

ESSAI DE QUALIFICATION DU SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION D'UNE ENTREPRISE PRIVEE BENINOISE: LE MODELE ADAPTE DE OUCHI AU CŒUR DE LA REALITE SOCIOCULTURELLE BENINOISE

Par Aimé TOGODO AZON

Chercheur au CEFRED

Enseignant à la FASEG, Université d'Abomey-Calavi (Bénin)

04BP639 Cotonou

E-mail : togodoaime@yahoo.fr

Téléphone : (229)97571038

Résumé :

Le présent article vise fondamentalement à caractériser le système de management utilisé par les dirigeants de la CIMBENIN pour concilier les exigences règlementaires du secteur d'activité de l'entreprise, les réalités socioculturelles de l'environnement béninois et les transactions internes de la société après la privatisation. Il s'agit d'analyser l'adaptation de la typologie de Ouchi dans l'environnement béninois et d'identifier les variables caractéristiques de chaque sommet de la trilogie. Aux termes de l'étude, les résultats ont montré d'une part que la typologie de Ouchi est tout à fait pertinente pour analyser le système de management de la société et d'autre part que contrairement aux attentes le contrôle bureaucratique est dominant. Le contrôle clanique plus qu'un contrôle de renforcement, modère la rigidité du contrôle bureaucratique et pallie les insuffisances du contrôle par le marché.

Mots clés: Contrôle, Bureaucratie, Clan, Marché, Coûts de transaction.

1- Introduction

Le contrôle de gestion permet à la direction de s'assurer que les plans des unités sont cohérents avec celui de l'entreprise et que sur le court terme, celui-ci est lui-même cohérent avec le plan stratégique (Bouquin ,1998). Ainsi, selon Bower (1970), Ansoff & Sullivan (1993), les systèmes de décisions, de contrôle et de planification doivent tenir compte en même temps de la variété d'environnements devenus définitivement turbulents et de la diversité des acteurs. Ceci est d'autant plus important que les processus d'organisation internes, les capacités organisationnelles apparaissent comme l'une des premières sources d'avantage compétitif dans la maîtrise du changement. Or l'efficacité de ces axes internes de la performance organisationnelle dépend en grande partie de la capacité des dirigeants à canaliser le comportement des acteurs vers les objectifs de l'organisation. Le contrôle de gestion inclus alors, tous les dispositifs ou systèmes utilisés par les managers pour s'assurer que les comportements et décisions de leurs employés sont cohérents avec

les objectifs et stratégies de l'organisation (Merchant & Van der Stede, 2007). La réussite de cette influence exercée sur le comportement des acteurs va dépendre des déterminants des coûts de transaction (Williamson, 1979). Par ailleurs, les nouveaux défis internationaux exigent des adaptations structurelles majeures que la transnationalisation, sorte d'idéal-type organisationnel, est susceptible d'incarner (Battlett & Goshal, 1991). Le but de tout idéal-type est d'identifier une meilleure combinaison des divers facteurs pouvant influencer l'efficacité organisationnelle d'une structure.

Le Bénin a connu son processus démocratique depuis 1990. Dès lors, beaucoup d'investisseurs étrangers se sont intéressés aux opportunités économiques qu'offre le pays surtout suite aux vagues de privatisation des entreprises publiques. Cet engouement se heurte à plusieurs types de réalités dont celle de la diversification des sources de l'investissement. Ainsi, comme l'affirme Jaussaud et Mayrhofer (2013), la prise en compte des particularités locales est nécessaire quand l'entreprise diversifie ses flux d'investissement directs. Les structures, l'organisation, les mécanismes de coordination et de contrôle sont alors affectés par cette diversification. Si la nécessité d'adaptation aux réalités juridiques et réglementaires du secteur d'activité et du pays n'est pas une contrainte nouvelle pour les investisseurs étrangers, la prise en compte des spécificités socioculturelles et la réalité du recours à la main d'œuvre béninoise revêtent une importance majeure. Il devient alors impérieux aux managers expatriés de trouver le mode de management pouvant articuler le management interculturel et le marché de travail au Bénin.

Parmi les entreprises d'Etat privatisées, il y a la Société des Ciments du Bénin (CIMBENIN). Avec la privatisation, premièrement cette société comme toutes les autres, passe de la pratique bureaucratique de l'entreprise publique à la rationalité de l'entreprise privée. Deuxièmement, la culture béninoise côtoie désormais la culture française car l'actionnaire majoritaire est un groupe français qui a nommé des français à des postes clés de l'entreprise. Troisièmement le passage de l'entreprise publique à une entreprise privée impose un autre mode de gestion du personnel. Ainsi, l'environnement de l'entreprise est caractérisé d'une part par un secteur d'activité fortement réglementé ; une réglementation qui peut renforcer la culture bureaucratique héritée. D'autre part, il y a un brassage culturel qui oblige à une certaine flexibilité dans la gestion de l'interculturalité et enfin un nouveau mode de gestion des contrats de travail.

Dans un tel contexte multiculturel et fortement réglementé, à quel type de management les dirigeants de la CIMBENIN ont-ils recours pour piloter leur entreprise?

Cette question fondamentale est soutenue par trois questions spécifiques :

Comment les dirigeants de l'entreprise assurent-ils la rationalité de l'entreprise privée dans une culture bureaucratique ? Comment le brassage culturel est-il assumé ? Comment les transactions internes se passent-elles dans ce contexte ?

Dans la recherche de mode de management pouvant regrouper les différentes variables de l'entreprise, plusieurs typologies: Hofstede (1981), Anthony (1985), Merchant (1992), Ouchi (1980), Simons (1995) ont vu le jour.

Parmi toutes ces typologies, celle de Ouchi (1980) semble être plus appropriée parce qu'elle tient simultanément compte des trois mécanismes que reflètent les questions spécifiques de recherche ci-dessus posées. Ainsi, afin d'appréhender le mode de management approprié pouvant permettre de concilier la culture bureaucratique, les transactions internes et le brassage socioculturel de la CIMBENIN, nous avons décidé d'utiliser la typologie de Ouchi. En effet, un principe de base de cette typologie est qu'il n'existe pas un mode pur de système de contrôle dans une organisation et qu'une typologie doit être conceptualisée en fonction de l'environnement (Ouchi, 1980; Lebas & Weingenstein, 1986; Rive, 1999).

Plusieurs recherches se sont inspirées des travaux de Ouchi (1980). Mais la grande majorité de ces travaux ont analysé comment structurer les relations inter organisationnelles (Van der Meer-Koostra et Vosselman, 2000 ; Hakansson et Lind, 2004 ; Langfield Smith et Smith 2003 ; Donada et Nogatchewsky, 2008 ; Quairel, 2008). En dehors de Lassoued (2005), très peu de recherches ont abordé l'aspect intra organisationnel et plus particulièrement le contexte socioculturel africain. C'est pourquoi, l'objectif fondamental de cette recherche est d'identifier le type de management approprié au contexte multiculturel et fortement réglementé de la CIMBENIN. Cet article, outre la validation du système de contrôle de gestion de Ouchi dans le contexte béninois et l'identification des indicateurs spécifiques de chaque sommet du triangle stratégique de Ouchi, vise à proposer des axes majeurs de management interculturel dans un secteur fortement réglementé.

Pour atteindre ces objectifs nous allons dans un premier temps présenter un état de la littérature, en deuxième lieu, nous ferons part de la méthodologie de recherche qui a servi de fil conducteur à cette recherche ensuite nous allons exposer en troisième lieu les résultats, les discuter et en enfin conclure.

2. Revue de la littérature

2.1. Typologie de Ouchi et son application

Le facteur important dans la typologie de Ouchi est le type de transaction qui lie les individus. Dans ce paradigme transactionnel, le contrôle «s'entend alors comme un ensemble de dispositifs destinés à maximiser l'efficacité des transactions qui interviennent entre les individus (ou organisations) engagés dans une action de coopération» (Bouquin, 1988, p38). Pour Ouchi (1980), un coût de

transaction résulte de l'activité menée pour satisfaire chaque partie concernée par l'échange: les valeurs reçues et données doivent être en accord avec les attentes. La seconde notion parallèle à celle de la transaction dans la typologie de Ouchi (1980) est celle de contrat: les coûts de transaction sont engagés pour que l'accord entre les cocontractants soit équitable ou tout au moins perçu par eux comme tel.

Au travers de ces deux facteurs trois types de mécanismes sont possibles dans la typologie de Ouchi: (i) le mécanisme de marché (contrat reposant sur le prix), (ii) le mécanisme bureaucratique (contrat formel prévoyant des formes de contrôle surtout le contrôle hiérarchique), (iii) le mécanisme de clan (le contrôle formel est remplacé par une culture commune qui assure que les intérêts individuels et ceux de l'entreprise convergent).

Les mécanismes de marché reposent sur la notion d'efficacité et de minimisation des coûts et suppose que le prix traduit l'évaluation parfaite de l'objet échangé. Toute l'information nécessaire est disponible, l'incitation des acteurs est proportionnelle à leur contribution. Ceci se rapproche des caractéristiques d'un marché parfait. Bouquin (1988) estime qu'un tel marché implique un degré zéro de contrôle et permet la mise sous tension du personnel et une flexibilité maximum (Burlaud et Simons, 1995). Parmi les écueils qui limitent la portée des mécanismes par le marché, il y a premièrement le fait que l'intérêt général (intérêt de l'organisation) n'est pas égal à la somme des intérêts individuels (Burlaud, 1997) et deuxièmement, le fait que le marché pur et parfait n'existe que dans la théorie (Akerlof, 1970).

Le contrôle par les règles relie un contrôle ex-ante (contrôle du comportement permettant de guider et de diriger le personnel) à un contrôle ex-post (contrôle des résultats utilisant des mesures de performance pour homogénéiser les comportements). Ainsi, le contrôle a pour objet de "réduire les comportements opportunistes, par un suivi de la performance" (Dumoulin, 1996). Les limites de ce mode tiennent d'une part selon Lorino (1995) au fait qu'il ne porte pas sur l'action elle-même « mais sur la procédure par laquelle chaque acteur définit la substance de son action » et d'autre part à sa rigidité peu compatible avec la flexibilité requise par une concurrence active et une mobilisation des capacités de création du personnel. Le contrôle par le clan (Ouchi, 1980) ou par la culture (Lebas, 1986) est alors plus indiqué pour palier ces limites du contrôle par les règles. Meijboom & al. (2004), Alverson & Lindkvist (1993), Pina & al. (2003) ajoutent en effet, que dans le cadre de tâches très spécifiques, fortement intégrées ou difficiles à évaluer, tout standard est inéquitable et par conséquent la stratégie de contrôle par les règles devient inappropriée.

Le mécanisme de contrôle par les clans s'appuie sur un processus de socialisation qui va permettre de diffuser et de partager les mêmes valeurs dans toute l'organisation Ouchi (1979; 1980). L'évaluation des performances sera obtenue par des systèmes de type feed-back ou contrôle par les collègues et partenaires (Barker, 1993). Le mode de contrôle par le clan, en impliquant une

convergence forte des buts individuels (Hanlon, 2004), entraîne de fait une diminution du besoin de contrôler les comportements ou des résultats. Kurland & Cooper (2002) affirment que la stratégie clan encourage la synergie, reproduit l'apprentissage informel, crée des opportunités pour les réseaux impersonnels de travail et habilite des employés professionnellement super-développés.

Il transparaît alors dans la démarche de Ouchi (1979, 1980) et au travers des normes et informations requises par chaque stratégie de contrôle qu'un seul type de contrôle ne peut régir le management d'une organisation. Une stratégie de contrôle se substitue à l'autre en fonction de deux critères: la congruence des buts et l'ambiguïté qu'il y a de mesurer la performance. Ainsi, tout système de contrôle de gestion repose sur trois fondements qui se complètent mutuellement: le recours aux règles, aux mécanismes de marché et aux mécanismes culturels. Les proportions dans lesquelles chaque élément intervient est spécifique à chaque entreprise à cause de sa technologie, de son environnement culturel, de son histoire, de sa taille, de son marché etc. Le système de contrôle de gestion de toute entreprise peut donc être décrit par le "centre de gravité" d'un polygone de sustentation triangulaire, défini par les trois "bases" sur lesquelles son contrôle de gestion est construit (Lebas et Weingensten, 1986).

Ouchi (1979) précise aussi que le contrôle doit être en partie déterminé à partir du contexte où il va s'exercer (voir tableau 1). Ainsi, deux facteurs environnementaux doivent être évalués pour déterminer le système de contrôle approprié (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985). Il s'agit tout d'abord de la connaissance du processus de transformation, donc la programmabilité des tâches (degré avec lequel l'encadrement peut préciser clairement les activités qu'un acteur doit exécuter pour atteindre le résultat visé) et ensuite de l'observabilité des résultats (étendue dans laquelle des résultats peuvent être mesurés de façon fiable et valable).

Tableau 1 : Facteurs environnementaux et types de contrôle

		Connaissance du processus de transformation	
		Parfaite	Imparfaite
Observabilité des résultats	Forte	Contrôle par les résultats	Contrôle par les résultats ou par les comportements
	Faible	Contrôle par les comportements	Contrôle rituel et Cérémonie par le clan

Source: Ouchi W. (1979)

Rives (1999) a utilisé une modélisation qui a élargi le nombre de variables proposées par Ouchi. Cette modélisation proposée par Stathakopoulos (1996) ajoute les variables: observabilité des comportements et les avantages transactionnels spécifiques à celle de Ouchi. Stathakopoulos analyse l'impact des systèmes de contrôle sur le comportement des agents. Il utilise à cet effet, trois axes clés de contrôle. Il s'agit premièrement des relations vendeur-client. Deuxièmement, il a utilisé la motivation (à propos de la motivation Bernoux (1985, p 25) cite: l'argent, la sécurité, le groupe,

l'estime et l'accomplissent de soi). Enfin il y a l'implication organisationnelle des acteurs. A partir de ce postulat, Rives (1999) trouve que les relations entre types de contrôle et leurs influences sont régulées par quatre facteurs contextuels que sont : l'appropriation, l'implication, l'engagement et la motivation. Le contrôle à base de comportements, en aidant les acteurs dans leur compréhension des résultats, renforce les comportements adoptés et la lisibilité des liens comportement-performance réalisée dans des situations données. Rives (1999) associe le contrôle basé sur le comportement à la motivation intrinsèque des acteurs (contenu du travail, sécurité au travail et type d'activité). A l'opposé, le contrôle à base de résultats promeut la motivation extrinsèque (argent, reconnaissance et promotion sociales). Le contrôle clanique renforce par ailleurs, la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque des acteurs.

Moore et Mula (2000) utilisant la typologie de Ouchi trouvent que le couplage des contrôles (formel et informel) permet de définir une meilleure stratégie de gestion de l'incertitude lié aux cycles de vie de l'entreprise familiale. Ils découvrent que dans la dernière phase du cycle, le contrôle bureaucratique est dominant. Plusieurs auteurs ont utilisé la typologie de Ouchi dans une dimension inter entreprises. Ainsi, dans le management des relations fournisseurs clients Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky (2005) ont montré la rupture du contrôle par la confiance au profit du contrôle par le marché et du contrôle bureaucratique.

Dans la littérature, le contrôle par la confiance, le contrôle social, le contrôle culturel et le contrôle clanique désignent les mêmes réalités (Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000; Langfield-Smith et Smith, 2003; Dekker, 2004). Toujours dans la gestion des relations fournisseurs-clients, les résultats des travaux de Donada et Nogatchewsky (2008) et Hakansson et Lind (2004) ont prouvé une dominance des contrôles par le marché et du contrôle bureaucratique sur le contrôle social. Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) à partir d'un mode de contrôle axé sur trois structures fondées respectivement sur le marché, sur la bureaucratie et sur la confiance ont conclu certes, la présence des trois types de mécanisme mais trouvent une primauté du contrôle bureaucratique et du contrôle par le marché sur le contrôle par la confiance.

Même si ces travaux prouvent la domination du contrôle social par le contrôle par le marché et le contrôle bureaucratique, plusieurs recherches ont montré la complémentarité entre les trois types de contrôle. En effet, Fenneteau et Naro (2005) dans l'analyse de la stratégie concurrentielle des entreprises virtuelles ont affirmé la complémentarité du contrôle formel (contrôle par le marché et contrôle bureaucratique) et du contrôle par la confiance. Langfield-Smith et Smith (2003), utilisant la typologie des modes de contrôle de Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) ont montré la complémentarité entre la confiance et le contrôle (contrôle des résultats au sens de Merchant, 1997). Ils trouvent que le contrôle fondé sur la confiance est adapté aux échanges dans lesquels les tâches ne sont pas programmables et les résultats difficilement mesurables.

Tous ces travaux ont analysé les relations inter entreprises en se basant sur les approches relationnelles et transactionnelles. Les uns ont trait aux modalités de sélection des fournisseurs (Hakansson et Lind, 2004 ; Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000) et les autres à la dépendance entre les parties et les modalités de leur organisation interne (Donada et Nogatchewsky, 2008). D'autres travaux ont par contre examiné les relations intra entreprise et ont abouti aux résultats similaires. En effet, l'étude de Baglin et Mallent (1995) sur les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières et celle de Froehlicher (2000) dans une entreprise d'électricité ont montré que bien que tous les trois mécanismes sont toujours présents, les mécanismes de contrôles sont plus formels et bureaucratiques.

Dans l'analyse de l'influence de la culture d'entreprise sur les mécanismes de gestion dans les entreprises industrielles tunisiennes, Lassoued (2005) trouve que seule la culture « marché » influence significativement le contrôle de gestion. La culture « clanique » a une influence faible et la culture « bureaucratique » ne joue pas étant considérée comme une culture de base à défaut. Il ressort que dans les relations intra organisationnelles, la confiance apparaît comme un moyen de renforcer le contrôle formel. La confiance est un mécanisme de contrôle informel susceptible de renforcer le contrôle formel à trois niveaux : elle facilite la contractualisation (Poppo et Zenger, 2002), la légitimité du pouvoir hiérarchique (Taylor, 1907 ; Tyler et DeGoey, 1996) et l'usage de contrôles sociaux (Lewicki et Bunker, 1996 ; Inkpen et Currall, 2004).

En réduisant l'incertitude et les risques (Adler, 2001), la confiance permet de développer des relations durables (Langfield-Smith et Smith, 2003 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000), de favoriser l'engagement (Guibert, 1996) et de transformer des engagements problématiques en engagements crédibles (Karpik, 1996). En dehors du débat sur l'apport de la confiance au management organisationnel, plusieurs auteurs ont étudié la relation entre la culture nationale, la confiance et la culture organisationnelle en générale. En effet, D'Iribarne (2000), Hernandez (2000), Kamoche (1995), Khan et Arcker (2004), Togodo Azon (2011) ont montré l'influence des variables socioculturelles telles que : la famille, la religion ou l'ethnie sur la culture organisationnelle. Abuznaïd (2006), Bréchon (2002), Ibrahim et al. (2008), Lynn (2008) ont montré que la pratique religieuse favorise l'éthique, la philanthropie et la solidarité organisationnelle. L'ethnie, la famille et la religion cultivent l'esprit de groupe, rassurent et offre la sécurité aux acteurs sur leur lieu de travail (Makunza, 2001 ; D'Iribarne, 1993 ; Abuznaïd, 2006). A la suite d'Hofstede (1987) qui a affirmé que la société africaine en générale est une société axée sur le collectivisme et une distance à l'autorité grande, Kamdem (1999) a parlé d'individualisme compétitif et Hounkou (2009) a montré que la société béninoise est basée sur un collectivisme compétitif. Par ailleurs, les statistiques de l'INSAE (Institut National de la Statistique et de l'analyse économique) au RGPH3 ont montré que la population béninoise est à environ 87% croyante.

A partir de cette revue de la littérature, nous pouvons émettre les deux hypothèses ci-après :

H1 : La typologie de Ouchi est tout à fait pertinente pour qualifier le système de management de la CIMBENIN

H2 : Eu égard aux caractéristiques (collectivisme, croyance élevée) de la population béninoise, le mécanisme de contrôle par le clan est le mécanisme dominant du système de management de la CIMBENIN.

2. 2. Opérationnalisation des variables

Ce paragraphe vise à définir les variables de l'étude, à identifier les indicateurs caractéristiques des différentes variables puis à classer ces indicateurs par sommet stratégique de la typologie de Ouchi.

Le tableau 2 présente les variables d'analyse et les indicateurs qui se réfèrent à chacune d'elles.

Tableau 2 : Classification des variables

Variabes	Indicateurs	Observations et Auteurs
Observabilité des résultats	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de qualification des acteurs - Niveau de connaissance des objectifs - Degré d'autonomie des acteurs et des unités - Capacité de mesure des résultats - Capacité de mesure des performances 	Ces variables sont utilisées par Ouchi (1979). Les indicateurs sont ceux utilisés par les auteurs qui ont opérationnalisé la typologie de Ouchi ou une typologie similaire. Voir : Baglin et Mallent (1995), Froehlicher (2000), Fenneteau et Naro (2005), Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky (2005), Donada et Nogatchewsky (2008), Hakansson et Lind, (2004), Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000)
Connaissance des processus de transformation	<ul style="list-style-type: none"> - Niveau de qualification - Existence de manuel de procédure - Programmabilité des tâches - Définition des stratégies - Degré d'acceptation de l'autorité 	
Avantages transactionnels Spécifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Finesse de l'acteur - Compétences non définies mais Possédées par l'acteur 	Williamson (1979) l'appelle la spécificité des actifs humains qui constitue l'ensemble des compétences spécifiques voir uniques que possèdent des salariés ou des groupes de salariés et que ces derniers peuvent utiliser dans la fixation des coûts de transaction (Rives, 1999).
Motivation	Sécurité – Estime – Argent - Groupe - accomplissement de soi	Selon la théorie des besoins de Maslow (1943, 1954) et de Herzberg (1971), chaque acteur sera motivé et fixé les coûts de transaction en fonction de ses besoins. Voir aussi Bernoux (1985), Kamdem (1999), Rives (1999), Crozier M. & Freidberg E. (1978).

Source : Conçu par nous mêmes à partir de la littérature

A partir de ces variables et les indicateurs qui les caractérisent, les mécanismes de coordination et de contrôle vont être mis en place en fonction de leurs éléments distinctifs. La classification des indicateurs dans chacune des stratégies de contrôle n'est pas mutuellement exclusive. L'appartenance donc d'un indicateur à une stratégie ou à une autre dépend du degré d'importance ou d'utilisation de l'indicateur dans l'organisation. Le tableau suivant présente la classification par stratégie de contrôle des indicateurs.

Tableau 3 : Classification des indicateurs

Stratégies de contrôle	Indicateurs	Observations et auteurs
CLAN	Existence des processus de socialisation	Le contrôle par le clan est basé sur la confiance. Il repose sur des mécanismes invisibles, informels et s'appuie sur des normes relationnelles et comportementales. Il implique une entente entre acteurs sur les valeurs, les croyances. Il assure une congruence des buts et des conflits d'intérêts faibles. Il est utilisé quand les résultats sont non mesurables et les critères d'évaluation peu précis. Voir : Dumoulin (1997), Quairel (2008), Dekker (2004), Coeurderoy et Lwango (2012), Merchant (1997), Ouchi (1980), Mintzberg (1990), Merchant et Van der Stede (2007).
	Standardisation des normes de valeurs	
	Niveau de convergence de buts	
	Degré d'identification des individus à l'organisation	
	Diffusion ou non de valeurs ou croyance	
	Nature de la circulation de l'information	
	Nature de l'ambiance de travail	
	Taille de l'organisation	
	Niveau de qualification des acteurs	
	Estime	
	Groupe	
BUREAUCRATIQUE	Standardisation des qualifications	Ce contrôle s'appuie largement sur des dispositifs visibles de la coopération (des contrats, des règles et procédures, la hiérarchie et la planification, des codes de conduite, des audits et évaluation de la performance). Voir Gbaka et Dumoulin (1997), Quairel (2008), Dekker (2004), Coeurderoy et Lwango (2012), Merchant (1997), Ouchi (1980), Mintzberg (1990) Merchant et Van der Stede (2007), Ofsted (1987)
	Standardisation des procédés	
	Supervision directe	
	Degré d'acceptation de l'autorité	
	Niveau de confiance	
	Nature du système de prise de décision	
	Sécurité	
	Planification des activités	
	Taille de l'organisation	
MARCHE	Degré d'autonomie des acteurs	Le contrôle par le marché s'appuie aussi sur des dispositifs visibles de la coopération (contrat, compétence des acteurs, formation des prix, évaluation des résultats et de la performance). Il implique une responsabilisation et une autonomisation de l'acteur. Il est Voir Dumoulin (1997), Quairel (2008), Dekker (2004), Coeurderoy et Lwango (2012), Merchant (1997), Ouchi (1980), Mintzberg (1990) Merchant et Van der Stede (2007).
	Direction par centre de responsabilité	
	Usage de prix de cessions internes	
	Mesure des performances	
	Contrôle des résultats	
	Contrats	
	Argent	
	Accomplissement de soi	
	Avantages transactionnels spécifiques	
	Définition de stratégies	
	Taille de l'organisation	

Source : Conçu par nous mêmes à partir de la littérature

La section suivante présente la méthodologie utilisée pour atteindre les objectifs de cet article.

3. Méthodologie

Dans le cadre de cet article qui s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, nous nous sommes intéressés au personnel toutes catégories confondues de la CIMBENIN (Société des Ciments du Bénin), une des grandes sociétés industrielles privées du Bénin qui emploie 216 agents. La CIMBENIN est une société anonyme dirigée par un groupe français qui en est l'actionnaire principal. Le tableau ci-dessous présente le détail de l'échantillon

Tableau n°4 : Répartition de l'échantillon d'étude

	Effectif suivant les nationalités				Echantillon suivant les nationalités				
	Français	Béninois	Autres	Total	Français	Béninois	Autres	Total	%
Cadres	12	10	3	25	08	06	03	17	68
Agents de maîtrise	20	31	10	61	12	40	03	55	90
Ouvriers et autres	-	118	12	130	-	107	10	117	90
Total	32	159	25	216	20	153	16	189	87,5

Source : Données d'enquête

Le questionnaire a été administré différemment au personnel selon leur niveau d'instruction scolaire. Ainsi l'administration du questionnaire aux cadres et techniciens supérieurs, cadres et techniciens moyens et agents de maîtrise a été libre alors que le mode d'administration directe a été choisi pour les ouvriers qualifiés, les manœuvres, ouvriers apprentis et autres administratifs peu instruits. Afin de trianguler les informations, nous avons fait aussi des entretiens avec des employés, sélectionnés sur la base des réponses obtenues par questionnaire. Nous nous sommes entretenus avec trente personnes choisies dans toutes les catégories socioprofessionnelles. Ces personnes font partie de l'échantillon d'étude. La collecte des données (primaires et secondaires) a duré trois mois. Dans le questionnaire standardisé, il s'agit d'indiquer pour les différents items divers degrés d'accord ou désaccord sur des échelles de Likert à cinq points. En effet, le répondant est invité à attribuer à chacune des propositions positives (items), un score allant de 1 à 5 suivant son degré d'accord ou de désaccord. En dehors des questions relatives à la signalétique, le questionnaire s'articule autour des composantes ou variables (observabilité des résultats, connaissance des processus de transformation, avantages transactionnels spécifiques et motivation) des différentes dimensions ou stratégies de contrôle (clan, marché, règles).

Pour la détermination des valeurs des indicateurs, deux types d'indices sont calculés:

- Les scores ou indices individuels pour mesurer la perception que le répondant a de l'indicateur, de la composante (variable) ou de la dimension (stratégie);

- Les indices pondérés ou scores agrégés pour mesurer la perception de l'ensemble des répondants par indicateur: il s'agit d'une moyenne arithmétique pondérée.

Pour juger la nature positive (favorable) ou négative (défavorable) de la perception, les différents scores agrégés des indicateurs seront comparés au score médian moyen de la stratégie.

Pour tester la cohérence interne du construit, nous avons utilisé le test de cohérence interne alpha de Cronbach qui est une bonne estimation de la fiabilité dans plusieurs situations (Nunnally, 1978, p230). Ce coefficient varie de 0 à 1. Une valeur supérieure ou égale à 0,7 indique en général une cohérence interne satisfaisante du construit.

Par rapport à la pertinence de la typologie de Ouchi pour analyser le système de management de la CIMBENIN, nous avons retenu par dimension ou stratégie, le nombre de réponses favorables. La proportion de réponses favorables calculée, indique l'importance perçue ou le degré d'utilisation de la stratégie de contrôle en question dans le système de management de l'entreprise. Ceci nous a permis in fine, de positionner le système de contrôle de gestion de la CIMBENIN dans la typologie de Ouchi par rapport aux trois sommets de la trilogie.

Par rapport à l'identification des variables clés d'analyse, nous sommes partis des indicateurs caractéristiques de chaque sommet. Dans un premier temps, nous avons fait un rapprochement entre le tableau de la définition des variables et le tableau de la classification des indicateurs. Ce rapprochement nous a permis de rattacher par stratégie, les variables qui qualifient la stratégie et les indicateurs qui s'y réfèrent. Les indicateurs retenus dans une variable sont ceux qui sont favorables à la réalisation de la stratégie à laquelle se réfère la variable. A chaque variable dans chaque stratégie est attribué un score. Pour déterminer ces scores, nous avons élaboré un second questionnaire composé uniquement des indicateurs qui ont reçu une perception positive. Il s'agit pour les répondants d'attribuer une valeur sur une échelle de 10 points, selon l'importance qu'il accorde à l'indicateur. Sur le même échantillon (189), cent (100) réponses ont pu être utilisées parce qu'elles sont cohérentes avec les réponses recueillies avec le premier questionnaire. La valeur retenue d'un indicateur est la moyenne arithmétique pondérée arrondie à l'unité la plus proche, des scores que les répondants accordent à l'indicateur. Le score de la variable sera la moyenne arithmétique arrondie à l'unité la plus proche des valeurs retenues pour les indicateurs qui composent la variable.

Ainsi, si la valeur obtenue par la variable est inférieure à quatre (4) alors cette variable sera déclarée négligeable (faible) dans la qualification de cette stratégie. Si par contre cette valeur est comprise entre quatre (4) et six (6) inclus alors cette variable co-qualifierait (moyenne) avec d'autres la stratégie et si enfin la valeur obtenue par la variable est strictement supérieure à six (6) alors elle sera la variable caractéristique (forte) de la stratégie. Pour le choix des niveaux, nous nous sommes inspirés de Ngongang (2005) par rapport à l'intensité des objectifs d'utilisation des systèmes

d'information dans les petites et moyennes entreprises camerounaises. Il a en effet, utilisé les trois niveaux d'intensité à savoir faible, moyenne et forte.

4. Présentation des résultats

Le test de cohérence interne effectué a donné des réponses satisfaisantes pour les trois sommets de la trilogie. Il s'agit respectivement pour la stratégie «clan», le contrôle par le «marché» et le contrôle bureaucratique des valeurs: 0,89; 0,85 et 0,61. Ces valeurs de alpha nous permettent d'affirmer la fiabilité et la bonne cohérence interne des différents items qui composent chaque stratégie. Les résultats sont présentés dans les paragraphes ci-après. Les annexes 1; 2 et 3 présentent les différents scores par sommet.

4.1. *Les caractéristiques de la stratégie de contrôle par le "clan"*

La culture organisationnelle consiste à faire "internalisée" les contraintes et les règles par les acteurs. Les résultats montrent l'utilisation du mécanisme de contrôle clanique et précisent les contours réels de la notion de "culture" au sein de la CIMBENIN. En effet, sur les quinze (15) indicateurs qui se réfèrent à la stratégie "clan" d'Ouchi, dix (10) ont reçu une perception positive. Ainsi, les éléments culturels favorables à la stratégie clan sont en gros une bonne ambiance de travail, les agents font confiance à leurs dirigeants. Ces derniers sont qualifiés et fréquentent les mêmes clubs de loisirs. Les acteurs préfèrent l'estime de leurs pairs et œuvrent pour la cohésion du groupe. Ils sont prêts à sacrifier les intérêts individuels et personnels au profit de ceux de l'organisation. Cinq (5) indicateurs ont par contre reçu une perception négative. Ainsi, la circulation de l'information est formalisée, il n'existe pas des excursions extra-professionnelles pour le personnel et les dirigeants ne sont pas issus des mêmes écoles de formation. La stratégie de contrôle par le clan reçoit alors 67% de perceptions favorables.

Par rapport à l'identification des variables caractéristiques de cette stratégie, les analyses montrent que la variable observabilité des résultats n'est identifiée ici que par le niveau de qualification. La variable connaissance du processus de transformation est identifiée ici par deux indicateurs à savoir: le niveau de qualification et la large diffusion des résultats. La motivation est plus largement représentée. En effet l'ambiance de travail, le climat de confiance, la visite des dirigeants et leur disponibilité à recevoir le personnel, l'intégration des individus à l'organisation, l'estime et le groupe sont les indicateurs qui identifient la variable motivation. Les résultats indiquent un score de 6,25 pour la variable "Facteur de motivation " contre 3 et 3,5 respectivement pour les variables observabilité des résultats et la connaissance du processus de transformation. Ainsi donc, la

connaissance du processus de transformation et l'observabilité des résultats peuvent être négligées (tendance faible) dans la qualification de la stratégie de contrôle par le "Clan" d'Ouchi appliquée à la CIMBENIN. Par contre les facteurs de motivation qualifient (tendance forte) très bien la stratégie "Clan" dans ce contexte. En effet, les facteurs de motivation montrent d'autres aspects de l'existence des processus de socialisation, de la diffusion de valeurs et de la standardisation des valeurs. Nous pouvons donc conclure que cette stratégie est caractérisée par une socialisation non officielle mais opérante et le partage d'une valeur induite.

4.2. *Les résultats de la stratégie de contrôle par le "Marché"*

Sur les quinze (15) indicateurs se référant à ce sommet, six (6) seulement ont acquis une réponse favorable. Ainsi, il existe des relations contractuelles, l'entreprise est de grande taille, définit une stratégie générale, et des normes de production. Certains agents possèdent des avantages transactionnels spécifiques et l'environnement de l'entreprise est caractérisé d'environnement hostile. Les neuf autres indicateurs qui sont déterminants dans la formation et l'évaluation des coûts de transaction sont absents. En effet, les directions ne sont pas autonomes dans la conduite de leurs activités, la société n'est pas dirigée par centre de responsabilité et les unités ou acteurs ne peuvent pas mesurer leur performance. Les résultats montrent aussi que la société ne pratique pas les prix de cessions internes et que les acteurs ne sont pas obnubilés par des gains individuels (maximisation des rémunérations individuelles, accomplissement de soi au détriment du groupe). Le contrôle par le "Marché" a ainsi reçu 40% de réponses favorables.

Les résultats sur la stratégie de contrôle par le "Marché" indiquent la présence de trois variables à savoir: l'observabilité des résultats dont les indicateurs sont le contrôle des résultats, les relations contractuelles, l'hostilité de l'environnement et la taille de l'organisation (dans la classification béninoise, à partir d'un effectif permanent de cent cinquante (150), l'entreprise est de grande taille); la connaissance des processus de transformation caractérisée par la définition des normes de production; la définition de stratégie et enfin les avantages transactionnels spécifiques. On retient aussi que les variables se valent avec 4,25; 5 et 5 (tendance moyenne) pour respectivement les variables observabilité des résultats, la connaissance du processus de transformation et les avantages transactionnels spécifiques. Ce qui retient le plus l'attention est l'avantage transactionnel spécifique qui n'est possédé que par quelques cadres et quelques ouvriers (à peine 5% de l'échantillon).

4.3. *Les résultats de la stratégie de contrôle par les "Règles"*

Les règles consistent à définir des comportements autorisés qui doivent amener à des actions dont le résultat sera cohérent avec le souhait de l'émetteur. Les douze indicateurs qui fondent notre analyse

sur cette stratégie ont reçus tous des réponses favorables. En effet, il existe des manuels de procédure pour le fonctionnement des directions, des procédures de fabrication standardisées formalisées bien accessibles et comprises des acteurs. Ces derniers estiment être confiants et en sécurité dans une entreprise privée disposant d'un système de contrôle interne. Par ailleurs, il y a une forte acceptation de l'autorité, du respect entre collègues, le travail est divisé et réalisé par chaque unité et un contrôle permanent est exercé sur les acteurs. Ces derniers ne sont pas recrutés sur la base de leur qualification. Le contrôle par les "Règles" a eu cent pour cent (100%) de perceptions favorables.

Les indicateurs sont répartis entre trois variables. En effet, la supervision directe, le contrôle interne, la prise de décision centralisée et l'acceptation de l'autorité caractérisent dans ce mode la variable observabilité des résultats. L'existence de manuel de procédure, les procédures de fabrication standardisées formalisées, l'accessibilité et l'assimilation des procédés, la division du travail et le niveau de qualification sont les indicateurs de la variable connaissance du processus de fabrication. La motivation est encore présente ici à travers la confiance, la sécurité et le respect entre collègues. Il y a donc une co-qualification (tendance moyenne) de la stratégie par les trois variables présentes avec des scores de 4,6; 5,25 et 6 respectivement pour l'observabilité des résultats, la connaissance des processus de transformation et la motivation. Ce qui est encore très remarquable est la présence des facteurs de motivation dans la qualification de la bureaucratie avec comme points focaux la confiance et la sécurité.

En somme, on peut retenir que la stratégie de contrôle par les "Règles" est co-caractérisée par l'observabilité des résultats, la connaissance du processus de transformation et la motivation. Par contre la stratégie de contrôle par le "Marché" est co-caractérisée par l'observabilité des résultats, la connaissance du processus de transformation et les avantages transactionnels spécifiques. Enfin la motivation caractérise à elle seule la stratégie de contrôle par le "Clan".

5. Discussion des résultats et implications managériales

Les résultats de la recherche montrent la présence des trois modes de contrôle de la typologie de Ouchi à savoir : le contrôle bureaucratique, le contrôle par les clans et le contrôle par le marché. Ceci confirme ainsi notre première hypothèse qui stipule que la typologie de Ouchi est tout à fait pertinente pour qualifier le système de management de la CIMBENIN. Ces résultats corroborent la prédiction de la littérature qui stipule qu'il ne peut exister dans une entreprise un seul mode de contrôle (Ouchi, 1980 ; Merchant, 1997). Les résultats ont permis d'atteindre l'objectif fondamental de cet article qui est l'identification du type de management approprié au contexte multiculturel et fortement règlementé de la CIMBENIN. En effet, le système de contrôle de gestion utilisé à la

CIMBENIN est de type bureaucratie; clan; marché). L'étude nous a donc permis de valider le système de contrôle de gestion de Ouchi dans le contexte béninois et d'identifier les indicateurs spécifiques de chaque sommet de la trilogie de Ouchi. Il ressort alors que la stratégie de contrôle par les "Règles" ou la "bureaucratie" est dominante. Ce résultat infirme notre deuxième hypothèse qui prédit la prédominance du contrôle clanique à cause des caractéristiques socioculturelles de la population béninoise. Cet aspect des résultats montre la faible influence de la croyance religieuse des acteurs et du collectivisme de la population béninoise sur le management des entreprises. Ces résultats confirment Hounkou (2009) qui a parlé de collectivisme compétitif et aussi Togodo Azon (2011) qui a trouvé que les variables socioculturelles telles que la famille, l'ethnie et la religion influencent faiblement la culture organisationnelle des organisations béninoises. Ces résultats tendent à modérer aussi la conclusion des travaux de Abuznaïd (2006), Bréchon (2002), Ibrahim et al. (2008) et Lynn (2008) qui affirment que la pratique religieuse favorise l'éthique, la philanthropie et la solidarité organisationnelle. Ces valeurs de la culture organisationnelle sont certes présentes mais pas assez pour supplanter les variables du contrôle bureaucratique.

Malgré la prédominance perçue d'une stratégie de contrôle par les règles, l'on retrouve dans l'entreprise des éléments de contrôle par les stratégies de clan d'abord et de marché ensuite. Dans ces aspects, les résultats confirment Moores et Mula (2000) quant au couplage des contrôles formel et informel pour la définition d'une meilleure stratégie organisationnelle. Par contre, ces résultats mitigent les conclusions de Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky (2005), Donada et Nogatchewsky (2008), Hakansson et Lind (2004) et Van der Meer-Koostra et Vosselman (2000) qui affirment tous la prédominance du contrôle bureaucratique et du contrôle par le marché sur le contrôle par le clan. Les résultats de cette étude montrent que le contrôle par le clan ou par la confiance peut ne pas être seulement un contrôle support ou un contrôle de renforcement des contrôles formels (Bornarel, 2008). Mais il peut être aussi un contrôle qui modère la rigidité du contrôle bureaucratique et palie aux insuffisances du contrôle par le marché.

L'insuffisance du contrôle par le marché est caractérisée par l'absence de certains indicateurs clés que sont : les centres de responsabilité, autonomie des acteurs et prix de cession interne, primauté des rémunérations individuelles et l'accomplissement de soi. En effet, le contrôle clanique à partir des indicateurs comme l'estime, la cohésion du groupe et l'intégration de l'individu à l'organisation, réduit l'incertitude et les risques liés à la non atteinte des résultats et au non respect des règles. Avec les indicateurs comme la confiance et la bonne ambiance de travail, le contrôle par le clan réduit la distance de pouvoir entre l'autorité et les subordonnés, légitime le pouvoir hiérarchique, facilite la contractualisation et favorise l'engagement organisationnel.

Enfin, l'article a montré que les variables socioculturelles ne sont pas de puissants facteurs de contingence du management de la CIMBENIN. Néanmoins les résultats montrent la nécessité de

recours à une culture d'entreprise axée certes sur le formalisme, mais faite aussi d'un contrôle informel basé sur la cohésion du groupe, la confiance et l'intégration des individus à l'organisation. Ainsi, dans un contexte multiculturel et fortement règlementé, les dirigeants peuvent recourir à un management hybride. Un contrôle formel basé sur le respect des procédures, des règles, de la hiérarchie (contrôle bureaucratique) et le respect des contrats (contrôle par le marché) afin d'uniformiser les comportements et un contrôle informel (contrôle par le clan) afin de faciliter l'intégration des individus à l'organisation et de rassurer les employés. Ces résultats rejoignent alors les recommandations de Togodo Azon (2011) qui suggèrent que le management des organisations africaines combine l'instrumentation managériale occidentale axée sur des règles et procédures et l'instrumentation managériale à l'africaine intégrant les spécificités socioculturelles africaines.

6- Conclusion

Aux termes de notre analyse sur l'identification des variables dans le secteur privé béninois à travers la typologie de Ouchi appliquée à la CIMBENIN, il s'est révélé que cette typologie est bien adaptée aux réalités socioculturelles de cette entreprise privée béninoise.

L'adaptation de cette trilogie nous montre la prédominance de la stratégie de contrôle par les "Règles" ou la "Bureaucratie" respectivement sur celles de contrôle par le "Clan" et de contrôle par le "Marché". Plusieurs caractéristiques permettent un tel résultat. En effet, le personnel de la société, objet de notre étude est en majorité peu qualifié et ne peut donc jouir d'aucune autonomie dans l'exécution de son travail. Les mécanismes de liaison et de coordination sont basés sur la formalisation, la standardisation des procédés et des normes et la supervision directe. La sécurité et la confiance que procure ces mécanismes sont autant d'éléments qui militent en faveur du contrôle bureaucratique. Le système de contrôle bureaucratique est encore renforcé par les exigences du secteur cimentier qui est régie par des normes nationales et internationales. Ainsi, la rationalisation de la CIMBENIN est fortement basée sur le contrôle bureaucratique.

L'étude a montré que les agents sont préoccupés par l'estime et le groupe dans une organisation où règnent la confiance et le respect entre collègues. Ces éléments favorisent la cohésion du groupe et l'intégration des individus à l'organisation. Il s'agit en un mot, du partage d'une valeur non diffusée mais induite et d'une socialisation non officielle mais opérante. Ainsi, pour assurer le brassage culturel dans un environnement règlementé, la CIMBENIN recourt au partage d'une valeur non diffusée mais induite et une socialisation non officielle mais opérante. Le contrôle clanique intervient donc pour assouplir la rigidité du contrôle bureaucratique.

Le contrôle par le "Marché" est caractérisé à la CIMBENIN par les avantages transactionnels spécifiques et les contrats. Il intervient donc pour renforcer le contrôle bureaucratique à travers le

respect de la convention collective (contrat de travail) et la prise en compte des avantages spécifiques des actifs humains.

Par ailleurs un essai d'identification des variables caractéristiques de chaque sommet de la stratégie de Ouchi nous a amené à nous rendre compte que la stratégie de contrôle par les "Règles" d'Ouchi est co-caractérisée à la CIMBENIN par l'observabilité des résultats, la connaissance du processus de transformation et les facteurs de motivation. La stratégie de contrôle par le "Marché" est caractérisée par l'observabilité des résultats, la connaissance du processus de transformation et les avantages transactionnels spécifiques. Enfin la stratégie de contrôle par le "Clan" d'Ouchi est exclusivement caractérisée par les facteurs de motivation. Ce qui nous permet d'établir la matrice suivante:

Tableau 5 : Matrice contextuelle de la typologie de Ouchi à la CIMBENIN

			Connaissance des processus de transformation	
Observabilité des résultats	Avantages transactionnels spécifiques	Facteurs de Motivation	Moyenne	Faible
Moyenne	Moyenne	Inexistante	-	-
			Marché	-
	Inexistante	Forte	-	-
		Moyenne	Règles	-
Faible	Inexistante	Forte	-	Clan

Source : Conçu par nous mêmes à partir des résultats de l'étude

La présente étude nous a permis de caractériser chaque sommet du triangle stratégique de Ouchi dans une entreprise privée du BENIN. Mais aucune étude n'a montré que CIMBENIN est représentative des entreprises privées béninoises. Ainsi, l'impossibilité d'une généralisation des résultats est une limite de cet article. C'est pourquoi, nous souhaitons réaliser d'autres études pour mieux caractériser la typologie de Ouchi qui ne manque pas de pertinence dans le secteur privé béninois. Ces études vont aussi permettre d'approfondir quand, comment et pourquoi les mécanismes interviennent. Une autre limite de cet article réside dans la forte cohérence interne des indicateurs utilisés pour les stratégies «Clan» et «Marché». En effet ces valeurs peuvent être caractéristiques de la pauvreté du construit. Alors que la valeur α de la stratégie «bureaucratie» légèrement inférieur au seuil de 0,7 peut indiquer un enrichissement des indicateurs utilisés pour la qualifier. Cependant, pour une étude plus fine nous devrions chercher et éliminer les indicateurs qui sont moins cohérents afin d'améliorer la cohérence interne des indicateurs par augmentation de la valeur de α . Cependant, les biais inhérents à toute étude de perception ne remettent pas en cause la qualité scientifique de celle-ci.

BIBLIOGRAPHIE

- Abuznaïd, S., (2006). «Islam and management: What can be learned? », *Thunderbird International Business Review* 48 (1): 125-139.
- Akerlof G. A., (1970). «The market for “Lemons”»: Quality uncertainty and the market mechanism», *The Quarterly Journal of Economics*, Vol.3; n° 84, p. 488-500.
- Alvesson M. & Lindkvist C., (1993). «Transaction costs, clans and corporate culture», *Journal of management studies* »,Vol.3 n°30, p. 428-452.
- Anthony R. N, (1988).*The management control function*», Harvard Business School Press, Boston, Trad. fr. *La fonction contrôle de gestion*, Publi-Union, 1993, Paris.
- Baglin G. et Malleret V., (1995). «Les modes de gestion de la performance dans les chaînes hôtelières françaises », *Revue Française de Comptabilité*, n° 268, juin, p. 47-56.
- Beaujolin-Bellet Rachel, Nogatchewsky Gwenaëlle, (2005). « La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 2/ 2005 (Tome 11), p. 39-60.
- Bernoux P., (1985). *La sociologie des organisations*, Paris, Edition du Seuil, 5^{ème} édition.
- Bouquin, H., (1998). *Le contrôle de Gestion: Contrôle de gestion, contrôle d'entreprise*, Paris, PUF, 4^{ème} édition.
- Bréchon, P., (2002). « Influence de l'intégration religieuse sur les attitudes: Analyse comparative européenne », *Revue Française de Sociologie* 43 (3): 461-483.
- Burlaud A., (1997). *Contrôle et Gestion*, Paris, Edition Economica, *Encyclopédie de Gestion*, 2^{ème} édition, p.520-532 Tome1.
- Burlaud A. et Simon C., (1997). *Le contrôle de gestion. La découverte*.
- Crozier M., Freidberg E. (1978). *L'acteur et le système*, Paris, Edition du Seuil. Dekker H.C., (2004). « Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, p. 27-49.
- Donada Carole, Nogatchewsky Gwenaëlle, (2008). « Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur », *Comptabilité - Contrôle - Audit* 1/ 2008 (Tome 14), p. 145-168.
- Dumoulin R., (1997). « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol. 2, p. 45-58.
- Eisenhardt K. M., (1985). « Control: Organizational and economic approaches», *Management Science*, Vol. 2, n° 31, p. 134-149.
- Fenneteau H., Naro G., (2005). « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques », *Revue française de gestion* 3/ 2005 (n° 156), p. 203-219.
- Froehlicher T., (2000). « La dynamique de l'organisation relationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Finance Contrôle Stratégie*, vol 3, n° 2, p. 113-143.
- Gbaka A., Dumoulin R., (1997). « Contrôle d'entreprise et réseaux stratégiques: une étude exploratoire », *Comptabilité, contrôle, Audit*, Vol.1, Tome3 mars p.28-38.
- Grey C., Garsten C., (2001). « Trust, Control and Post-bureaucracy », *Organization Studies*, Vol.2, n° 22, p.229-250.
- Guibert N., (1996). *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information : le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Montpellier II.
- Hakansson H., Lind J., (2004). « Accounting and network coordination », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, p. 51-72.
- Hanlon G., (2004). «Institutional forms and organizational structures: Homology, Trust and reputational capital in professional service firms », *Organization* Vol.2, n°11, p.187-210.

- Hernandez E. M., (2000). «Afrique: L'actualité du modèle paternaliste», *Revue Française de Gestion Mars- Avril-Mai*: 98-106.
- Herzberg F., (1971). *Work and the nature of man*, Cleveland, the World Publishing, Company, 1966. (En français, *le travail et la nature de l'homme*, Paris, EME, 1971).
- Hofstede G., (1981). «The management control of public and Not-for profit activities», *Accounting Organizations and Society*, Vol.3, n°6 p.193-211.
- Houkoku C. E., (2009). *Interaction entre culture nationale, pratiques de gestion et performance des entreprises béninoises*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Abomey-Calavi: Université d'Abomey-Calavi.
- Ibrahim, N., Howard, P. D., Angelidis, P. J., (2008). «The relationship between religiousness and corporate social responsibility orientation: Are there differences between business managers and students», *Journal of Business Ethics* 78: 165-174.
- Inkpen A., Currall S., (2004). « The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures », *Organization Science*, vol. 15, n° 5, p. 586-599.
- Iribarne (d') P., (1990). « Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines », *Revue Française de Gestion*, n°80, Septembre-Octobre, p.28-39.
- Jaussaud J., Mayrhofer, (2013). « Les tensions global-local : l'organisation et la coordination des activités internationales », *Management International*, Vol. 18, n°1 automne 2013, p18-25.
- Kamdem E., (1999). « Réflexions autour du paradoxe africain : une perspective socio-anthropologique et managériale », *Revue internationale de gestion* 24 (1): 57-67.
- Kamoche K., (1995). «Rhetoric, ritualism and totemism in human resource management», *Human Relations* 48 (4): 367-385.
- Karpik L., (1996). « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 527-550.
- Khan A. S., Ackers P., (2004). «Neo-pluralism as a theoretical framework for understanding HRM in Sub-Saharan Africa», *International Journal of Human Resource Management* 15 (7): 1330-1353.
- Kurland B., Cooper D. C., (2002). «Manager Control and employee isolation in telecommuting environments», *The Management of High Technology Management Research*, n°13, p.107-126.
- Langfield-Smith K., Smith D., (2003). « Management control systems and trust in outsourcing relationships », *Management Accounting Research*, vol. 14, p. 281-307.
- Lassoued K., (2005). « Relation culture d'entreprise contrôle de gestion », *La Revue des Sciences de Gestion* 6/ 2005 (n°216), p. 129-143.
- Lebas M., Weigenstein J., (1986). « Management control: the role of rules, markets and cultures », *Cahier de recherché du Centre HEC-ISA*.
- Lebas M., (1986). « Mécanismes culturels et mécanismes de marché dans le processus de gestion », *congrès AFC, Poitiers*.
- Lewicki R., Bunker B., (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*, in R. Kramer et T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, p. 114-139.
- Lynn L., Naughton J. M., Vandervan S. (2008). «Faith at Work Scale: Justification, development and validation of a measure of Judeo-Christian religion in the workplace», *Journal of Business Ethics* Springer.
- Maslow A. H., (1943). « Theory of human motivation », *Psychological Review*, n°80, p.19-43.
- Meijboom B., de Haan J., Verheyen P., (2004). « Networks for integrated care provision: An economic approach based on opportunism and trust », *Health Policy* n° 69, p. 33-43.
- Merchant K. A., Van Der Stede A. W., (2007). *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Edition Prentice Hall, deuxième édition.
- Merchant K., (1985). «Organisational controls and discretionary program decision making: A field study », *Accounting, Organization and society* Vol. 1, n°10, p. 67-85.
- Mintzberg H., (1990). *Le management voyage au centre des organisations*, Paris/Montréal, Edition d'organisation/AGENCE d'Arc.

- Moore K., Mula J., (2000). «The salience of market, bureaucracy and clan controls in the management of family firm Australian evidence», *Family Business Review* Vol.2, n°13, p. 91-106.
- Ngongang D., (2005). «Pratique comptables, systèmes d'information et performance des PME camerounaises », *Revue des Sciences de Gestion*, Vol. 6, n°216, p. 59-70.
- Nunnally J. C.,(1978). *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill, 2nd ed.
- Ouchi W. G., (1979). «A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms », *Management Science*, n° 25, p.833- 848.
- Ouchi W. G., (1980). « Markets, Bureaucraties and clans», *Administrative Science Quaterly*, n°25, p.129-141.
- Pina E C. M., Kamoche K., Marziliano N., Viera da Cunha J., (2003). « Minimal network: A contribution to the understanding of control in trust based organization», *International Studies of Management & Organization*, Vol.4, n° 33, p. 94-120.
- Poppo L., Zenger T., (2002). « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements ? », *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 707-725.
- Rives J., (1999). « Management des forces de vente: Des systèmes de contrôle des populations autonomes », 10^{ième} congrès de l'AGRH 9 et 10 septembre.
- Simons R., (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Boston, Harvard Business School Press.
- Stathakopoulos V., (1996). « Sales force control: A synthesis of three theories», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.2, n°16, p.1-12.
- Taylor W., (1907). *La direction des ateliers*, in F. Vatin, *Organisation du travail et économie des entreprises*, Les Éditions d'Organisation (1990).
- Togodo Azon A., (2011). *Impact des facteurs de contexte sur le design des systèmes de contrôle de gestion dans les collectivités locales béninoises : Une approche contingente*, Thèse de doctorat, Université d'Abomey-Calavi/Université de Liège.
- Tyler T., Degoey P., (1996). *Trust in Organizational Authorities : The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions* , in R. Kramer et T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, p. 331-356.
- Van der Meer-Kooistra J., Vosselman G.J., (2000). « Management control of interfirm transactional relationships : The case of industrial renovation and maintenance », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, p. 51-77.
- Williamson O. E., (1979). « Transaction cost economics: The governance of contractual relation», *Journal of law and economics*, n°22, p.233-26.

ANNEXES**Annexe n°1: Valeurs des perceptions des variables de la stratégie «Clan»**

Eléments Variables	Score Médian	Score Médian moyen	Score Agrégé	Perception Globalement Négative (PGN)	Perception Nuancée	Perception Globalement Positive (PGP)
CL1	4	3.27	3.32	-	3.27	+
CL2	4	3.27	3.38	-	3.27	+
CL3	2	3.27	2.63	+	3.27	-
CL4	3	3.27	2.95	+	3.27	-
CL5	4	3.27	3.7	-	3.27	+
CL6	2	3.27	1.75	+	3.27	-
CL7	1	3.27	1.52	+	3.27	-
CL8	4	3.27	3.92	-	3.27	+
CL9	4	3.27	4.11	-	3.27	+
CL10	4	3.27	3.77	-	3.27	+
CL11	4	3.27	3.27	-	3.27	+
CL12	1	3.27	1.45	+	3.27	-
CL13	4	3.27	3.36	-	3.27	+
CL14	4	3.27	3.6	-	3.27	+
CL15	4	3.27	3.56	-	3.27	+
Pourcentage				33.33%		66.67%

Annexe n°2: Valeurs des perceptions des variables de la stratégie «Marché»

	Score Médian	Score Médian moyen	Score Agrégé	Perception Globalement Négative (PGN)	Perception Nuancée	Perception Globalement Positive (PGP)
M1	2	2.47	2.3	+	2.47	-
M2	1	2.47	1.5	+	2.47	-
M3	1	2.47	1.47	+	2.47	-
M4	1	2.47	1.3	+	2.47	-
M5	1	2.47	1.65	+	2.47	-
M6	4	2.47	4	-	2.47	+
M7	4	2.47	3.73	-	2.47	+
M8	2	2.47	1.6	+	2.47	-
M9	4	2.47	3.93	-	2.47	+
M10	4	2.47	3.73	-	2.47	+
M11	4	2.47	4.02	-	2.47	+
M12	2	2.47	2.05	+	2.47	-
M13	1	2.47	1.68	+	2.47	-
M14	2	2.47	2.26	+	2.47	-
M15	4	2.47	3.28	-	2.47	+
Pourcentage				60%		40%

Annexe n°3 : Valeurs des perceptions des variables de la stratégie «Règles»

	Score Médian	Score Médian moyen	Score Agrégé	Perception Globalement Négative (PGN)	Perception Nuancée	Perception Globalement Positive (PGP)
R1	4	4.08	4.15	-	4.08	+
R2	4	4.08	4.09	-	4.08	+
R3	4	4.08	4.14	-	4.08	+

R4	4	4.08	4.08	_	4.08	+
R5	4	4.08	4.12	_	4.08	+
R6	4	4.08	4.19	_	4.08	+
R7	4	4.08	4.21	_	4.08	+
R8	4	4.08	4.08	_	4.08	+
R9	4	4.08	4.12	_	4.08	+
R10	4	4.08	4.14	_	4.08	+
R11	4	4.08	4.09	_	4.08	+
R12	5	4.08	4.34	_	4.08	+
Pourcentage				0%		100%

Annexe n° 4 : Identification des variables

Stratégie	Variables	Indicateurs	Score /10
Clan	Observabilité des résultats	Niveau de qualification	3
		Valeur de la variable	3
	Connaissance des processus de transformation	Niveau de qualification	3
		Large diffusion des résultats	4
		Valeur de la variable	3.5
	Motivation	Confiance	7
		Ambiance de travail	6
		Visite des dirigeants aux ouvriers	5
		Disponibilité des dirigeants à recevoir le personnel	6
		Intégration des individus à l'organisation	7
		Estime	6
		Groupe	7
		Fréquentation des mêmes clubs de loisirs par les dirigeants	6
Valeur de la variable		6.25	
Marché	Observabilité des résultats	Contrôle des résultats	6
		Contrats	4
		Hostilité de l'environnement	4
		Taille de l'entreprise	3
		Valeur de la variable	4.25
	Connaissance des processus de transformation	Définition des normes de production	6
		Définition de stratégie	4
		Valeur de la variable	5
	Avantages transactionnels spécifiques	Avantages transactionnels spécifiques	5
		Valeur de la variable	5
Bureaucratie	Observabilité des résultats	Niveau de qualification	3
		Supervision directe	3
		Contrôle interne	6
		Centralisation de la prise de décision	4
		Acceptation de l'autorité	7
		Valeur de la variable	4.6
		Connaissance des processus de transformation	Manuel de procédure pour les directions
	Procédures de fabrications standardisées et formalisées		7
	Accessibilité et assimilation des procédés		5
	Division du travail		5
	Valeur de la variable		5.25
	Motivation		Confiance réciproque
		Sécurité	7
		respect entre collègues	4
		Valeur de la variable	6