de l'organisation.

L'enquête sur le terrain a été effectuée par nous-même et d'autres chercheurs parmi les étudiants de fin d'études auxquels nous avons fourni un guide d'entretien ; cette phase a été réalisée au cours de l'hiver 2019 et du printemps 2020.

Cette enquête, essentiellement de type qualitatif, est destinée à des managers choisis arbitrairement. Nous avons seulement pris soin de ne pas contacter des cadres faisant partie de notre propre réseau de connaissances au moment de l'étude sur le terrain. L'échantillon considéré est constitué de 100

cadres en très grande majorité de sexe masculin, 12 femmes seulement y figurant. Leur âge varie entre 24 et 55 ans, ils ont en moyenne 39 ans.

Leur formation est très diverse, on trouve aussi bien des cadres n'ayant aucun diplôme ou munis du certificat d'études primaires que des ingénieurs de grandes écoles ; cependant, lors de l'enquête tous étaient cadres. Ils font partie, dans l'entreprise, du groupe dirigeant qui gère l'appareil de production ; il ne faut pas ici les identifier avec le groupe dominant qui précise la politique, impose les normes, etc.; ils se situent entre la décision et l'exécution : cadres supérieurs, cadres de maîtrise, techniciens supérieurs, agents de maîtrise, etc. Nous avons utilisé la technique d'interview d'inspiration semi-directive. La prise de notes au cours d'entretien a été la méthode de recueil de l'information la plus utilisée. Dans quelques cas, nous avons aussi enregistré des entretiens. De nombreux interlocuteurs ont été vus à plusieurs reprises, y compris en dehors du lieu de travail. Une mise à jour quotidienne de la prise de notes a été réalisée. Les entretiens ont fait l'objet d'une retranscription intégrale afin qu'on puisse opérer une analyse qualitative basée sur l'analyse de contenu (Bardin, 1989). L'unité d'analyse choisie a été l'extrait de phrase, voire un paragraphe de la transcription.

Les directions d'exploration retenues sont les suivantes :

- La structure organisationnelle : communication, décision, commandement, initiative.
- Les conditions matérielles du travail.
- Le degré d'autonomie et de responsabilité.
- Les conflits relationnels, interpersonnels.

- La gestion participative.
- La relation à la famille, à l'entreprise, au travail.
- Etc...

Eu égard à la taille réduite de notre échantillon, nous soulignons que les observations à tirer de notre étude seront traitées avec précaution sans dépasser le cadre exploratoire de l'enquête. Ce qui confère à ce travail juste une valeur d'approche, préparatoire à d'autres travaux.

Rappelons que ces observations, comme d'autres issues d'enquêtes en entreprise (Alouane, 1978 ; Ben Fadhel, 1992 ; Zghal, 1994; Ben Turkia,1996 ; frioui, 1999 ;Boudabbous , 2005 ), forment la toile de fond qui nous permet de soutenir les propos tenus ici.

## **2.2 : Obstacles à la D.P.O. classique en Tunisie**

L'expérience des entreprises tunisiennes démontre qu'un management par la D.P.O. est un processus qui ne va pas de soi. Des difficultés de tous ordres peuvent surgir et venir en compromettre le succès. L'introduction de la D.P.O. dans les entreprises que nous avons pu observer est génératrice d'améliorations sociales, économiques et techniques ; néanmoins, elle ne va pas sans poser des problèmes. En effet, la D.P.O. ne constitue pas uniquement une procédure formelle, mais elle ne se justifie et ne sera performante que si elle s'inscrit dans une stratégie de changement qui bouscule les habitudes sclérosantes.

Celle-ci permet de passer d'une entreprise "monocéphale" dans laquelle toutes les idées viennent d'en haut à une entreprise "pancéphale" où tout le monde, y compris le personnel d'exécution, contribue à la performance de la

firme. Une telle stratégie se présente comme une rupture radicale avec les attitudes issues du taylorisme, de la spécialisation des tâches et de la hiérarchie des fonctions ; elle se heurte à de nombreuses difficultés quant à sa mise en œuvre dans les organisations. Les problèmes sont d'ailleurs très similaires, nous aborderons ceux qui concernent plus particulièrement le personnel d'encadrement.

On peut décomposer la D.P.O. classique en trois grandes phases : fixer des objectifs, déléguer et décentraliser l'exécution du travail, enfin comparer objectifs initiaux et résultats obtenus et prendre des décisions affectant le personnel.

Or, en Tunisie, chacune de ces étapes est source de différends.

### **2.2.1 : En ce qui concerne la fixation des objectifs**

Quelques difficultés apparaissent :

- Les objectifs sont les facteurs clés qui déterminent la gestion des entreprises. Ils sont définis comme : "*des résultats futurs qu'on se dit devoir atteindre*" (Chauvet, 1995 ; Fougerat ,2017). Atteindre un objectif, c'est à la fois réaliser ce qui a été prévu et le faire dans les délais prévus. Le respect d'une planification précise donne une partie de son sens à la D.P.O. Or, l'enquête que nous avons menée au sein des entreprises tunisiennes nous a permis de découvrir l'absence d'objectifs de développement clairs et de notion d'horizon pour ces objectifs. Pour Hersey et al (2012), l'une des causes des carences organisationnelles dans les entreprises des pays en développement réside dans l'absence de finalisation de l'action collective. L'absence de référence à des

objectifs économiques précis constitue un obstacle pour ces entreprises. Ainsi, un objectif global non exprimé en termes économiques ne peut ni être décomposé en sous-objectifs dans le temps et dans l'espace, ni servir de contrôle et d'appréciation des résultats. Ceci entraîne l'augmentation de l'arbitraire dans les décisions relatives à l'appréciation et à la récompense du travail de chacun, et la relation entre l'effort fourni et la récompense ne sera pas établie proportionnellement. Ce comportement constitue un terrain favorable à l'émergence du facteur relationnel au sein de l'entreprise et renforce l'ambiguïté dans la structure organisationnelle.

- L'objectif doit être négocié. Il ne faut pas que le supérieur impose au subordonné un objectif qu'il aura lui seul fixé. La détermination de l'objectif doit faire l'objet d'une véritable négociation entre supérieur et subordonné. Après réalisation d'un accord, le subordonné devra en quelque sorte intérioriser l'objectif, faire de son atteinte une affaire personnelle. Pourtant, ainsi que l'illustrent les résultats de notre enquête, les mesures adoptées par les entreprises ne favorisent pas la participation aux objectifs pour la majorité des cadres interviewés (70%). Seuls (20%) ont parfois le sentiment de collaborer à la définition des objectifs et de participer aux décisions qui se prennent dans l'entreprise. Cependant, il ressort d'observations effectuées sur le terrain, ainsi que d'interviews des sujets que cette participation est octroyée de manière défensive et contrôlée, en prenant bien garde que la zone de liberté accordée à chacun ne présente pas le moindre danger de se répercuter

sur les échelons supérieurs. Cette liberté d'action s'apparente à celle d'un poisson rouge à l'intérieur d'un bocal et restreint en réalité fréquemment la zone d'initiative de chacun, en formalisant, donc en supprimant les possibilités d'interprétation et d'erreur. Ces réponses peuvent être expliquées par ce qui suit : La structure de l'entreprise tunisienne se présente sous une forme pyramidale avec au sommet un directeur, au centre les collaborateurs immédiats de celui-ci : secrétaires, chefs de divisions, directeur du personnel, etc..., qui forment avec lui la direction de l'entreprise et, enfin, à la base, les ouvriers ou employés avec leur chef d'équipe et contremaître. Les résultats de notre enquête et ceux d'autres études en Tunisie (Boudabbous ,2014) ont montré que la plupart des décisions étaient prises au niveau de la direction. C'est le directeur, seul, qui prend les décisions et les impose à ses subordonnés directs qui les transmettent aux ouvriers à qui l'on ne laisse que le travail d'exécution. Par exemple, les cadres de l'entreprise (A.) ne sont pas consultés pour les décisions concernant leur section de travail (16/20 opinions), encore moins pour celles concernant la politique générale de l'entreprise. Dans l'entreprise (B.), ce sont tous les sujets interviewés qui se disent exclus des instances ou des processus de la décision. On exprime une démotivation au travail, les jeunes parce qu'ils se sentent mal utilisés, les vieux parce qu'ils s'estiment exploités ou sous-payés (11/35 opinions). Les hommes jeunes et les femmes de tous âges ont tendance à ne voir dans le travail qu'une simple voie d'accès à des ressources rares leur permettant de réaliser ailleurs leurs désirs ;

aussi n'investissent-ils pas assez dans le travail (9/26 opinions). Les jeunes des deux sexes qui valorisent le travail ne le font que sous l'angle du statut prestigieux qu'il leur confère, nettement déconnecté des obligations y afférentes. 60% des cadres de l'entreprise (C.) (surtout parmi les techniciens supérieurs) qualifient leur travail de routinier. Même si leur travail n'est pas toujours assimilé à une activité dont l'exécution est automatique, la routine est une dimension très présente dans leur rapport à l'activité professionnelle. Ils perçoivent de façon explicite ou non leur travail comme un obstacle à leur développement et réalisation personnelle. Ils rejoignent en cela les employés de l'entreprise (D.) Qui soulignent l'esprit de routine qui y règne. Car les initiatives prises ne trouvent pas l'appui nécessaire auprès des supérieurs hiérarchiques de ceux qui les prennent (7/16 opinions). Majoritairement les jeunes diplômés ou professionnellement qualifiés estiment que seuls les membres du parti, les personnalités politiques et toutes les personnes qui agissent dans le cadre des organisations placées sous la mouvance du parti, sont habilités à en prendre. Prises par une personne non habilitée à le faire, elles apparaissent aux yeux des supérieurs hiérarchiques comme une démarche pour la conquête du pouvoir. S'agissant de l'entreprise (E.), l'on pense que c'est parce que les personnes capables d'innover sont placées à des postes d'exécution qu'à des postes de conception que la routine s'est installée (9/14 opinions) et qu'alors que règne un climat général de passivité et de conformisme, les intellectuels de qui on attend des idées nouvelles

n'oseraient les énoncer sachant qu'il n'y aurait l'appui de personnes et qu'au contraire cela leur attirerait inutilement l'animosité des partisans, si nombreux, de l'ordre actuel des choses. D'ailleurs les réactions émotionnelles aux conditions de travail n'incitent pas à l'initiative. Quelques témoignages rendent bien compte de ce problème : *" Ce sont eux qui décident de tout. Lorsqu'on a une réunion, ils ont déjà discuté des problèmes et ils montrent un papier. C'est déjà tout décidé d'avance. On ne peut pas dire qu'on n'est pas d'accord parce que c'est déjà décidé (...). Les gens ici sont en général mécontents parce qu'ils pensent que ceux qui sont en haut gagnent plus. Ils restent avec la plupart de l'argent". " Les décisions ici sont prises parfois sans nous consulter. Je pense que toutes les décisions devraient être connues de tous. Tous ont le même droit de donner leur avis, de ne pas être d'accord, au moins de savoir ce qui se passe, d'être entendus". " Je vois un peu de passivité, y compris de ma part. Il y a ceux qui n'aiment pas participer activement, ceux qui ne veulent pas et ceux qui ont peur de ne pas faire un bon travail et d'être critiqués". " L'autorité est devenue plus cassante ; on impose des décisions sans les expliquer ; c'est assez général et le malaise est grand".* Ces témoignages sont révélateurs. Ils traduisent l'angoisse des cadres (surtout chez les jeunes) quant à leur perception du monde, et notamment des relations de travail, d'autant plus que ces cadres sont soumis à des lignes de conduite qu'ils suivent dans leur activité. Il se produit donc une négation du concept classique d'autorité fondée sur le grade et le rang auquel lui est préférée une autorité dérivée

de la personnalité dans son ensemble (sur le plan des connaissances et des compétences, comme sur celui des relations humaines). Mieux formés, mieux informés, les jeunes cadres manifestent donc des attentes nouvelles vis-à-vis du travail, lesquelles, non satisfaites par les pratiques classiques, engendrent une forte démotivation pour leur vie professionnelle. L'absence ou le peu de participation des cadres à l'élaboration des décisions peut s'expliquer par l'attitude égocentrique de la direction générale qui, de par sa position privilégiée dans la hiérarchie, veut tout faire et tout connaître au niveau de l'entreprise. Dans ce cas de figure, nous avons relevé des situations de frustrations et de méfiance ainsi que des tensions à la suite de la diffusion tardive de l'information ; nous proposons ici quelques témoignages des interviewés illustrant cet état de choses : *" C'est difficile, c'est le problème du chef...Il pense qu'il doit tout savoir". " Certains qui sont au pouvoir ne veulent pas donner l'information..., ils la retiennent ou la donnent à petites doses". "Il manque de coordination entre le service de comptabilité dont je relève et l'ensemble des services qui devraient nous alimenter en informations. Quand nous demandons une information auprès des services voisins, il y en a qui les bloquent, il y en a qui, par paresse, ne sont pas en mesure d'en chercher, il y en a qui ont la volonté de chercher mais à un rythme tellement lent que lorsqu'ils vous en fournissent, vous n'en avez plus besoin "*. Ces opinions peuvent être révélatrices pour la majorité de nos interviewés (70 %), qui trouvent dans les rapports hiérarchiques l'une des causes des barrières à la communication. Les supérieurs

hiérarchiques rationalisent cette rétention de l'information par l'incompétence des subordonnés à assimiler une information identique à celle des dirigeants. L'information est donc monopolisée par des managers "égocentriques" à l'extrême. Ces derniers ont tendance à agir comme si leur travail était la seule fin en soi, ce qui fait défaut à l'application de la D.P.O. qui suppose une circulation des informations sans rétention, condition indispensable pour son efficacité.

- L'objectif doit être individuel. L'individualisme est une caractéristique essentielle de la société américaine (Everett, 1979). Sur l'échelle établie par Bollinger et Hofstede qui va de (100) pour la mentalité individualiste à (0) pour la mentalité communautaire, les Etats-Unis, avec un score de (91), sont le pays le plus individualiste. Les divers Pays Arabes étudiés ont un score faible (38), ce qui est une caractéristique des sociétés communautaires. Si l'individualisme a pris en occident un grand essor qui était apte à faire évoluer une notion englobant l'individualisme capitaliste, philosophique, social..., cette notion n'a jamais été reconnue dans le monde musulman car l'individu, selon l'Islam, est avant tout un être vivant dans une communauté importante et qui doit renoncer à toute tendance égoïste (Bichara, 1989). Bien que la cité musulmane soit actuellement divisée, il nous est impossible d'affirmer qu'elle soit complètement vidée du sens communautaire. En conséquence, dans la Tunisie actuelle, nous pouvons noter que le sens communautaire existe encore et demeure un trait culturel dans les villages beaucoup plus que dans les villes, bien qu'il soit affaibli

(Boudabous, 2005). Voyons maintenant comment les résultats de notre enquête peuvent venir éclairer ce comportement. L'enquête fait ressortir que le sentiment de communauté reste encore influent et valorisé. Plus de 50% de nos interviewés en ont une image positive. Les valeurs anciennes sont toujours en vigueur : l'aide aux membres de la famille, l'esprit de groupe, le respect des vieux, etc..., comme le montrent les témoignages suivants : "*Non, il ne faut pas parler d'obligation lorsqu'il s'agit d'apporter un peu d'aide aux parents. Sur le plan moral, ma conscience à moi me pousse à agir de la sorte. Comment pourrais-je agir autrement ? A propos de l'aide je ne dois pas attendre qu'ils me la demandent, il ne m'est pas possible de croiser les bras et de ne pas penser à eux, ça n'aurait aucun sens, si j'avais assez d'argent, je les aiderais plus.*" "*M'occuper de mes parents jusqu'à leur mort, les soigner, leur envoyer du tissu, etc...il m'est difficile d'évaluer les sommes d'argent que je dépense pour eux, dans la mesure où cette dépense me rappelle l'amour paternel et maternel, me met en mémoire l'idée que j'ai des parents qui sont encore vivants et dont il faut que je m'occupe, je ne vois pas en quoi on peut parler d'obligation dans ce cas*". Bien qu'une proportion assez importante de nos enquêtés (35%) se prononcent en faveur de la famille nucléaire et souhaitent, par conséquent, voir disparaître la conception tunisienne de la famille qui ne recèle, selon eux, que des inconvénients dans ce nouveau monde (le monde moderne), disons que la Tunisie n'échappe pas à cette vieille caractéristique de la société musulmane : la vie communautaire. La

mentalité communautaire et familiale provoque l'importance du groupe dans la vie de l'entreprise : "Chez nous, le travail de groupe fait partie d'une sorte d'éthique de la solidarité. Une solidarité qui se veut collective, et qui cherche à éviter les effets de l'individualisme". " Je suis habitué à subir plus ou moins passivement l'autorité hiérarchique ...Je n'ai presque jamais eu l'occasion de m'exprimer sur l'objectif et sur l'organisation... Et s'il m'arrive, dans les manifestations de la vie de l'entreprise de décider, c'est en perpétuation des règles du groupe que j'agis". *"Mes convictions sont celles du groupe auquel j'appartiens... et les décisions prises en groupe sont toujours meilleures que celles prises par un individu... ça engage la responsabilité de tous"*. " Ici, on ne rivalise pas avec les anciens. Ils ont de l'expérience de la vie en société et en entreprise... on a besoin de leurs conseils". " L'entreprise idéale est celle qui aide les membres de son personnel à résoudre leurs multiples problèmes sociaux en leur accordant des crédits et prêts, en leur allouant des aides en des périodes exceptionnelles, telles que la période de rentrée scolaire pour les enfants, des vacances scolaires, de construction d'un logement". Ces témoignages sont révélateurs pour la majorité de nos interviewés (70%). Peut-on alors faire l'hypothèse que le sens communautaire, en tant que spécificité culturelle, constituerait un obstacle à l'individualisation des objectifs ? Certainement. L'objectif individuel peut être ressenti comme venant briser la solidarité existante au sein d'une communauté, il ne peut qu'engendrer de fortes réactions négatives. En amenant les employés à faire de la réalisation de leur

propre objectif leur souci premier, l'objectif individuel va à l'encontre du désir primordial d'intégration à un groupe. Les sentiments, les aspirations personnelles, les divergences des points de vue ne sont pas automatiquement absents et combattus. S'ils peuvent s'affronter jusqu'à parfois remettre en cause l'équilibre du groupe, ils ne vont pas et on ne les laisse pas aller jusqu'à la rupture.

### **2.2.2 : En ce qui concerne la réalisation des objectifs**

Dans la D.P.O. classique, le supérieur hiérarchique négocie un objectif avec un membre de l'organisation puis lui laisse une grande marge de manœuvre pour l'atteindre.

La détermination de l'objectif doit s'accompagner d'une délégation réelle. Si le dirigeant américain fixe les objectifs avec ses collaborateurs pour obtenir leur adhésion en les chargeant de responsabilité, la détermination des objectifs dans le cas tunisien s'effectue par la direction générale.

Le dirigeant tunisien n'est donc pas enclin à la délégation, car celui qui détient une parcelle de l'autorité jouit d'une grande considération, a un grand prestige : *"Le Tunisien aime être appelé chef, ce titre le glorifie, si bien que tout le monde veut être chef. Et quand on est chef, on ne donne que des ordres aux autres de travailler"*. En outre, le subordonné tunisien, ne maîtrisant pas les principes de gestion, et ayant un rapport au pouvoir fondé sur la crainte, la méfiance et parfois la peur, renonce à l'autonomie au cours de l'exécution du travail: d'un côté, il ne veut pas prendre lui même la responsabilité de la décision et, de l'autre, il tend à s'appuyer sur son supérieur (en mettant en avant les vertus traditionnels que sont la subordination et le respect) plutôt qu'à

essayer de résoudre lui-même les problèmes, continuant ainsi à effectuer les travaux banals et évitant les tâches innovatrices. Ce qui fait évidemment obstacle à la délégation et à la décentralisation.

A ce propos, lors de l'enquête, un responsable nous a dit: *"on a fait dernièrement des délégations de pouvoir aux chefs de services, on leur a confié un pouvoir disciplinaire et ils ne l'exercent même pas. Ils préfèrent que ça remonte jusqu'à la Direction Générale"*.

Ainsi, le style de la carotte et du bâton régit généralement les rapports entre chefs et subordonnés. Ceci est, peut-être, un caractère commun aux pays en développement : l'application de la D.P.O. dans une firme au Pérou s'est traduite par une baisse de la productivité sur une brève période, due à l'incompatibilité de ce style avec le milieu culturel des employés, tandis que le style autoritaire s'y révèle plus acceptable (Weinshall, 1977).

La théorie de la D.P.O. veut que les responsabilités de chacun soient clairement définies. La théorie suppose donc très clairement l'absence de court-circuitage des cadres intermédiaires par les échelons supérieurs. Or, Boudabbous (2014) et Zghal (1994), analysant le fonctionnement du système en Tunisie, relèvent l'écart existant entre la théorie et la pratique, et la fréquence des courts-circuitages.

Cette procédure des courts-circuits est fréquente aussi dans les entreprises enquêtées. Elle est même adoptée par les supérieurs hiérarchiques: nous avons relevé chez quelques directeurs de service (le directeur financier par exemple) une tendance assez marquée à court-circuiter des cadres de maîtrise (le comptable) pour s'adresser directement à des agents

d'exécution. Un tel climat anarchique ne peut qu'engendrer un sentiment de frustration chez les court-circuités, entraîner la confusion et renforcer les rapports conflictuels. Surtout, cette situation ne permet pas aux cadres intermédiaires de devenir vraiment responsables. Il s'ensuit une centralisation des décisions à l'échelon hiérarchique le plus élevé.

### **2.2.3 : En ce qui concerne la comparaison objectifs-résultats**

C'est la dernière phase de la D.P.O. Il s'agit d'établir une comparaison entre les objectifs négociés et les réalisations effectives. Dans la D.P.O. classique, l'atteinte des objectifs ou leur dépassement entraîne des récompenses, des réalisations inférieures entraînent des sanctions.

L'américain accepte relativement bien ce système. Pour lui, la responsabilité est liée à l'acceptation des risques et donc celle des sanctions. L'échec d'une situation professionnelle n'est pas vécu comme une atteinte à sa dignité d'homme.

Le français a, lui, une attitude beaucoup plus ambiguë dans ce domaine. Il revendique plus de responsabilités, mais nie l'existence d'une relation directe entre responsabilités et sanctions.

Il se réclame du dynamisme et de la participation, mais craint l'évaluation des performances et la concurrence entre cadres.

Ces attitudes opposées traduisent un contrôle de l'incertitude différent dans les deux pays: faible aux Etats-Unis (46) et fort en France (86).

Ce système est peu adapté à la mentalité du tunisien. Il n'établit pas de distanciation entre les résultats de sa vie professionnelle et sa propre personne (Ben Fadhel, 1992 ; Boudabous, 2014). Il est sensible aux critiques;

par conséquent les oppositions et les affrontements prennent souvent un tour dramatique. La constatation qu'un cadre n'a pu atteindre l'objectif fixé risque de prendre rapidement une portée hors de propos dans un tel contexte. Les témoignages suivants illustrent cet état de choses : " *Sur le plan humain... notre dignité, ça compte beaucoup... nous dire ce qui ne va pas au niveau du travail, on a du mal à accepter ça*". " *Quand il ya un problème, il est difficile de trancher avec un membre de l'équipe de travail, surtout s'il s'agit d'un ami ou de quelqu'un de la famille...Et la famille, c'est pour la vie*".

Les affrontements auxquels peut donner lieu un système de D.P.O. lorsque supérieur et subordonné comparent prévisions et réalisations, et qui sont gérables dans les sociétés occidentales, deviennent insupportables dans les sociétés arabes. C'est là une difficulté supplémentaire pour la D.P.O. classique en Tunisie. Ces constatations permettent de proposer des voies à privilégier pour faire de la D.P.O. un outil utilisable en Tunisie.

### **2.3 : Esquisse d'une D.P.O. adaptée à la Tunisie**

Le modèle classique de la D.P.O. comparaison-récompense ou sanction est conforme à la mentalité des U.S.A., où la motivation est basée sur les performances individuelles entraînant une reconnaissance personnelle. Ce modèle fonctionne beaucoup moins bien avec les français qui ont des besoins de sécurité et d'appartenance très forts ou avec les allemands dont la motivation est basée sur la sécurité individuelle et personnelle obtenue en travaillant avec acharnement (D'Iribarne, 2008).

En Tunisie, la pratique de l'individualisation en matière de mesure des performances pose le délicat problème de "l'évaluation de l'homme par

l'homme » ; elle comporte deux risques inacceptables : la subjectivité des critères d'appréciation incontrôlables et la rupture de la solidarité entre les travailleurs. A ce propos, certains interviewés notent :

*"L'intéressement collectif aux résultats, les performances mesurées collectivement nous paraissent la formule la plus équitable et la plus à même de susciter intérêt au travail et motivation".*

*"Poser le problème de mesure des performances..., c'est délicat. Cela nécessite d'avoir beaucoup de familiarité avec les responsables. Les relations personnelles avec eux, ça compte".*

D'autres ont une attitude mitigée sur cette question: *"Oui, reconnaître mes compétences, mes efforts, mes résultats, c'est bien...! Mais il faut chercher à éviter les effets de vedettariat et une individualisation poussée de cette reconnaissance".* *"Etendre une individualisation complète de mesure des performances, ça peut être indiqué... mais il y a des difficultés puisque nous avons toujours privilégié la responsabilité du groupe dans la réalisation du travail".*

Ces interviewés semblent partagés entre le désir de se soumettre et d'obéir à la loi du groupe, et le désir de faire eux-mêmes leurs propres expériences au risque d'être culpabilisés. Dans ce cas, c'est la soumission à la loi du groupe qui l'emporte.

Il sera donc nécessaire de fixer des objectifs collectifs, mesurer les résultats et allouer les récompenses éventuelles de façon communautaire. Les performances seront considérées comme des succès collectifs respectant la qualité des relations humaines et du cadre de vie.

Dans l'entreprise tunisienne, l'accent sera mis sur les résultats obtenus plutôt que sur ce qui reste à faire. Il est souhaitable de placer les contrôles a posteriori dans une perspective orientée moins vers la découverte des irrégularités et l'application de sanctions, mais plutôt vers la reconnaissance de ce qui a été bien fait : " à l'instar des procédures de certification" ; la constatation du travail bien fait constitue un encouragement pour le groupe.

Si des sanctions doivent être prises, par exemple lorsque le contrôle a posteriori met à jour des irrégularités manifestes, la décision devra émaner du groupe, être prise par lui collectivement et à l'unanimité, afin que, prise par tous, elle soit supportée par tous.

Plane (2012) rappelle que *" tout système d'appréciation doit se concevoir par rapport au mode de fonctionnement de l'entreprise, à sa culture même et à la politique du personnel qui s'y applique et s'y vit "*.

La vitalité de la D.P.O dépend en partie de la culture antérieure de l'organisation. Ce concept inclut, d'après nous, *"le système de normes intériorisées servant entre autres à régler les rapports sociaux mais aussi les représentations"*, c'est-à-dire le système concret des relations établies entre les acteurs d'une organisation.

La démarche participative va modifier le travail de l'opérateur, son comportement, le système relationnel, or ces transformations vont s'appuyer sur l'existant. Ainsi, Moscovici (1984) parle de *"culture représentative comme une manière de déterminer son comportement à partir des expériences passées que l'individu et le groupe ont théorisées"*. Un individu (ou un groupe) ne peut imaginer une situation très différente de celle dans laquelle il a vécu

jusqu'ici. Pour engager (ou pour s'engager) dans un changement, il se révèle nécessaire d'en avoir une représentation dynamique, fondée sur des modèles, des expériences ou des projets plus ou moins expérimentés.

Là encore, pour être opérante, la culture d'entreprise doit être en cohérence avec les caractéristiques de la sociabilité de l'environnement global dans lequel s'insèrent les entreprises. Cette relation paraît importante pour expliquer les difficultés rencontrées par l'introduction de la D.P.O. dans les entreprises tunisiennes.

Par rapport aux catégories développées par Hofstede et Bollinger sur les formes culturelles de management, notre thèse est que le modèle tunisien du fonctionnement de l'entreprise correspond certes à un modèle de type communautaire et marqué par une transposition à l'entreprise du modèle domestique des rapports sociaux.

Le besoin d'un milieu intégrateur suscitant un fort sentiment d'appartenance paraît être une conséquence fondamentale de la logique culturelle d'une société caractérisée par son mode endogame d'alliance. Ce besoin se marque par la recherche de convivialité au sein de l'entreprise et par la recherche d'une forte personnalisation des relations inter-personnelles (Boudabous, 2005).

En Tunisie, il faut tenir compte du désir d'éviter les conflits dans les organisations. Le besoin d'harmonie, d'unité consensuelle est très fort. La reconnaissance ouverte des conflits est évitée et les règles traditionnelles visent à leur refoulement. Il faut avant tout éviter de " perdre la face". La peur de "perdre la face" est une des principales raisons d'une répugnance vis à vis

de la prise de décision. La D.P.O. devra tenir compte de toutes ces contraintes locales et s'y adapter. Si l'analyse des résultats montre la nécessité d'envisager une formation pour un employé, elle sera présentée comme une récompense, comme une occasion de perfectionnement et de progression et non comme une formation-sanction, due à une incompétence constatée.

Il est indispensable de connaître cet aspect des choses pour comprendre le phénomène de l'asphyxie ou de l'essaimage de cette forme nouvelle de management. Dans ce cadre, " l'aspect recettes" prôné par le discours dominant en gestion nous apparaît encore plus incongru et faux. (Ben Hammouda, 1992; Boudabous, 2019).

Cependant, il nous semble fondamental de proposer un modèle de D.P.O. réconciliant l'économique et le social, intégrant valeurs sociales locales et logiques de production importées (cf. graphique suivant) :

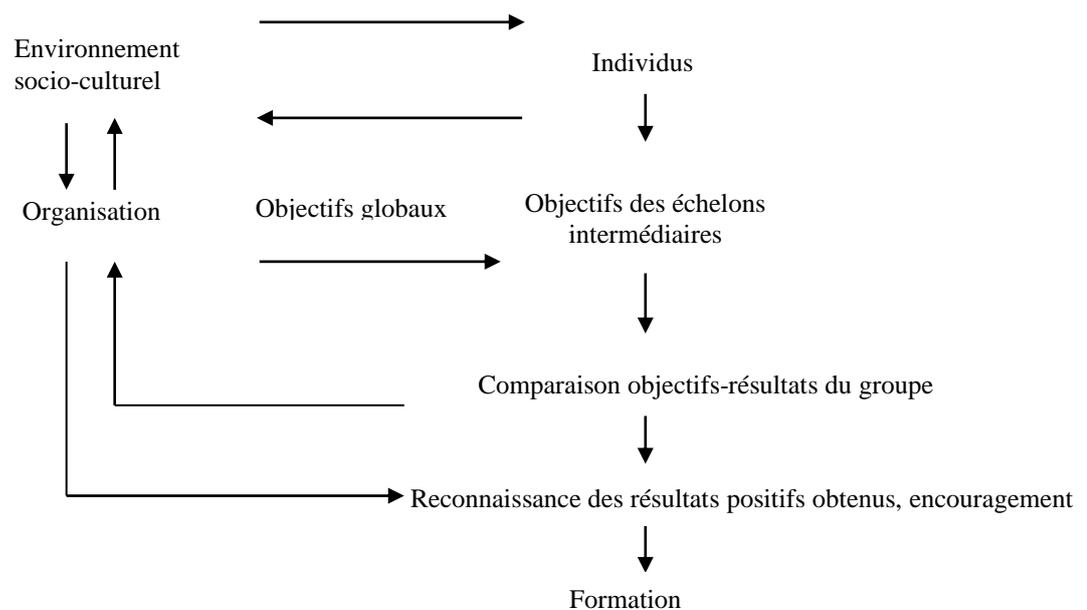


Figure 2

En plus des caractéristiques déjà signalées, ce modèle fait ressortir, lorsqu'on le compare avec le modèle de D.P.O. classique, la particularité d'une absence de séparation entre vie privée et vie professionnelle.

## **CONCLUSION**

Si aux USA, la D.P.O. a atteint, au double point de vue de la motivation et de la créativité, les résultats que l'on connaît, c'est parce qu'il existe une parfaite cohérence entre le concept qui l'inspire et le style des rapports sociaux qui se vivent dans l'entreprise. Sans doute peut-on soutenir qu'un programme de D.P.O. a précieusement pour effet de faire évoluer les attitudes et habitudes vers un autre type de rapports sociaux entre les hommes, autrement dit une autre manière de travailler ensemble. Mais pour que la D.P.O. puisse effectivement s'implanter et se développer en Tunisie, encore faut-il qu'elle ne soit pas rejetée par le milieu socio-culturel qui est celui des entreprises tunisiennes ? Aussi il n'est pas surprenant que l'introduction dans l'entreprise tunisienne des pratiques managériales, élaborées dans la cohérence idéologique et anthropologique du contexte occidental, génère un fort sentiment d'angoisse chez les cadres socialisés dans une culture restée traditionnelle.

C'est la "logique contractuelle", par l'intermédiaire du couple objectifs négociés/évaluations sur les résultats, qui paraît être la plus sensible aux cadres. Cette logique contractuelle qui est au cœur du fonctionnement du modèle classique de la D.P.O a pour caractéristique forte de ne pas reconnaître de stabilité permanente à l'ordre hiérarchique au sein de l'entreprise. Elle tend en effet à asseoir la légitimité de l'ordre hiérarchique sur la seule performance

professionnelle individuelle. Cette caractéristique du code managérial entre alors en conflit global avec le code traditionnel dont les cadres sont porteurs.

Par l'introduction d'un tel code, la légitimité de l'ordre hiérarchique tunisien traditionnel, fondé sur les critères de naissance ou/et d'appartenance à certains groupes sociaux (attributs "inscrits" socialement) se trouve donc fortement remise en cause par l'ordre managérial selon lequel l'individu a la maîtrise individuelle de la construction de son propre statut au sein de l'entreprise.

En effet, la D.P.O requiert des différents managers de l'entreprise, à tous les niveaux, une adhésion négociée à des objectifs locaux. Ce type d'adhésion nécessite un investissement personnel fort dans le devenir de l'organisation et non pas sur les personnes, en même temps qu'une capacité de distanciation personnelle permettant de "supporter" les évaluations de performance qui sont effectuées de façon formelle selon la procédure annuelle d'évaluation des performances des cadres, et informelle par le jeu des "feedback". Ces évaluations ne peuvent se faire sans remises en cause personnelles trop importantes que dans la mesure où elles sont perçues comme ne portant que sur le rôle professionnel tenu au sein de l'entreprise.

Cependant, cette dimension essentielle du code managérial provoque angoisse, incompréhension et rejet de la part de la plupart des cadres. Un compromis paraît difficile à établir sur ce point très délicat du code managérial car il heurte de plein fouet le modèle tunisien du fonctionnement de l'organisation qui repose, pour une large part, sur le sens communautaire et une transposition à l'entreprise du modèle domestique de la sociabilité traditionnelle.

Il est donc indispensable de donner une dimension nouvelle au développement managérial en Tunisie, en y intégrant, à part beaucoup plus entière, la culture. Une culture qui ne soit ni désincarnée, ni solitaire et qui sache s'affirmer et s'épanouir aux sources retrouvées et préservées de nos traditions et nos valeurs les plus authentiques, tout en restant disponible aux courants extérieurs, dans ce qu'ils peuvent avoir de plus vivifiant et de plus assimilable. Une culture qui ne soit pas imposée et distribuée, mais proposée et participative, qui ne soit pas d'élite mais d'élan et de profit collectifs. L'étude de la culture peut constituer donc un stimulant pour l'innovation de méthodes de gestion efficaces. Et l'erreur serait d'investir dans des modèles de management sous prétexte qu'ils ont fait la prospérité du pays qui les a mis en œuvre. Ces modèles, en apparence rationnels et bien définis, sont truffés de non-dits ( Zghal, 1997 ; Boudabbous, 2019 ). Ces derniers sont l'expression des préalables culturels qui ont permis leur succès.

## BIBLIOGRAPHIE

- AGGERI (F.), Qu'est-ce que la performativité peut apporter aux recherches en management et sur les organisations. Mise en perspective théorique et cadre d'analyse., M@n@gement, vol.20, 2017.
- ALOUANE (Y.), Contribution à une approche socio-culturelle du management des entreprises tunisiennes, Thèse d'Etat, Paris IX, 1978.
- AMADO (G.), Culture nationale et gestion, in Revue Française de Gestion, n° 64, Paris, 1987.
- BALANDIER (G.), Sens et puissance, PUF, Paris, 1971.
- BARDIN (L.), L'analyse de contenu, PUF, Paris, 1989.
- BAUER (M.) et COHEN (E.), Les limites du pouvoir des cadres, In sociologie du travail, n°3 Paris, 1980.
- BEN FADHEL (A.), Dynamique séquentielle : Culture-Gestion. Fondements théoriques et analyse empirique du cas tunisien, Thèse d'Etat, Nice, 1992.
- BEN HAMMOUDA (A.), Culture d'entreprise et gestion des ressources humaines, In Les Cahiers de L'ERGE, F.S.E.G., Sfax, 1992.
- BEN TURKIA (M.), La culture du management en Tunisie, CERP , Tunis, 1996.
- BICHARA (K.), Islam, Technologie et développement, I.F.DA, n°35, Juin, 1989.
- BOUDABOUS (S.), Dimensions culturelles et techniques de management : application au cas Tunisien, Thèse de doctorat, Université de Paris I-Sorbonne, 1991.

- BOUDABOUS (S.), Les conflits interculturels dans une entreprise multinationale en Tunisie, In Les Cahiers de L'ERGE, F.S.E.G., SFAX, 1995.
- BOUDABOUS (S.), Approche culturelle des rapports entre Tunisiens et Occidentaux dans le cadre des activités d'une entreprise en joint-venture, Revue des sciences de gestion, 2005.
- BOUDABOUS (S.), Management des organisations, 2014.
- BOUDABOUS (S.), GRH, CLE ,Tunis , 2019.
- BOURGOUIN (H.), L'Afrique malade du management, Picollec, Paris, 1984.
- CHAUVET (A.), Méthodes de management, Ed. d'organisation, Paris, 1995.
- CROZIER (M.), La société bloquée, Seuil, Paris, 1970.
- DAUBERVILLE (B.), Les sciences humaines dans l'entreprise, Economica, Paris, 1996.
- DENIS (J-P.), Management des paradoxes, Revue française de gestion, 2018.
- D'IRIBARNE (P.), La logique de l'honneur, Seuil, Paris, 1989.
- D'IRIBARNE (P.), Culture et gestion en France, Québec, Les Presses de l'Université de Laval, 2008.
- DRUCKER (P.), La nouvelle pratique de la direction des entreprises, Ed. d'organisation, Paris, 1975.
- DAUPHINE (S.), théories du management, informations sociales, n°167,2011.

- DUJARIER (M-A.), le management désincarné, la découverte, 2015, seconde édition Poche, 2017.
- ETZIONI (A.), Les organisations modernes, Duclot, Bruxelles, 1971.
- EVERETT. (L.), L'Attachement des Américains aux valeurs traditionnelles, In American Enterprise, Institute for public policy research, n°7, 1979.
- FRANCK (G.), Epitaphe pour la D.P.O., In le Management, Paris, 1973.
- FRIQUI (M.), Les défis du management de l'entreprise tunisienne à la veille du XXI<sup>ème</sup> siècle, Institut Arabe des Chefs d'Entreprises, Colloque 'L'entreprise au seuil du 3<sup>ème</sup> millénaire, Défis et Enjeux', Tunis, 26-27 Novembre, 1999.
- FOUGERAT (F.), Un manager au cœur de l'entreprise, édition Groupe Studyrama, collection Focus Rh, 2017, 216p.
- FOUGERAT (F.), Le goût des autres, mes recettes de manager, Editions Bréal, 2018, 185p.
- GELINIER (O.), Direction participative par objectifs, Hommes et techniques, Paris, 1968.
- GILBERT (J.) et MERCIER (J.), Organisation et management, Editions d'organisation, Paris, 1992.
- GREGOR (Mc.), La dimension humaine de l'entreprise, Gauthier-villars, 1969.
- HERNANDEZ (E.M.), Pour un modèle contingent de D.P.O. : Le cas de l'Afrique, in. Revue française de gestion, n° 135, 1990.

- HERSEY (P.), kenneth Blanchard, dewey johnson, Management of Organizational Behavior .Utilizing Human Resources, (1996),9thed,2012
- HOFSTEDE (G.) et BOLLINGER (D.), Les différences culturelles dans le management, Editions d'organisation, Paris, 1987.
- HUMBLE (J.), La Direction par objectifs et ses applications, C.L.M., 1971.
- JENNIFER, Management : guide complet & nouvelles tendances pour 2019, publié le 18 Décembre 2018.
- JESTON (J.), NELIS (J.), Business process management.Practical Guidelines to Succesful Implementations, (2009), 3d edition, Routledge, 2013.
- KAMDEM (E.), Interculturalité et management en Afrique, Le Harmattan, 2002.
- KAMDEM (E.), Management international en Afrique, Spécificités, stratégies des acteurs et enjeux de développements, 2020.
- KENNEDY (C.), Toutes les théories du management, Maxima, Paris, 1992.
- LAURENT (A.), Management à la Française et management à la suédoise, Insead, France, 1980.
- LIVIAN (Y.F.), Introduction à l'analyse des organisations, Economica, Paris 1995.
- LETELLIER(L), Management participatif, la coopération au service de la performance, Ellipses,2013.

- MINTZBERG (H.), Manager : l'essentiel : ce que font vraiment les managers... et ce qu'ils pourraient faire mieux, Paris, Vuibert, 2014, 192p.
- MOSCOVICI (S.), La Psychologie Sociale, P.U.F., Paris, 1984.
- MUSTAFAKULOV (S.), Features of the system approach to management of social and economic development of regions. (2020).
- MUTABAZI (E.) et col., Management des ressources humaines à l'international, Eyrolles, Paris, 1994.
- PATEYRON (E.A.), Le management stratégique de l'information, Economica, Paris, 1994.
- PLANE (J-M.), Théorie et management des organisations, Dunod, 2012.
- PLANE (J-M.), Théorie des organisations, Paris, Dunod, 2013.
- SAINSAULIEU (R.), Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Dalloz, Paris, 1987.
- SEKIOU (L.) et col., Gestion des ressources humaines, Canada, 1993.
- THEVENET (M), les 100 mots de management, Paris, PUF, 2014.
- VANDEVELDE-ROUGALE (A), la novlangue managériale. Emprise et résistance, Erès 2017.
- WEINSHALL (T.), Culture et management, Great Britain, 1977.
- ZGHAL (R.), La culture de la dignité et le flou de l'organisation, CERP, Tunis, 1994.
- ZGHAL (R.), La gestion des entreprises maghrébines et la globalisation : poids de l'histoire et défis communs, Colloque du 14 -15 novembre, Sfax 1997.