

La notion de congruence et son intérêt pour la mesure de l'efficacité dans l'entreprise

*BIA Chabane**

1 - Introduction.

Par delà les discordances sur l'efficacité et sa mesure, cette dernière exprime toutefois la bonne santé de l'entreprise et a une connotation positive, orientée vers le progrès et la performance. C'est pour cela qu'un des principaux objectifs de l'entreprise qu'est sa pérennité, passe par l'efficacité. L'efficacité constitue ainsi un baromètre pour la viabilisation de l'entreprise en général. Elle permet de mesurer sa résistance aux changements imposés par des perturbations ou dysfonctionnements émanant de l'environnement interne soit-il ou externe.

L'objectif visé par ce papier est double : d'abord dans un premier temps, essayer de cerner la notion d'efficacité comme élément central de la performance ; ensuite, dans un deuxième temps, compte tenu des difficultés quant à sa mesure, et afin de suppléer à ces carences, de proposer de recourir à la notion de congruence.

Aussi la notion d'efficacité ainsi que les autres notions du même champs sémantique telles que la productivité, la rentabilité, l'efficience, la profitabilité ...seront analysés pour éclaircir les liens qui existent entre eux, mais aussi comment ils concourent à la performance. Le même travail est à faire pour la congruence. Aussi l'autre objectif serait de baliser le terrain de la performance et de l'efficacité afin que tous les concernés parlent le même langage, utilisent les même termes et concepts. Toutefois, travail ne concernera ni la mesure de l'efficacité, ni celle des autres concepts proches; même si les difficultés de mesure seront relevées.

Cet article essaie de montrer comment la notion de congruence, nouvelle en sciences de gestion, permet de dépasser la contrainte de multidimensionnalité dans une approche systémique. Le fait de l'appliquer à l'entreprise dont toutes les dimensions ne peuvent être appréhendées que par l'approche systémique qui est la représentation de la réalité complexe, augmente l'intérêt de cette notion de congruence. Aussi, ne seront reprise ici que les définitions et approches de l'efficacité qui s'accommodent avec la notion ou concept de congruence.

* Maître de conférences et ex doyen université M. Mammeri Tizi-ouzou.

2 - Qu'est ce que l'efficacité.

L'efficacité est une notion difficile à appréhender seule, de manière isolée, car comme l'a souligné Olivier de La Vallarmois¹, «la performance organisationnelle recouvre des concepts aussi divers que l'efficacité, l'efficience, la productivité...chacun de ces termes ayant une acception théorique précise bien que, souvent, des ambiguïtés puissent subsister dans certains exposés».

La notion d'efficacité, même si elle est fréquemment usitée par tous ceux qui portent un intérêt aux organisations, c'est à dire aussi bien les économistes, les gestionnaires, que les théoriciens de l'organisation, n'a pas pour autant une définition précise. En réalité, il n'existe aucun consensus sur son contenu, et elle fait partie de ces notions qui apparemment simples, se compliquent étrangement dès que l'on réfléchit un peu sur leur contenu et que l'on cherche à les cerner de façon précise.

De la littérature économique sur les organisations, nous distinguons 3 approches principales :

L'approche classique issue du taylorisme où l'efficacité est synonyme de la productivité du travail. Cette approche a d'ailleurs été critiquée parce qu'elle ne s'intéressait qu'au facteur travail. Mais elle continue cependant à être utilisée.

L'approche néoclassique qui parle d'efficacité marginale" du capital et de productivité marginale du travail dans l'équilibre du producteur.

L'approche du CERC² qui propose une mesure globale de la notion d'efficacité en intégrant l'ensemble des facteurs de production : c'est la méthode des surplus.

Cependant dans la pratique, la conception la plus répandue est celle qui assimile l'efficacité tantôt à la rentabilité ou au profit, ou toutes les autres notions ou concepts qui peuvent sous-tendre le profit ou la rentabilité, c'est à dire du même champ sémantique que l'efficacité. Comme par exemple définir l'efficacité par le degré de réalisation des objectifs.

En effet, suivant les auteurs, on peut soit assimiler la compétitivité à la rentabilité ou à la profitabilité. C'est le cas lorsque les auteurs considèrent que la compétitivité est la capacité de l'entreprise de vendre un même produit à un prix égal ou inférieur à ses principaux concurrents. Ou, dans une vision différente, soit on peut l'assimiler à l'efficacité, soit à la productivité. C'est le cas lorsque les auteurs considèrent la compétitivité comme la capacité de l'entreprise à mettre au

1. Olivier de La Vallarmois «Les Cahiers de Recherche, GRE MCO / CLAREE, IAE de Lille, Avril 2001.

2. Voir Houéry Nicolas «Mesurer la productivité : les comptes de surplus» Dunod Entreprise, 1977.

point des techniques de fabrication, d'organisation et de vente supérieures à celles de ses concurrents.

Ainsi, la notion d'efficacité est parfois non seulement assimilée à ces notions ou concepts, mais confondue avec ces derniers.

Il est donc indispensable de préciser les similitudes et les différences pouvant exister entre toutes ces notions ou concepts, notamment en essayant de choisir une définition claire de l'efficacité. Ce qui est très difficile lorsque l'on sait que le terme d'efficacité, très souvent utilisé est rarement défini.

Pour Danilin V¹, l'efficacité "exprime le degré avec lequel les performances des entreprises approchent de leur potentiel".

De son côté REES² définit l'efficacité de gestion «comme la relation entre les ressources utilisées et la quantité et la qualité des biens produits».

L'efficience au sens technique est définie par M. Gervais³ comme la somme d'outputs obtenus par unité d'input.

Selon cet auteur, une machine efficiente est celle qui produit une quantité donnée d'outputs avec une consommation minimale d'inputs, ou celle qui produit le plus d'outputs possible à partir d'une quantité donnée d'inputs.

Toujours selon cet auteur, «l'efficacité au contraire, s'apprécie par rapport aux objectifs de l'organisation (jusqu'à quel point a-t-on atteint les objectifs prévus et voulus ?).

Un centre de responsabilité peut être efficient dans la mesure où il accomplit sa tâche en consommant le moins possible de ressources. Mais si, ce faisant, il ne permet pas à l'entreprise d'atteindre ses objectifs, il est inefficace⁴.

Ainsi, les responsables des centres d'activité de l'entreprise se trouvent, à la mesure de leur liberté de choix, en présence de deux attitudes possibles :

- Soit maximiser la productivité des moyens dont l'usage leur est confié, c'est à dire le rapport entre leurs prestations et leurs consommations: c'est la recherche de l'efficience de leur centre.

Soit s'adapter aux exigences de l'objectif assigné dans le cadre des interdépendances, et réaliser aussi bien que possible ce que l'on attend d'eux,

1. Danilin, 1985, cité par Kouidri Ahmed «Efficacité des entreprises publiques et dynamique industrielle en Algérie Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Rennes1, juin 1988, p.3..

2. Rees, 1982, cité par Kouidri opt. Citée P.3.

3. Gervais M «Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise» Economica 1991, Page 12.

4. Gervais, opt. cit. P.12.

même si la productivité de leurs moyens s'en trouve affectée, notamment leur productivité structurelle : c'est privilégier l'efficacité de leur contribution.

En Algérie d'avant les réformes (ce qui est d'ailleurs valable pour tous les pays à économies planifiées), les dirigeants des entreprises nationales se préoccupaient beaucoup plus de l'efficacité de leur contribution à la réalisation des objectifs du pouvoir central plutôt qu'à leur efficience ou l'efficacité des entreprises qu'ils dirigent (c'est à dire l'efficacité ne devant pas émaner du pouvoir central mais du marché).

Ces mêmes dirigeants sont souvent appelés à tricher pour concilier les propres objectifs (personnels) et ceux de leurs entreprises, qui sont loin d'être confondus. Ce qui explique en partie le niveau des performances de ces dernières

Le problème est que, concernant les entreprises publiques, travailleurs comme l'Etat, ou encore les dirigeants n'ont intérêt à ce que ces dernières soient efficace¹.

Il est à signaler ici, que la théorie dite des coûts cachés² apparaît comme un cas particulier d'une ou plusieurs activités qui ne sont pas analysées, et qui correspondent à un manque de performance et donc une insuffisance d'efficacité et d'efficience.

Le Professeur CAPET³ donne quant à lui, une définition plus simple de l'efficacité et de son lien avec l'efficience. Pour lui, «l'efficacité d'une action est son aptitude à produire les effets attendus, autrement dit à atteindre les buts visés». L'efficience quant à elle, «mesure le degré de réalisation des objectifs fixés : lorsque le but spécifique est atteint, nous dirons que l'action est efficiente.

Pour le lien efficacité efficience, le Professeur CAPET souligne que «l'efficacité comme l'efficience traduisent cette qualité de produire des effets» et définit l'efficacité, comme étant l'efficience attendue voire certaine.

Nous retiendrons que l'efficacité d'une activité est égale à :

(Somme) pondérée des résultats obtenus / (Somme) des coûts des facteurs utilisés

Ces résultats obtenus pouvant être mesurés en termes quantitatifs ou financiers, tandis que les coûts des facteurs seront exprimés en termes économiques ou financiers.

1. Voir Rees, cité par Koudri, op. citée.

2. Voir Savall Henri et Zardet Véronique «Maîtriser les coûts et les performances cachés» Economica, 1989.

3. Capet Marcel «Lexique organisation et politique d'entreprise» cours photocopié, IPA Lille, 1976.

Précisons cependant, que le terme anglais «effectiveness» signifie la compatibilité effective ou simplement effectivité entre les différentes activités ou entre les différents buts visés, et non pas l'efficacité.

Pour éviter toutes confusion entre ces notions suscitées et d'autres notions utilisées dans l'évaluation économique, nous précisons avec Jacques Henri JACOT¹ qu'il existe trois niveaux souvent confondus dans l'évaluation économique:

- le niveau physique ;
- le niveau marchand ; et
- le niveau financier.

Ainsi la notion de «productivité» est différente de celle de «compétitivité». Cette dernière est également différente de la «rentabilité» car ces concepts renvoyant à des objectifs de référence, relevant de niveaux de gestion différents.

L'approche néoclassique, d'après Jacques-Henri Jacot et J.P Micaelli, a confondu les trois niveaux (gestion physique, gestion industrielle et commerciale et gestion financière) en un seul, celui de rentabilité.

Jacques Richard distingue le **critère d'efficacité** (souvent employé selon lui, dans un autre sens), qui fait partie de la catégorie de critères exprimés en volume et qui **se compose du critère de productivité et de celui de rendement des actifs**.

En effet, il est primordial que ceux qui ont le pouvoir au niveau de l'entreprise aient avantage à atteindre ce but ou cet objectif d'efficacité. C'est une condition préalable à satisfaire avant l'exigence d'un circuit d'information performant ou même l'application d'une telle ou telle méthode de management. La structure du pouvoir dans l'entreprise est ainsi très importante pour la recherche de l'efficacité. Il faut admettre que la recherche de l'efficacité entraînerait sans aucun doute la perte ou la suppression de beaucoup d'avantages visibles et cachés (salaires élevés, véhicules de service...) dont bénéficient habituellement les dirigeants de nos entreprises.

2.1 Les autres notions proches de l'efficacité :

2.1.1 La productivité :

La productivité désigne le «rapport quantitatif entre une production et un ou plusieurs facteurs de cette production»². La productivité exprime généralement combien d'unités de la production considérée, sont obtenues à partir d'une unité de facteur.

1. Jacot, 1990, P. 69.

2. Bernard et Colli, 1976, p.321

Ainsi le vocable de «productivité» est de plus en plus utilisé pour faire le «rapport de ce que l'on obtient à ce que l'on consomme»¹ ; seulement la consommation observée est celle d'un facteur, isolé pour les besoins de l'observation. Il s'agit de la productivité partielle. C'est pour cela que l'on parlera de la productivité du travail, et ou des autres facteurs entrant dans la production. De ce fait, la productivité demeure une notion synthétique qui met en jeu une combinaison de facteurs de natures différentes, et l'unité commune indispensable à son expression ne peut être que monétaire, pas une unité physique.

André Cibert note que «...l'interprétation de la productivité ne présente un réel intérêt que par comparaison, soit dans le temps, soit par rapport à une productivité de référence, soit une combinaison des deux»².

Quand l'observation concerne un groupe de facteurs auxquels on peut attribuer une appellation commune, on parlera de «productivité partielle.» Comme ces facteurs sont exprimés en coûts soit «variables», soit «structurels», il y aura donc : une productivité opérationnelle issue du caractère variable des facteurs ; et une productivité structurelle issue du caractère fixe des facteurs.

S'agissant des facteurs variables ou opérationnels, André Cibert relève que «la productivité de leur ensemble exprime l'efficience dans la combinaison de leurs rendements respectifs, dans le cadre de la mise en oeuvre des moyens disponibles.»³.

Quant aux coûts de structure ou fixes, leur productivité globale est «liée au degré d'utilisation de ces moyens dans le cadre des programmes d'activité, elle donne la mesure de leur efficacité réelle»⁴.

Par contre, la mesure de la productivité, quant à elle, comporte de multiples aspects, qui recouvre, en fait de nombreuses préoccupations, toutes axées d'ailleurs vers le même souci de connaître et d'évaluer l'efficience d'utilisation des moyens de production de l'entreprise, de la profession ou de la nation.

Pour mesurer la productivité, il existe des organismes spécialisés comme l'O.E.C.E⁵. en Europe dont les études ont concerné un certain nombre de professions, surtout celles où des efforts particuliers d'organisation ont été entrepris,

1. Cibert André «comptabilité analytique de gestion» Dunod 1981, p.31.

2. Cibert, 1981. p.35.

3. Ibid. p.36.

4. Cibert, 1981, p.36.

5. Agence Européenne de Productivité (O.E.C.E : Organisation Européenne de Coopération Economique), notamment dans «Mesure de la productivité - Mesure au niveau de l'entreprise - Méthodes et Résultats.» Paris.

notamment dans le cadre des programmes d'accroissement de la productivité, aidés ou favorisés par l'état. Elle a servi à coordonner la politique des états occidentaux.

Des opérations similaires ont été également menées sur la base de la méthode des surplus (cas de CERC en France).

2.1.2 La rentabilité et la compétitivité :

Elle est définie comme «la capacité d'un capital placé ou investi de produire un revenu, en termes financiers»¹.

C'est donc une expression essentiellement financière d'une capacité, voire d'un **potentiel de rendement**. La notion de rentabilité est souvent utilisée comme synonyme de «**profitabilité**» qui désigne la capacité d'une entreprise à générer un profit. C'est à dire le rapport du bénéfice au chiffre d'affaires ou aux coûts.

Le critère de rentabilité économique en volume nous permet de contester la prééminence du critère de rentabilité financière dans la mesure de la performance globale de l'entreprise. Toutefois, pour certains auteurs comme J. Richard, le critère de rentabilité financière doit rester premier dans l'analyse de la performance de l'entreprise.

$$\begin{aligned} \text{RENTABILITE FINANCIERE} &= (\text{Résultat d'exploitation})/(\text{Capitaux propres}) \\ &= (\text{Résultat d'exploitation})/(\text{Production vendue}) : \\ \text{PROFITABILITE D'EXPLOITATION.} \\ &+ (\text{Production vendue en valeur})/(\text{Capitaux propres}) : \\ \text{ROTATION DES CAPITAUX.} \end{aligned}$$

Ce qui démontre que la rentabilité financière est fonction de la profitabilité d'exploitation et de la rotation des capitaux .

$$\begin{aligned} \text{RENTABILITE ECONOMIQUE en volume} &= (\text{Résultat d'exploitation après impôts en volume}) / (\text{Actif en volume}) \\ &= (\text{Résultat d'exploitation en volume})/(\text{Production Vendue}) : \\ \text{PRODUCTIVITE.} \end{aligned}$$

$$+ (\text{Production vendue en volume}) (\text{Actif en volume}) : \text{RENDEMENT ACTIFS.}$$

La rentabilité économique est fonction de la productivité et du rendement des Actifs de l'entreprise.

¹ I. Bernard et Colli opt.citée p.334.

La compétitivité dont la productivité n'est pas le seul déterminant, se mesure habituellement en termes de «profitabilité des produits» : «taux de marge» pour les gestionnaires, ou «marge de profit» pour les économistes.

Une fois passé en revue toutes les notions du même champs sémantique que l'efficacité (productivité, rentabilité, etc...), on constate qu'aucune de ces notions ne peut remplacer entièrement l'efficacité.

En effet, l'efficacité d'après certains auteurs, dépasse le rang de concept car c'est un «construit»¹ difficile à cerner car se situant à un niveau d'abstraction plus élevé que le concept. Selon K. Cameron et D.A. Whetten ; le «construit est issu de concepts mais aucun des concepts ne peut réellement le remplacer dans sa totalité»². L'efficacité désigne un «optimum» qui change continuellement. S'il était fixe, sa détermination (calcul) serait facile.

Le problème de base posé aux gestionnaires des organisations par la notion d'«efficacité» est celui de sa mesure. Les difficultés de mesure proviennent d'une part, de l'absence de consensus autour de l'«efficacité» ainsi que de la difficulté à cerner de façon claire, ce concept ou «construit» et par le passage de l'«efficacité» du niveau unidimensionnel au niveau multidimensionnel, d'autre part.

En effet ce passage étant nécessaire, dans la mesure où l'on considère l'entreprise comme un système ouvert, c'est à dire, non seulement technique mais aussi social au sens large. C'est l'approche systémique qui a donc favorisé le passage de l'«efficacité» à un niveau multidimensionnel³.

L'autre difficulté pour la mesure, réside dans l'aspect évolutif du concept d'efficacité. En effet, l'efficacité n'est pas statique mais **dynamique** et **évolutive**.

Il est à signaler également le fait que l'efficacité «n'est pas universelle, c'est à dire, pouvant comporter des différences d'appréciation dans l'espace compte tenu de la spécificité de l'environnement. Et c'est à ce titre que l'efficacité a comme caractéristique une **relation de dépendance** de l'organisation vis à vis de son environnement.

Beaucoup de recherches ou de travaux ayant traité de l'efficacité organisationnelle en adoptant des approches différentes, sont arrivés à des conclusions différentes, car la notion d'efficacité organisationnelle, comme on l'a déjà signalé, est l'une de celles qui sont le plus fréquemment utilisées par les gestionnaires, les économistes et les théoriciens de l'organisa-

1. Cameron K DA Whetten «organisational effectiveness : a comparaison of multiple modes» Academic Press New York, 1983.

2. Idem.

3. Voir Mokraoui Hocine «Essai sur le concept d'efficacité organisationnelle» Thèse de Doctorat de 3^{ème} cycle, Université de Toulouse, 1986.

En fait, il existe deux types d'efficacité pour l'entreprise :

L'efficacité interne, qui s'intéresse à l'allocation des ressources à l'intérieur de l'entreprise ; et

L'efficacité externe, qui s'occupe de l'allocation des ressources entre les firmes.

L'efficacité interne (E.I) traitée dans la littérature économique comme postulant «sans plus d'explication ni de justification»¹, un comportement systématiquement efficace de l'entreprise (productivité ...) maximisant son profit.

Traditionnellement, on distingue deux notions d'efficacité interne : l'efficacité économique et l'efficacité technique, la première englobant la seconde.

L'efficacité technique nous renvoie à la théorie néoclassique, aux courbes d'isoproduits formées par l'ensemble des possibilités de production en fonction de 2 inputs donnés. La production efficace est celle qui se situe sur la courbe d'isoproduit la plus faible.

Enfin, la plupart des analyses sur l'efficacité se base sur des critères, avec des problèmes liés au choix de ces critères qui demeureront toujours empiriques et subjectifs. Nous constatons que même les travaux consacrés à la mesure multicritère de la «notion» d'efficacité n'arrivent pas à se démarquer de l'utilisation de critères plus ou moins discutables et du recours aux avis de spécialistes et praticiens du management ; même ceux qui considèrent l'organisation comme un système ouvert (l'approche systémique).

2.2 La performance et ses relations avec l'efficacité.

La performance et l'efficacité sont souvent utilisées comme des synonymes, même par les plus initiés.

Ces deux notions ne peuvent exister, que par rapport à un référentiel, que celui-ci corresponde à une entité particulière, à une entité statistique, ou bien à l'entité considérée dans le cadre d'une comparaison temporelle².

En effet, même les spécialistes qui ont traité des dimensions de l'efficacité organisationnelle font cette confusion. Et les critères de leur mesure sont considérés comme de dimensions déduites des premières (dimensions de l'efficacité).

1. Terny , Baraduc «Elements d'une théorie économique des organisations publiques non marchandes – Bilan et perspective» Nanterre, 1980, cité par Mokraoui, P. 27.

2. Carré Denis «les performances : concepts, formes et niveaux d'appréhension» traité d'économie industrielle, 1998, p.507.

D'après Carré, La performance dépasse l'efficacité, dans la mesure où la performance saisit ce qui a trait à la sphère de production par des critères d'efficience ou de productivité, ou bien ce qui a trait à la sphère de valorisation et de répartition par des critères d'efficacité.

En fait, l'efficience a trait à la sphère de production, transformation, et l'efficacité est utilisée en gestion, dans la mesure où cette dernière (l'efficacité) s'applique aux résultats de l'ensemble des activités de l'organisation, les résultats de l'efficience inclus.

Concernant les limites, il faut tout d'abord souligner comme le note A. KOUIDRI¹, que le discours sur l'efficacité de l'entreprise publique porte à la fois sur :

A - L'organisation elle-même c'est à dire la structure ;

B - L'activité du management qui s'y développe, sur la gestion des ressources.

Si l'on adoptait l'approche systémique, il faudrait inclure également l'environnement.

Mais le plus important à retenir ici, c'est que la **productivité** se conceptualise par l'idée d'**efficacité**, la compétitivité par l'idée d'**efficience**, la rentabilité par l'idée d'**effectivité**. le tout réuni permettant de bien approcher la performance.

3 - La nécessité d'une cohérence interne : le niveau de congruence.

3.1 - La notion de congruence :

Précisons dès à présent que la congruence est toujours utilisée dans un souci d'équilibre ou d'harmonie : ce qui est fortement souhaité pour la science de la gestion qui doit dans la plupart des cas combiner entre plusieurs facteurs de production pour atteindre ses objectifs au niveau de l'entreprise.

Il s'agira en fait, pour l'entreprise, de permettre à la stratégie sociale de rejoindre la stratégie économique. En d'autres termes, l'objectif pour l'entreprise serait de réaliser ou de permettre la réconciliation entre les tensions antagonistes qui pourraient naître en son sein, pour une meilleure réalisation de ses objectifs, et par là même son efficacité.

La congruence est un concept qui demande à être explicité, dans la mesure où il comporte des ambiguïtés non négligeables.

1. Kouidri, opt. Cit. P.9.

La congruence a deux significations majeures fondées sur deux types de sciences : les sciences pures et les sciences sociales ou sciences «molles». En mathématiques, la congruence désigne l'égalité, la coïncidence. On parle de congruence de droites pour désigner l'ensemble des droites dont les coordonnées dépendent de deux paramètres distinctes.

En chirurgie, la congruence est la qualité d'une anastomose (abouchement de conduits organiques ou vaisseaux) dont les deux parties s'adaptent parfaitement.

Ainsi, aussi bien dans le langage mathématique que dans le langage chirurgical, la congruence désigne une correspondance entre deux ou plusieurs éléments distincts.

En sciences sociales, qui nous intéressent, il existe deux définitions importantes qui ont été consacrées à la notion de congruence. Celle de George Homan¹ qui correspond à la définition de la congruence que donne la chirurgie.

Homans écrit à cet effet : «when we say something is congruent, we mean that it is somehow in keeping with, in line with something else...»².

Cet auteur parle alors de «status congruence» selon les termes employés par Stuart N. ADAMS³ et dit que la congruence consiste à établir la cohérence entre les positions.

La deuxième définition qui est peut être la plus importante, est celle de Carl R. ROGERS⁴ qui définit la congruence comme le fait d'être unifié, intégré tant au niveau de la conscience, de la communication que de l'expérience. Pour lui, être congruent c'est être un en soi. En finalisant cette définition, ROGERS dit que la congruence génère la production des influences positives dans une relation.

Sur le plan du management des ressources humaines, la congruence est le fait de réaliser un équilibre entre son soi intérieur et son soi extérieur. En d'autres termes, elle se traduit par l'extériorisation exacte de ce que l'on vit.

Il est donc évident que l'existence de la congruence est indispensable pour l'entreprise qui veut réaliser ses objectifs. Toutefois si l'on considère l'entreprise comme un système, une justice distributive doit y régner.

Il faut entendre par là, le fait d'établir des correspondances régulières entre les éléments d'un même système. Ainsi par exemple, il faut que les sanctions

1. Homans George «the human group» Harcourt, Brace and co, New York 1950), cité par Moukouri, 1990, p.29.

2. idem.

3. Rogers, 1978, cité par Moukouri, 1990, p.29.

positives doivent reposer sur des bases objectives. Aussi, à tel niveau de responsabilité doit correspondre tel niveau de rémunération ; à tel niveau de maîtrise d'un poste doit correspondre telle promotion. C'est entre autres ce qui manque aux entreprises algériennes qui emploient une proportion importante de cadres assimilés sans distinction au niveau de la rémunération.

Il faut signaler toutefois, que les notions de congruence et d'efficacité globale s'accroissent essentiellement avec la notion de gestion au sens large : le management qui intègre d'autres phases beaucoup plus importantes car plus vaste que la notion de gestion. Cela revient, en quelques sortes, à éviter les dysfonctionnements¹.

3.2 - La nécessité de détermination d'un niveau de congruence entre les différents facteurs de production.

Si tant est que le niveau ou taux de congruence² constitue un niveau d'équilibre entre les différents comportements des différents facteurs de productions et d'autres aspects touchant le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agira de trouver un taux de congruence ou d'équilibre qui maximise l'efficacité et donc de la performance.

Mais, il s'agit d'un équilibre temporaire dans la mesure où les différents aspects concourant à ce niveau de congruence ne restent pas eux même figés. Ce qu'il est censé mesurer ou plutôt engendrer; l'efficacité étant elle même évolutive car constituant la recherche constante de la meilleure performance, voir de l'excellence.

La recherche d'un taux de congruence de la période $t + 1$ doit normalement pouvoir se déterminer, de manière estimative, à partir de celui de la période t . Car une partie constitutive des objectifs varie peu (capacité de production à court terme...). Le problème n'est toutefois pas aussi simple, dans la mesure où il ne s'agit pas de changement de coefficients de pondération entre les éléments à la base du niveau de congruence.

Des éléments nouveaux, qui appartiennent à l'environnement de l'entreprise, peuvent apparaître durant les périodes. Mais il faut signaler qu'il existe le plus souvent des éléments imprévisibles, voir non maîtrisable au sens de Simon Herbert.

En pratique, il s'agira par exemple d'identifier les freins probables à la mise en œuvre des stratégies, tout en mettant en évidence les actions à entreprendre par tous

1. Voir Oukil «Recherche et développement, aspects théoriques et pratiques» CERIST, 1999.

2. En fait, on ne peut parler de taux de congruence qu'une fois le niveau de cette dernière connu et évalué, ce qui est pratiquement impossible du fait du caractère évolutif des éléments congrus qui peuvent changer et même disparaître par l'intégration éventuelle de nouveaux paramètres. Par contre, on peut le déterminer pour une période donnée, si l'on dispose du référentiel d'évaluation des objectifs élémentaires.

les acteurs pour surmonter les résistances. Par exemple, en élaborant avec les principaux acteurs, des stratégies de négociation grâce auxquelles seront viables les stratégies choisies comme étant les meilleures eu égard aux critères d'efficacité globale¹.

Mais il faut, toutefois, des conditions pour que la congruence se réalise, et permette à toutes les variables économiques et à toutes les variables sociales de se féconder les unes les autres. Ces conditions sont vraisemblablement celles de l'efficacité, c'est à dire, un terrain favorable au développement des systèmes de communication et de formation, c'est à dire, une cohérence des synergies et des compétences.

Pour établir un diagnostic constructif, il est indispensable que tous, au niveau de l'entreprise, aient connaissance des règles du jeu, c'est à dire des objectifs fondamentaux de l'entreprise(économiques, techniques, sociaux, survie...), et de son système de valeurs.

Ainsi, il sera permis d'ouvrir la voie vers la cohérence entre les objectifs des responsables de l'entreprise et les objectifs de son personnel.

3.3 - Le niveau de congruence ou d'équilibre comme outil stratégique de management :

Dans le cas d'une entreprise à structure bien connue, où tous les intervenants sont connus, leurs comportements éventuels déterminés, il est possible de cerner un niveau de congruence qui jouera le rôle d'un outil stratégique très important.

Cet objectif pourra être atteint en reconsidérant les différents éléments ou critères arrêtés dans la mesure de l'efficacité par les auteurs ayant traité de l'efficacité organisationnelle. Nous pensons aux critères de GEORGOULOS et TANNENBAUM (productivité organisationnelle flexibilité organisationnelle absences de tensions et de conflits), ou encore ceux de SEASHORE et YUCHMAN.

Mais les critères de FRIEDLANKER et PICKLE sur l'efficacité interne sont plus explicites. D'ailleurs toutes les approches basées sur les critères d'efficacité organisationnelle peuvent constituer la source pour la sélection des critères susceptibles de jouer un rôle pour la détermination du niveau de congruence.

Ces critères joueront le rôle que jouent les activités dans la méthode de la comptabilité par les activités. Ainsi, comme les inducteurs, ces critères constitueront des outils stratégiques très importants. On essayera, par exemple, de

1. Morin J «l'efficacité de l'entreprise» Revue Direction et Gestion des Entreprises N°2 Mars-Avril 1984, p.67.

susciter une évolution du ou des critère(s) dans le niveau bas limite le niveau de l'efficacité globale¹. On peut même, trouver un rapprochement entre les inducteurs de coûts et les critères, éléments de détermination du niveau de congruence.

La notion de congruence représente à elle seule ou regroupe le sens et la portée des notions d'interactivité, de cohérence, de compatibilité et d'interdépendance² ; pour permettre aux réalisations de l'organisation de se rapprocher au maximum de l'objectif. Il ne peut y avoir de congruence dans l'absolu, c'est toujours par rapport à un but, un objectif qu'elle apparaît.

La congruence à un domaine très vaste, elle ne peut se limiter aux seules frontières de l'entreprise, ou à un seul aspect de l'entreprise. Comme le note TABATONI ET JARNIOU «...production et pratiques sociales sont interdépendantes et liées dans un système de relations qui déterminent l'efficacité globale de l'organisation»³.

La congruence dépasse l'espace de l'entreprise, car elle dépend de la formation des valeurs, mais elle contribue également à la formation des valeurs de l'organisation.

En fait, il s'agit de concilier les objectifs de l'entreprise avec ses activités, c'est à dire rechercher un meilleur degré possible de réalisation des objectifs et par la même les meilleures conditions de succès.

En supposant que les objectifs de l'organisation soient limités aux seuls managers et subordonnés, et que les objectifs de l'organisation soient représentés par les managers (en faisant abstraction des objectifs égotiques et égoïstes qui peuvent être les leurs), on peut représenter graphiquement le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise, comme suit (voir figure n°1 ci-dessous) :

Aussi, plus les objectifs des cadres managers s'écartent des objectifs des travailleurs, plus le degré de réalisation des objectifs de l'entreprise diminue, et peut même devenir non positif, comme dans le schéma (figure n°2).

Ainsi, nous pouvons, de la même manière, représenter les différents états des relations entre les «protagonistes» internes à l'entreprises, mais également les relations entre l'Etat (propriétaire des moyens de production) et l'entreprise publiques, au sens de Hafsi⁴, à savoir la négociation, l'opposition ou la confrontation.

1. Morin, opt. citée P.59.

2. Voir Oukil, 1989.

3. Tabatoni, Jarniou , cité par Moukouri, 1990, p.13.

4. Hafsi Taieb «Gérer l'entreprise publique» OPU, 1990, pp.83 - 90.

Bien entendu, l'idéal serait de ramener les «protagonistes» au niveau de l'entreprise publique à la négociation. En effet, c'est la seule situation ou état des relations où peut jouer la congruence.

Figure n°1 :

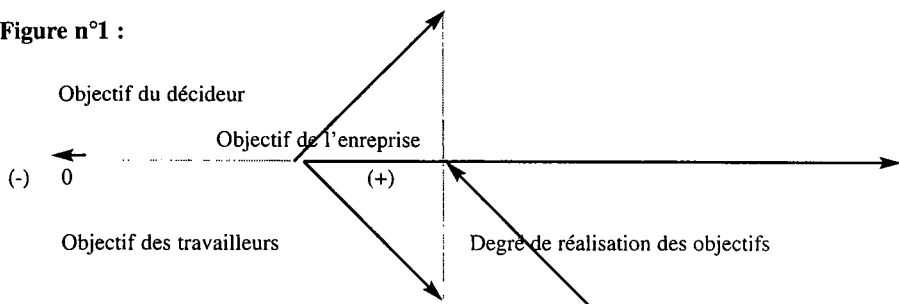
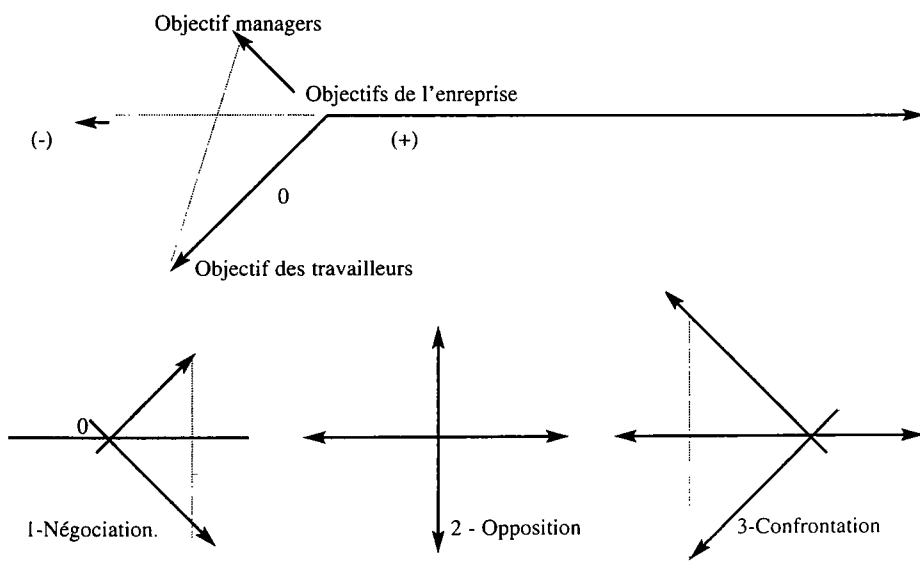


Figure n°2 :



4- Conclusion.

L'efficacité apparaissant au départ comme facile, devient au fur et à mesure complexe. En effet, chaque auteur nous fait dévoiler un pan de l'efficacité et ainsi que l'introduction et l'utilisation de paramètres indispensables ; car il s'agit d'une notion qui s'appréhende de différentes manières.

L'efficacité étant une notion théorique floue, au même titre que la notion de performance qui lui est très proche¹. La première constituant un critère pour la seconde, quand elle est appliquée à la gestion.

Le concept de congruence est d'un apport appréciable car il permet d'ouvrir des horizons notamment dans le domaine de la recherche de l'appréciation de l'efficacité globale. D'ailleurs, les auteurs qui ont traité de l'efficacité organisationnelle ont quelque peu utilisé cette notion sans la nommer, dans la mesure où ils insistent sur le rassemblement cohérent d'un certain nombre de critères.

La démarche globale par la congruence voit son intérêt grandir à condition que d'autres leviers soient conjointement actionnés en plus de :

la dépolitisation de l'économie et du droit ;

la généralisation de la formation en sciences de management;

favoriser la communication de manière à influencer le comportement des travailleurs en visant à ce que chacun puisse et doive mettre pleinement sa créativité et son énergie au service de l'entreprise et en renonçant à certains présupposés et principes établis.

Le concept de congruence ne cherche pas à opposer l'économique au social, au niveau de l'entreprise, mais permettre de réaliser l'efficacité dans une zone de compatibilité entre les deux précédentes notions, par une démarche concertée entre les habituels antagonistes du conflit social².

En effet, la prise en compte de la culture est indispensable, car l'entreprise ne peut qu'être enrichie par la prise en compte des niveaux cultures externes et internes, ces derniers n'excluant pas, bien entendu, l'existence d'une culture au niveau de l'entreprise. En effet, les entreprises ne sont pas seulement des combinaisons de phénomènes sociaux ayant trouvé leur origine dans la société. Elles sont également des espaces sociaux particuliers, dotés d'une certaine autonomie, et à ce titre, elles développent leur propre culture³.

1. La diversité des méthodes et modèles traitant de ces deux notions faisant foi.

2. Voir Charles-Henri D'ARCIMOLES et Stéphane TREBUCQ «Etude sur l'interaction entre performance financière et performance sociétale : le cas des sociétés françaises cotées (1998 – 2000)» CERMAT, IAE de Tours, Université FRANÇOIS Rabelais, 2003.

3. Devallée Eric «culture d'entreprise: la contribution d'Herbert Simon» Cahiers de recherche, GREGOR , IAE de Paris, 1995, P.2.

D'après Duvallée¹, la culture d'entreprise c'est :

- Un ensemble d'évidences ;
- Partagées par l'entreprise ;
- Construite tout au long de son histoire ;
- En réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise.

Selon le même auteur, la culture d'entreprise peut se définir comme «un ensemble de» frontières à la rationalité «prises comme des données dans les calculs rationnels»². Il soutient que ces «frontières de rationalité» peuvent être considérés comme de points d'appui qui interviennent dans le fonctionnement, et constituant également des ressources et des leviers d'action que le management doit créer et utiliser.

Aussi, on peut dire qu'il n'existe pas de bonnes techniques universelles. C'est plutôt en fonction de leur cohérence avec la culture d'entreprise que leur influence sur les «aires de la rationalité» sera la plus efficace³. Car pour que l'entreprise en tant qu'organisation agisse de façon adaptive, elle a besoin de certaines régulations et de procédures stables qu'elle puisse employer pour mener à bien ses actions adaptatives, dont celle de court terme correspond à l'apprentissage.

La non prise en compte de l'aspect culturel s'explique dans certains cas par l'opposition qui existe sur le plan théorique, entre les concepts de rationalité et de culture, c'est à dire entre «l'homo rationaliste» et «l'homo culturalis»⁴

1. Idem , P.4.

2. Devallée 1995, p.13.

3. Idem, p.8.

4. Wacquant et Calhoun, 1990, cité par Duvallée, p.1.

Bibliographie

- 1/ ADAMS Stuart N. «*Status congruency as a variable in small group performance*» Social Forces Vol. 32 1953-54.
- 2/ BIA Chabane «*L'inadaptation du système comptable algérien pour la mesure de l'efficacité dans l'entreprise*» Les Cahiers du CREAD n° 45, 3^{ème} Trimestre 1998.
- 3/ BIA Chabane «*Etude de la mesure de l'efficacité dans l'entreprise : proposition d'une approche de mesure pour l'entreprise Algérienne*» Thèse de doctorat d'Etat, Université d'Alger, 2000
- 4/ BLAKE R.R. et MOUTON J.S «*Les deux dimensions du management*» Editions d'Organisation, Paris, 1969.
- 5/ CAMERON K. - DA. WHETTEN «*Organisational effectiveness : a comparaison of multiple modeles.*» Academic Press New York 1983.
- 6/ CAPET Marcel «*Lexique organisation et politique d'entreprise*» cours photocopié, IPA Lille, 1976.
- 7/ CARRE Denis «*Les performances : concepts, formes et niveaux d'appréhension*» Traité d'Economie industrielle 1998.
- 8/ Cibert André «*comptabilité analytique de gestion*» Dunod 1981..
- 9/ D'ARCIMOLES Charles-Henri et Stéphane TREBUCQ «*Etude sur l'interaction entre performance financière et performance sociétale : le cas des sociétés françaises cotées (1998 – 2000)*» CERMAT, IAE de Tours, Université François Rabelais, 2003
- 10/ DEVALLE Eric et Anne YOLDJIAN «*Reengineering et changement culturel : cas du groupe Siemens.*»
- 11/ DE LA VILLARMOIS Olivier «*le concept de performance et sa mesure : un état de l'art*» les cahiers de la recherche CLAREE, Avril 2001.
- 12/ E.C.O.S.I.P «*Gestion industrielle et mesure économique Approches et Applications nouvelles.*» Economica Collection gestion 1990.
- 13/ GERVAIS Michel «*Contrôle de gestion et stratégie de l'entreprise*» Economica 1991.
- 14/ HAMMER Michael, CHAMPY James «*Le reengineering - réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*» Dunod 1993.
- 15/ HEALD R.A «*Performance Measurement of Public Entreprises Resolving conceptual Issues*» in Neumann M. et Roskamp K., Public Finance and performance of entreprises, proceeding of the 43 rd Congress of international Institut of public finance, Wayne State University, 1989.

- 16/ **HOMANS George** «*The human group*» Harcourt, Brace and Co, New York 1950.
- 17/ **HOMANS George** «*Social Behavior, its elementary forms*» Hharcourt BRACE and Word Inc, Nnew York, 1951.
- 18/ **HOUERY Nicolas** «*Mesurer la productivité: les comptes de surplus*» Dunod Entreprise, 1977.
- 19/ **KOUIDRI Ahmed** *Efficacité des entreprises publiques et dynamique industrielle en Algérie* Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Renne1, juin 1988.
- 20/ **LANGEVIN Pascal** (Groupe ESC Lyon) «Efficacité perçue et systèmes de rémunération Evaluation : un test de modèles d'agences» Annales du management Tome 2 Economica 1992.
- 21/ **MERCURE Daniel, HARRICANE Baya, Seghir smail, STEENHAUT André** «*Culture et Gestion en Algérie*» Harmatan, 1997.
- 22/ **MOKRAOUI Hocine** «*Essai sur le concept d'efficacité Organisationnelle.*» Thèse de doctorat 3 cycle. Université des sciences sociales de TOULOUSE 1986.
- 23/ **MORIN Jacques** «*L'efficacité de l'entreprise*» Revue Direction et Gestion des Entreprises N° 2 Mars - Avril 1984.
- 24/ **NGOSSENGUE Moukouri Léonie** «*La congruence et sa contribution à la performance de l'entreprise : Rôle du manager*» Mémoire de DESS Université de Paris 1, 1990.
- 25/ **OUKIL M.S** «*Recherche et développement, aspects théoriques et pratiques*» CERIST, 1999.
- 26/ **PAUCHER Pierre** «*Mesure de la performance financière de l'entreprise*» OPU 1993.
- 28/ **Porter L.W, E.E.** «*Managerial attitudes and performance.*» Illinois, Irwin and Dorsey 1968.
- 29/ **RABIA Hafida** «*Pour une nouvelle conception de l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise : La fonction bio sociologique.*» Thèse de doctorat. Université de Caen 1990.
- 30/ **RIGAUD L.** «*La mise en place d'un système d'information*» Dunod 1979.
- 31/ **ROGERS Carl R.** «*Le développement de la personne humaine*» Dunod, 1978.
- 32/ **SAUNIER Pascal** «*La compétence, au cœur de la qualification de l'emploi*» IAE GREGOR, 1999.

- 33/ **SAVALL H. et Véronique ZARDET** *«Maîtriser les coûts et les performances cachés.»* Economica 1989.
- 34/ **SPITEZKI Henri** *«Au cœur du management stratégique, la vivacité, concepts et applications pratiques - Enquête auprès des grandes entreprises françaises»* Cahiers de recherches du Gregor, IAE, 1999.
- 35/ **TERNY, BARADUC** *«Eléments d'une théorie économique des organisations publiques non marchandes – Bilan et perspective»* Nanterre, 1980.