

Titre : L'influence des facteurs de la distance psychique sur la relation d'agence en chaîne dans le monde des ONG

Résumé

Plusieurs études ont été faites sur la relation d'agence dans les organisations sans but lucratif (par exemple Caers, R. et al. 2006; Jegers, M.2008) mais peu d'entre elles ont été faites sur la relation d'agence en chaîne (Jegers, M. et al.2012; Manirambona, C. 2013). Ce dernier auteur a montré qu'une relation d'agence en chaîne se concrétisait dans la plupart des pays Africains à travers le circuit d'aide qui passe par plusieurs acteurs en relation: bailleurs de fonds étrangers-ONG internationales- ONG locales - Groupements endogènes - bénéficiaires et qu'elle était amplifiée à chaque niveau. Cette problématique arrive s'il y a présence des éléments qui affectent les hypothèses de base de la relation d'agence telle que l'opportunisme et l'asymétrie d'information (Nyssens, M., 1998) telle que la distance psychique. Une bonne littérature sur la distance psychique ou la distance culturelle existe dans le commerce international (Johanson et Vahlne, 1977). L'hypothèse de base de la plupart de ces recherches est que cette distance psychique accroît une incertitude et présente un risque potentiel d'asymétrie d'information impliquant les effets négatifs du hasard moral et de la sélection adverse qui renforcent les problèmes d'agence entre les partenaires en relation (par exemple Hutzschenreuter, T.et al.2014). Compte tenu de cette impressionnante littérature dans le commerce internationale, nous nous posons la question de savoir en quoi la distance psychique complexifie la relation d'agence entre les différents niveaux depuis les bailleurs de fonds jusqu'aux bénéficiaires dans le circuit d'aide de la coopération au développement indirecte.

Nous voulons dans cette étude par une combinaison de théories différenciées entre les théories économiques, socioculturelles et la théorie d'agence, construire un cadre conceptuel multidimensionnel de la distance psychique sur la complexification de la relation d'agence.

1. Introduction

Plusieurs études ont été faites sur la relation d'agence dans les organisations sans but lucratif (Caers, R. et *al.*, 2006, Jegers, M. 2008; Brown et *al.*, 2009; Jegers, M. et *al.*, 2012; Huybrechts, B. et *al.*, 2013) mais peu d'entre elles ont été faites sur la relation d'agence en chaîne (Jegers, M. et *al.*, 2012, Manirambona, C., 2013). Manirambona, C. (2013) a montré qu'une relation d'agence en chaîne se concrétisait dans la plupart des pays Africains à travers le circuit d'aide qui passe par plusieurs acteurs en relation: bailleurs de fonds étrangers-ONG internationales- ONG locales - Groupements endogènes - bénéficiaires.

Par essence, une relation d'agence existe comme le précisent Jensen, M.C & Meckling, W.H., (1976, p.308) quand une personne (le mandant) engage une autre personne (le mandataire) pour effectuer un service en son nom, ce qui implique une délégation d'une partie de son autorité à un agent pour décider à sa place.

Il y a une relation d'agence, chaque fois qu'il y a la présence des éléments qui jouent, soit sur les hypothèses de base de la relation d'agence qui reposent sur l'opportunisme (Baiman, S., 1990; Williamson, O.E.,1993) ou soit sur les éléments qui renforcent les problèmes qui naissent de la relation d'agence telle que l'asymétrie d'information (Charreaux, G., 1999). Parmi ces derniers, il y a des éléments de contexte qui résultent de la distance existant entre les acteurs en relation.

La distance est un concept qui a intéressé tout d'abord les économistes (Beckerman, 1956) et s'est étendu sur d'autres disciplines comme le management international (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson et Vahlne, 1977).

Les écrits traitant de la distance ont le plus souvent examiné la distance culturelle ou la distance psychique. La majorité de ces études considère la distance psychique comme unidimensionnelle et se limite à sa seule dimension culturelle (par exemple Kogut et Singh, 1988;) alors que d'autres soulignent que la distance est un concept multidimensionnel, qui demeure même difficile à appréhender (par exemple Angué et Mayrhofer, 2010 ; Child et *al.* 2009).

Dans le contexte du commerce international, la notion de distance psychique a été appliquée à une variété de phénomènes. Elle a été utilisée dans la recherche sur les choix des modes d'entrée (par exemple Kogut et Singh, 1988), sur les caractéristiques et les performances des coentreprises internationales (par exemple Håkanson et Nobel, 2001), sur la sélection des marchés étrangers (par exemple Benito et Gripsrud, 1992), sur la capacité de transfert (par exemple Bjorkman et *al.* 2007), sur la performance des filiales (par exemple Dikova, 2009), sur la performance des entreprises multinationales (par exemple Gómez-Mejia et Palich, 1997), et sur le transfert de connaissances dans les entreprises multinationales (par exemple Ambos et Ambos, 2009).

Le principe de base de la plupart de ces recherches est que l'augmentation de la distance psychique est associée à des difficultés croissantes dans la collecte, l'analyse et l'interprétation des informations (Håkanson et Ambos, 2010; Hutzschenreuter, T. et *al.*2014). Cet effet de la distance accroît une

incertitude et présente un risque potentiel d'asymétrie d'information impliquant les effets négatifs du hasard moral et de la sélection adverse qui renforcent les problèmes d'agence entre les partenaires en relation (Hutzschenreuter, T. et al. 2014).

Compte tenu de cette impressionnante littérature abordant la notion de distance psychique qui conduit à une grande complexité de l'asymétrie d'information, renforçant le problème d'agence dans le commerce international. Il est frappant de constater que nous manquons une littérature de l'effet de la distance psychique sur la relation d'agence dans le secteur des organisations sans but lucratif, encore moins dans le cas où la relation d'agence est en chaîne même si Moss, D. (2005) a abordé cette problématique de la relation en chaîne, en analysant l'agencement complexe des acteurs dans le développement à tous les niveaux entre les discours politiques et les pratiques sur le terrain.

C'est pour cette raison que nous nous posons la question de savoir en quoi la distance psychique complexifie la relation d'agence entre les différents niveaux depuis les bailleurs de fonds jusqu'aux bénéficiaires dans le circuit d'aide de la coopération au développement indirecte.

Nous voulons dans cette étude par une combinaison de théories différenciées entre les théories économiques, socioculturelles et la théorie d'agence, construire un cadre conceptuel multidimensionnel de la distance psychique sur la complexification de la relation d'agence.

Notre étude repose sur l'« hypothèse réaliste » que la distance psychique entre les acteurs en relation, qu'ils soient d'origines différentes ou non, complexifie l'asymétrie d'information et que cette dernière augmente à son tour le potentiel des problèmes d'agence.

Cette grande hypothèse réaliste se scinde en trois propositions relatives à trois grandes dimensions de la distance psychique qui sont la distance culturelle, la distance de la gouvernance et la distance de développement économique. Ces trois dernières vont être la base pour montrer comment leurs variables amplifient la relation d'agence.

La section suivante va montrer la relation d'agence dans la chaîne d'aide et les difficultés qu'elle soulève, ensuite nous construirons un contexte théorique pour différencier la distance psychique et culturelle en mettant un accent sur les études pertinentes déjà faites sur les éléments de la distance psychique. Dans la section qui suivra, nous développerons un modèle conceptuel relatif à l'effet de chaque variable des trois grands blocs de la distance psychique sur les bases de la relation d'agence.

2. Revue de la littérature

2.1. La relation d'agence dans le secteur des ONG et les difficultés qu'elle soulève

2.1.1. Origine, définition et son applicabilité dans le secteur non lucratif

La théorie de l'agence a dominé les recherches sur les structures de la gouvernance (Rouleau, 2007). Certains auteurs la situent dans le prolongement de la théorie sur la nature de la firme écrite par Coase, R.H. (1937), les autres soulignent que ces origines sont liées à la théorie de l'utilité économique de Ross, R.A.(1973) alors que d'autres affirment qu'elle a été initiée suite à la théorie d'Adam Smith de 1859, lorsqu'il a montré l'inefficacité des sociétés par actions gérées par un agent non actionnaire. Mais, c'est vers les années 70 qu'elle devient incontournable dans la compréhension de la gouvernance d'entreprise avec les travaux de Jensen, M.C. & Meckling, W.H.(1976). Ces auteurs considèrent l'entreprise comme un nœud de contrats et distinguent dans l'entreprise, une séparation de la propriété, de la gestion et du contrôle.

Ils ont alors défini la relation d'agence comme « un contrat par lequel une personne (le mandant) engage une autre personne (le mandataire) pour effectuer un service en son nom, ce qui implique une délégation d'une partie de son autorité à un agent pour décider à sa place » (Jensen, M.C & Meckling, W.H., 1976, p.308).

Les hypothèses de base de la théorie de l'agence reposent sur l'opportunisme des individus qui poursuivent leurs propres intérêts en maximisant leur propre utilité, devenant par conséquent égoïstes (Baiman, S., 1990; Williamson, O.E., 1993). Les objectifs et les intérêts entre les propriétaires et les gestionnaires deviennent alors contradictoires ou incongrus (Caers, R. et *al.*, 2006), ce qui crée une source potentielle de coûts d'agence définis par Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976, pp.308-309) comme la somme des coûts de surveillance, de liaison et de perte résiduelle. La source principale de ce conflit d'intérêt est l'asymétrie d'information (Charreaux, G., 1999). Cette information imparfaite est déstabilisée par l'introduction de ce qu'on appelle la sélection adverse ou l'opportunisme précontractuel et le hasard moral ou l'opportunisme post-contractuel (Nyssens, M., 1998).

Nyssens, M.(1998) a souligné que la sélection adverse apparaît lorsqu'une partie prenante de la transaction connaît la qualité ex-ante alors que l'autre partie l'ignore. Elle précise que ce problème apparaît parce qu'il est difficile, voire impossible, de distinguer les bons des mauvais prestataires car le principal ne connaît pas ex-ante le niveau de qualité de la prestation étant donné que les caractéristiques importantes de l'agent peuvent être cachées.

L'opportunisme post-contractuel ou le hasard moral survient quand l'agent entreprend une action, alors que le principal est absent pendant l'exécution du contrat (Nyssens, M., 1998). Ce dernier ne peut ni observer l'effort (physique, intellectuel ou financier) que l'agent consacre à sa tâche, ni contrôler; et même s'il y a dérapage, il ne peut pas arrêter l'exécution de l'action (Caers, R. et *al.* 2006).

2.1.2. Quid de l'applicabilité de la relation d'agence dans le secteur non lucratif

La question de l'applicabilité de cette théorie dans les ONG est posée puisqu'elle évoque l'opportunisme des acteurs qui est supposé être absent au sein de ces organisations. D'un côté, Labie, M. (2005) affirme de façon positive l'applicabilité de cette théorie et justifie cela par l'existence, dans ces organisations, *d'une séparation entre la propriété et la gestion* lors de l'accomplissement des missions qu'elles se sont assignées, ce qui correspond même à la définition de Jensen & Meckling (1976). D'autres auteurs par contre nuancent son application en évoquant des difficultés y relatives : La première difficulté est liée à la *motivation du désintérêt* des bénéficiaires financiers des différents acteurs (Hansman, H., 1980; Mertens, S., 2010). La deuxième difficulté est liée aux *objectifs complexes* avec des missions multidimensionnelles qui sont difficiles à définir (Van Puyvelde, S. et al. 2012), ce qui conduit à la difficulté d'évaluer les résultats avec une mesure précise de la performance surtout que ces organisations transforment leurs financements en valeurs sociales (Caers, R. et al. 2006). Enfin, comme il n'y a pas de propriétaire dans le sens des actionnaires (Jegers, M., 2008), la *difficulté d'identifier clairement un seul mandant* dans ces organisations se pose puisqu'elles ont plusieurs parties prenantes (Steinberg, R., 2010).

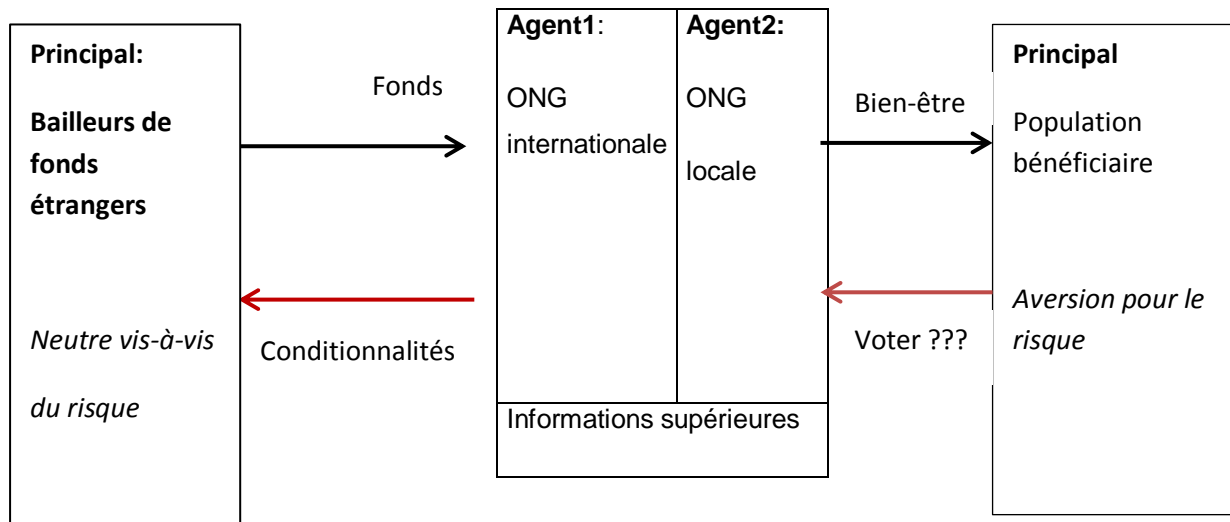
Puisque cette théorie peut être appliquée, qu'en est-il dans la chaîne du financement «Bailleurs de fonds- ONG internationales-ONG locales-Population bénéficiaire »?

2.1.c) L'aide au développement vue comme une relation d'agence

Plusieurs auteurs ont étudié l'application de la relation d'agence dans le circuit de financement de l'aide au développement (Paul Elisabeth, 2007). Ces auteurs analysent le problème de l'aide au développement sous l'angle de la théorie de l'agence. Ils considèrent que la relation entre bailleurs de fonds et ONG locales financées, pour complexe qu'elle soit, est soumise à des problèmes *d'asymétrie d'information*. Elle est ensuite soumise à des problèmes *d'implémentation*, de la *sélection adverse*. Enfin, elle est soumise à des problèmes du *hasard moral*, le hasard moral renforcé aussi compte tenu des possibilités *d'écroulement* des ONG et qui peut se développer même en présence des deux parties puisqu'il est difficile d'évaluer la performance.

Les ONG qu'elles soient internationales ou locales sont les intermédiaires entre le bailleur de fonds et la population paysanne qui est l'ultime bénéficiaire de l'aide. Avec le nouveau paradigme de l'aide qui impose les concepts de la bonne gouvernance, de partenariat, de participation et d'appropriation des projets de développement par la population bénéficiaire, les ONG sont responsables vis-à-vis de deux principaux pour gérer les ressources des bailleurs de fonds. Il s'agit alors comme le signale Paul, E. (2003) d'un « *dual accountability* ». Nous considérons alors la relation d'aide comme une arène de 4 acteurs, les bailleurs de fonds, les ONG internationales, les ONG locales et la population bénéficiaire vus comme des unités homogènes de décision et nous proposons la relation d'aide comme une relation d'agence à double principal et à double agent où les ONG (internationales ou locales) sont les agents de deux principaux, les bailleurs de fonds qui sont neutres vis-à-vis du risque (de la pauvreté) et la population bénéficiaire, qui a de l'aversion pour le risque.

Figure1: Relation de la coopération au développement indirecte comme une relation d'agence



Source: Adapté par l'auteur sur base de la relation d'aide au gouvernement de Paul, E. (2003, p.34)

Les deux principaux ont le même objectif, celui d'améliorer les conditions de vie de la population, donc la réduction de la pauvreté, une fois si les ONG financées, s'acquittent à leurs missions. Cette congruence des objectifs des deux principaux est cohérente avec l'idéal du nouveau paradigme de l'aide basé sur les concepts de bonne gouvernance, d'*empowerment*, de société civile, de participation, d'appropriation, jusqu'à la participation au contrôle par la population bénéficiaire. Ce qui pourrait conduire même à la population bénéficiaire de voter pour les ONG qui mettraient mieux en œuvre les projets financés par les bailleurs de fonds. Pour que cela arrive, cela dépendra de la fonction de la réaction de l'agent (ONG internationale et l'ONG locale). Comme le souligne Paul, E (2003), si l'agent veut aussi maximiser sa propre utilité, le premier principal (le bailleur) doit dès lors concevoir un contrat pourvu des incitants nécessaires pour amener l'ONG à réagir dans le sens désiré. Si l'ONG se rétribue sous forme de captation de rente, le bailleur est obligé d'introduire une fonction de contrôle et même de menacer d'arrêter le financement en cas de déviation suivant le principe de sélectivité qui renouvelle le financement à une ONG autant plus qu'il juge que cette dernière a réalisé son précédent projet comme prévu surtout qu'il y a beaucoup d'autres ONG concurrentes sur place. Cette fonction de supervision, de contrôle comporte un certain coût qui vient grever sur la richesse que la population bénéficiaire devait avoir (Paul, E., 2003)

2.2. La distance culturelle, élément de la distance psychique

2.2.1. Définition de la culture

Le concept « culture » a été traité depuis longtemps. Déjà en 1952, Kroeber, A. L. et Kluckhohn, C., (1952) avaient proposé 164 définitions de la culture couvrant un très large spectre de significations. Chaque science donne une définition propre de la culture.

D'après le sens anthropologique, la culture désigne une réalité susceptible d'agir sur toute sorte d'éléments que Kroeber, A.L. et Kluckhohn, C. (1952: 21) ont essayé de classer en cinq rubriques à savoir les états mentaux, les types de comportements où l'on retrouve les mœurs et les habitudes, les divers savoir-faire tels que les codes de communication, les produits de l'application de ces savoir-faire et toute la variété d'institutions et des modes d'organisation collectif, formel ou informel.

Parmi les définitions de la culture recensées par Kroeber, A.L. et Kluckhohn, C. (1952:181), l'une d'entre elles a servi de dénominateur commun aux anthropologues, celle qui précise que " la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées".

D'autres auteurs s'opposent à cette hypothèse en qualifiant la culture comme un concept sociopolitique. C'est ainsi que par exemple Deloche B. (2007) a qualifié le concept culture d'institutionnelle ou de politico-économique puisque ce concept y est traité de façon métamorphique comme des systèmes de valeurs, des pratiques sociales qu'on apprend à l'école et qui sont encadrées par les institutions chargées de les orienter, de les évaluer, et de les corriger (Bourdieu, P., 1979).

Entre ces deux définitions extrêmes de la culture qu'on peut dire politiques et scientifiques, une troisième définition fondée sur le vécu du contemporain, la réalité quotidienne de chacun, a été donnée par Molénat, X. (2005: 34). Il définit la culture comme « la somme des pratiques contemporaines sociales, pratiques faites d'habitudes, de rites, de coutumes et de manières de penser, etc. ».

Dans les sciences de gestion, c'est l'étude de Triandis, H. (1972) sur les dimensions subjectives de la culture permettant de spécifier la culture d'un groupe donné qui a inspiré les travaux de Hofstede sur la typologie des organisations.

Les travaux de Hofstede ont amélioré l'outil proposé par Triandis, H (1972). Hofstede, G. (1980: 27) définit alors la culture comme "une programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à d'autres". L'étude menée par Hofstede a mis en évidence quatre dimensions de la culture nationale à savoir: L'individualisme versus le collectivisme, la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, la masculinité versus féminité. C'est ce travail qui a servi de base à de nombreux travaux sur la culture nationale.

L'analyse du contexte national peut alors contribuer à la compréhension des comportements individuels et sociaux conformes à un modèle culturel implicite propre à un pays (Hofstede, G., 2005).

Certes, même si la nation est le groupe approprié suite aux raisons institutionnelles, juridiques et symboliques, il y a des sous-cultures, des micro-cultures qui sont aussi importantes et qui permettent d'identifier des lieux de reconnaissance et de représentations communes (Thévenet, M., 2006). Cet auteur souligne qu'une culture a à la fois l'uniformité et l'individualité quoiqu'à des degrés divers.

Cette thèse est appuyée par Morgan, G. (2005) qui a souligné qu'on ne peut pas étudier la culture comme un système à part entière, en la traitant indépendamment des cultures externes, des sous-cultures, des institutions, des modes de vie. Selon cette approche, il devient difficile d'isoler la culture d'une entreprise, d'une profession, de la culture nationale et des sous-cultures qui y existent.

2.2.2. La distance culturelle, élément de la distance psychique

La distance se réfère à l'inverse du degré de proximité entre deux entités en ce qui concerne une ou plusieurs dimensions (Deza, M. M., & Deza, E., 2006). Ce concept a suscité beaucoup d'intérêt dans la littérature sur l'internationalisation de l'entreprise et a été abordé sous deux vocables: la distance culturelle ou la distance psychique.

D'un côté, la distance est abordée par le concept de la distance culturelle qui est définie par certains auteurs comme la mesure dans laquelle les normes et les valeurs partagées dans un pays diffèrent de ceux d'un autre pays (Kogut, B. et Singh, H., 1988; Hofstede, G., 2001).

Les mesures de la distance culturelle ont été généralement basées sur des études de la dimension de la culture nationale de Hofstede, G. (1980). Cette étude de Hofstede (1980) a fait l'objet de beaucoup de critiques (par exemple Shenkar, O., 2001; Leung et *al.* 2005) dont les deux plus importantes sont la considération de la culture comme étant stable dans le temps et la confusion entre le caractère culturel et le caractère national des habitants d'une même nation considérant que la culture est uniforme au niveau national.

De l'autre côté, les différences d'un pays ou des organisations d'origines différentes ont été aussi matérialisées par le concept de la distance psychique.

Cette notion de distance psychique a été introduite pour la première fois par des chercheurs de l'Université d'Uppsala, qui étudiaient le processus d'internationalisation des entreprises (Johanson, J. et Wiedersheim – Paul, F., 1975; Johanson, J. et Vahlne, J.E., 1977).

Johanson, J. et Wiedersheim -Paul,P.(1975:308) ont défini la distance psychique comme étant des «facteurs empêchant ou perturbant la circulation de l'information entre les entreprises et les marchés ». D'autres définitions de la distance psychique ont été proposées dans la littérature. Ces définitions se basent sur la façon dont la distance psychique est opérationnalisée dans leurs études (O'Grady, S. et Lane, H., W., 1996) et comprennent un large éventail de facteurs clarifiant les éléments caractéristiques de ce concept.

D'un côté, une grande majorité de ces études considère la distance psychique comme unidimensionnelle et se limite à sa seule dimension culturelle (par exemple Kogut et Singh, 1988; Sousa et Lages, 2011). Pour eux, la distance culturelle est synonyme de la distance psychique.

Le point commun de ces études se situe dans la façon de mesurer cette notion de distance. Pour mesurer cette notion, ils ont utilisé l'indice composite de Kogut, B. et Singh, H.(1988) sur la base des dimensions culturelles de Hofstede, G. (1980, 2001).

D'un autre côté, la distance psychique est un concept multidimensionnel, comprenant même les dimensions culturelles (par exemple Child et *al.* 2009).

Les auteurs de ce courant sont classés en deux groupes. Le premier groupe est composé par les auteurs tels que Johanson et Wiedersheim-Paul (1975; O' Glady et Lane(1996), Evans et Mavondo (2002); Håkanson et Ambos (2010) qui lors de la conceptualisation de la distance psychique, ont ajouté en plus des dimensions, les dimensions liées *au développement économique*.

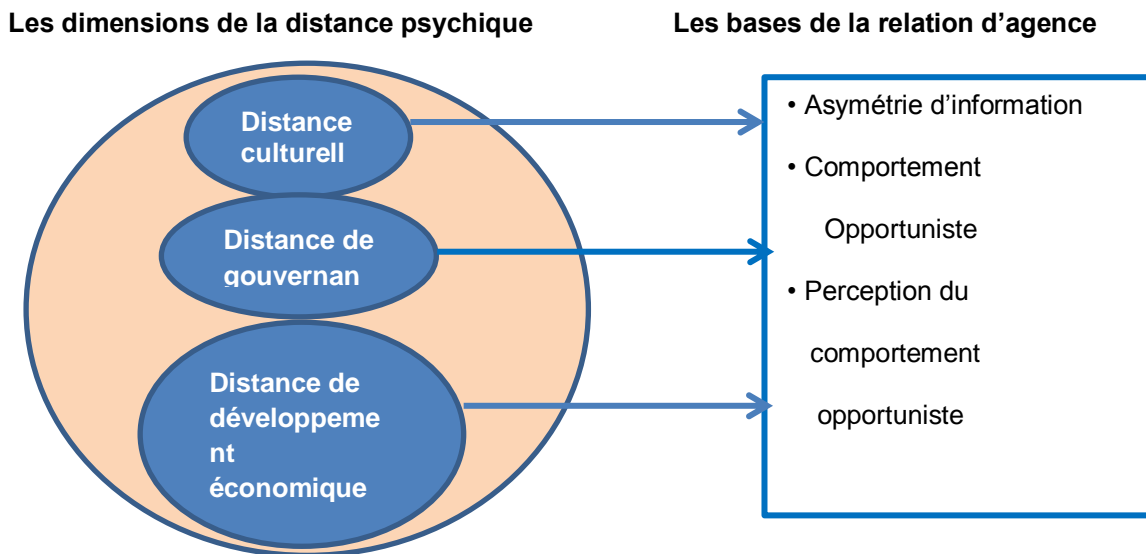
Le deuxième groupe est fait par les auteurs tels que Dow et Karunaratna (2006); Dikova (2009); Child et *al.*, 2009; Blomkvist et Drogendijk (2013); Martin et Drogendijk (2014) qui ont ajouté dans leur analyse en plus des deux dimensions culturelles et de développement économique, les dimensions de la *gouvernance* .

Ainsi, même si les auteurs ne convergent pas, un consensus croissant entre plusieurs auteurs stipulant que la dimension culturelle n'est qu'une composante de la dimension psychique a été trouvé (; Dow, D. et Karunaratna, A., 2006; Sousa, C.M.P. et Bradley, F., 2006). Ces auteurs affirment que l'utilisation des dimensions de Hofstede, G (1980) comme un seul indicateur de la distance psychique est trompeuse et concluent que la distance culturelle est l'une des dimensions de la distance psychique.

Dans cette étude nous allons emboîter le pas à ces auteurs et considérer que la distance psychique est composée par les dimensions de la distance culturelle, de la distance de gouvernance et de la distance de développement économique.

Nous partons de l'« hypothèse réaliste» que la distance psychique crée et soumet la relation entre les acteurs à des problèmes de sélection adverse, de hasard moral et d'*enforcement*, faisant renforcer l'asymétrie d'information et de comportement opportuniste des acteurs qui sont une source de relation d'agence. Cela se passe par trois dimensions de la distance psychique, les dimensions de la distance de culture, de gouvernance et de développement économique qui sont elles mêmes alimentées par leurs différentes variables comme le montre la figure suivante:

Figure1 : modèle de base de l'influence de la distance psychique sur les bases de la relation d'agence



Source : construit par l'auteur

3. L'influence des dimensions de la distance psychique sur la relation d'agence

3.1. La distance culturelle et la relation d'agence

Le développement est considéré comme souhaitable et nécessaire. L'aide au développement a été un échec retentissant; elle est devenue inefficace jusqu' à ce que certains la qualifient d'« inutile » et « de fatale » (par exemple Dambisa, Moyo, 2009). Cet échec est parfois expliqué par les éléments de la culture. Plusieurs auteurs ont mené des études sur le rapport entre la culture et le développement.

Le concept de culture est utilisé pour signifier la différence radicale (Rist, G. 1994). Cet auteur affirme qu' on a fait de la culture l' « antithèse du développement » et le simple fait de travailler sur la culture implique nécessairement que l'on critique le développement.

Elunga P.E.A (1987) a prôné le rejet des traditions en affirmant que ce qui aliène les Africains est leur propre passé, leur propre culture. Rist, G. (1994) va plus loin et affirme que les différences culturelles mettent en « otage le développement ».

Kabou, A. (1991) a aussi fait le même constat dans son ouvrage « Et si l'Afrique refusait le développement ». Mais Etounga Manguelle, D. (1991) a nuancé cette thèse en admettant que les Africains ne devraient pas renoncer à leurs valeurs de civilisations mais devraient au contraire dresser un inventaire de toutes celles qui pourraient fournir une base solide à tout projet de développement cohérent et rejeter fermement les valeurs objectivement nuisibles au progrès.

D'après ce courant, pour que le programme de développement réussisse, il faut que la société d'accueil (les bénéficiaires) puisse l'investir symboliquement, se l'approprier et lui offrir une place dans

sa tradition. Donc, pour se faire accepter, comme le souligne Rist, G. (1994: 49) « les projets de développement doivent s'efforcer d'acquiescer des dimensions culturelles variables selon les sociétés désireuses de se l'approprier, donc de revêtir les habits de la culture de la société d'accueil ».

Autour des actions de développement deux mondes entrent en contact. On pourrait parler de deux cultures, deux univers de significations, deux systèmes de sens, deux configurations de représentations contrastées qui se confrontent. Comme le souligne Olivier de Sardan, J.P. (1995: 56), d'un côté, « il y a la configuration de représentations des 'destinataires', à savoir les 'populations cibles' ou les 'communautés paysannes' et de l'autre côté, il y a la configuration de représentations des institutions de développement (dans la plupart des ONG internationales) et de leurs opérateurs locaux (les ONG locales) ».

Il y a donc une confrontation d'éléments culturels hétérogènes, divergents, dissemblables, contradictoires et c'est l'interaction complexe de ces éléments hétérogènes qui réduit la symétrie de l'information entre les divers acteurs en chaîne et qui entraîne une complexification de la relation d'agence conduisant à une inefficacité de l'aide au développement.

Cette complexification se manifeste à travers les éléments culturels différents qui sont :

3.1.1. La différence de valeurs, de mœurs, d'attitudes, de représentations, des normes de croyances, de conception et d'utilisation du temps

Les différences des éléments culturels tels que les valeurs, les mœurs, les croyances, les représentations, les attitudes, les normes et les standards comportementaux sont implicitement à l'origine de malentendus et de conflits que les protagonistes sont impuissantes à gérer de manière satisfaisante (Marandon, G, 2003).

Cet auteur affirme que ces différences ont des incidences sur les processus relationnels eux-mêmes. Elles affectent particulièrement les manières d'aborder l'autre et les attitudes à l'égard de l'étranger, par exemple la conception de l'intimité, l'importance accordée à soi et à l'autre dans l'explication des comportements et l'expression des émotions. Comme le précise Chatterjee, S. et *al.* (1995), ces variables culturelles sont une source de conflits inhérents aux situations interculturelles.

Camilleri, C. et Cohen, E. (1989: 204) précisent que « les repères et les symboles qui peuvent être des mots, des gestes, des mimiques, des coutumes ou des normes, sont acquis par chacun et font partie intégrante de notre culture au même titre que notre langue ou nos croyances. C'est pour cela que notre tranquillité d'esprit et notre efficacité dépendent de ces centaines de références dont, pour la plupart, nous ne sommes pas conscients ».

Hofstede, G.,(1993: 88) confirme cela en affirmant que: « ces valeurs peuvent être en opposition en actualisant ou en renforçant ce qui, dans sa propre culture, est refoulé, considéré comme négatif et cela crée des difficultés, des malentendus culturels qui sont souvent à la base des préjugés et des stéréotypes dont se nourrit le choc culturel ».

Selon Hall, E. T, et Hall M.R. (1990: 15) « même si l'apprentissage et l'environnement vont modifier la culture, il y a toujours des différences entre la culture acquise et la culture apprise ». Ces auteurs soulignent que les composantes de la culture acquise sont des règles tacites du comportement dans les circonstances les plus diverses et plus particulièrement du comportement relationnel. Ainsi dans les relations, ce sont les comportements de la culture acquise qui dominent.

Ces multiples différences de variables culturelles ont en commun la perturbation des interactions, du fait de la discordance entre les comportements attendus et les comportements effectifs liés à la culture.

Les acteurs de développement quel que soit leur domaine d'intervention ou leur origine (autochtones / expatriés) sont confrontés à un choc majeur dû à ces différences de valeurs, d'attitudes, de mœurs, de croyances que leur inflige la réalité sur terrain.

Olivier De Sardan, J.P.(1995: 56) explique ce « choc en retour » de la « réalité » par deux causes: d'une part les praticiens du développement se font des images erronées des populations africaines et en ont des représentations « biaisées ». Et d'autre part, les logiques des bénéficiaires ne sont pas celles des acteurs car ces derniers ont un but à atteindre en se référant à la société occidentale (car les opinions que professent les donateurs au sujet des meilleures formes d'aide dépendent des modes idéologiques en vogue dans leurs pays respectifs, et celles-ci s'infiltrèrent également dans les agences multilatérales) qui l'a même financée. Ces acteurs usent des services, des opportunités et des contraintes qu'apportent les ONG selon des normes et des critères qui ne sont pas de ceux de ces institutions, mais ils en usent de façon cohérente.

Par ailleurs, même si on engage des consultants originaires de ces pays ou des acteurs locaux pour résoudre ce problème, la solution totale n'est pas trouvée car comme le signale Olivier de Sardan, (1995: 99) « la formation que ces acteurs locaux ont reçue à l'étranger ou chez eux émousse leur sensibilité à ces questions puisqu'ils sont socialisés à l'intérieur du professionnalisme normal ».

De plus, ces acteurs locaux, même s'ils connaissent la réalité du terrain, donneront des projets qui reflètent le souhait du bailleur de fonds pour ne pas louper le financement, ce qui crée un hasard moral puisque ces projets ne reflètent pas la réalité.

Suite à ces différences, les expatriés ou les acteurs des ONG internationales sur place disposent des contraintes d'exécution des projets, ce qui crée des problèmes d'*enforcement* (d'implémentation) et donc de l'évidence de l'échec du projet.

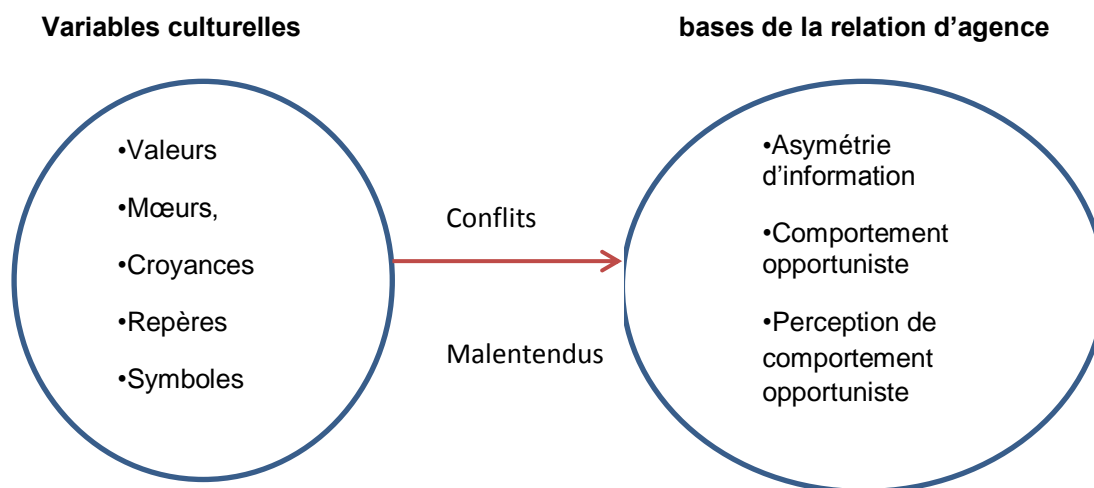
Dans ces conditions, le risque de la sélection adverse est toujours présent puisqu'il sera difficile de choisir la bonne ONG locale pour la mise en œuvre du projet; ce qui conduit à rehausser l'asymétrie d'information qui renforce alors les problèmes d'agence entre ces acteurs en relation.

Ces différences de valeurs, d'attitudes, de mœurs, de croyances entre d'une part l'expatrié et le bailleur de fonds et d'autre part les acteurs locaux sont également susceptibles :

- Premièrement de restreindre le déroulement de la bonne circulation de l'information entre les acteurs de cultures différentes et leurs effets viennent grossir d'autres obstacles inhérents à d'autres différences qui sont sources de conflits d'intérêts conduisant à une asymétrie d'information, principale caractéristique de la relation d'agence;
- deuxièmement, du fait que les acteurs en relation n'ont pas le même cadre culturel, l'expatrié de l'ONG internationale peut mal interpréter le comportement de l'acteur local, ce qui peut augmenter le risque de percevoir ce dernier comme un opportuniste, cela amenuise la confiance du bailleur en acteur local alors que même ce premier a interprété le comportement du dernier de manière biaisée;
- enfin, ces différences de comportements culturels peuvent inciter les acteurs locaux à adopter des comportements de tricheries soi-disant que le bailleur de fonds ne va pas le constater facilement, ce qui augmente les possibilités de comportements opportunistes.

Ces différences peuvent être synthétisées par la figure suivante :

Figure 2: influence des variables culturelles sur la relation d'agence



Source: construit par l'auteur

3.1.2. L'influence des différences de langues

La langue produit des messages et détermine les comportements. Ces comportements peuvent être des habits ou des pratiques réglées selon des normes d'échanges propres à ces cultures qui organisent les rapports sociaux, la mobilisation de la force de travail ou les rapports à l'administration (Bourdieu, 1986).

Les différences linguistiques imprègnent presque tous les aspects des activités des ONG internationales qui sont dans le développement (Marschan - Piekkari, R et al. 1997).

L'information grâce à une maîtrise de la langue locale influe sur la capacité d'une ONG internationale à adapter ses activités aux conditions locales des bénéficiaires et à arriver à ses objectifs (Afuah, A., 1998). Ainsi, méconnaissant la langue locale, les expatriés des ONG internationales se trouvent devant deux risques: d'abord le risque de choisir l'organisation qui va mieux mettre en œuvre leurs activités et le risque d'évaluer l'impact de leur projet sur les bénéficiaires puisque ces derniers ne parlent pas leur langue, ce qui crée alors une sélection adverse qui augmente l'asymétrie d'information renforçant à son tour les problèmes d'agence. Le fait de passer par les intermédiaires, acteurs locaux, qui savent que ni l'expatrié ne va rien comprendre ce qu'il dit, ni la population bénéficiaire ne va lui contredire, peut conduire aux risques d'adoption de comportements opportunistes par les acteurs locaux ou au risque de percevoir les acteurs locaux comme des opportunistes par les expatriés.

Même si ces acteurs locaux qui traduisent la langue de l'expatrié en langue locale seraient de bonne foi, le problème de la traduction reste posé, comme le souligne Olivier de Sardan (2008:31), « la langue est un compromis complexe et instable entre une visée empirique impérative et des projections interprétatives inéluctables » car même entre langues « proches » associées à des cultures voisines ou similaires, une « traduction » ne peut jamais être complètement « fidèle » ou « vraie » étant donné que les champs sémantiques ne se recouvrent jamais exactement.

Dans les projets de développement, domaine des ONG, Olivier de Sardan (1995) parle de deux univers langagiers radicalement différents qui se rencontrent dans les projets de développement.

Le langage-développement, parfois confondu avec le langage-projet, est celui des agences, des institutions et des opérateurs de développement, c'est-à-dire la configuration développementiste, et les langages locaux supportés par leurs propres cultures. Le langage développement ne pénètre pas dans les langages locaux, non pas pour des raisons linguistiques parce que les locuteurs des langages locaux n'appartiennent pas à la configuration développementiste et n'ont pas les mêmes références culturelles et professionnelles. C'est ce qu'Olivier de Sardan (1995: 166) appelle « *le paradoxe du langage-développement* ».

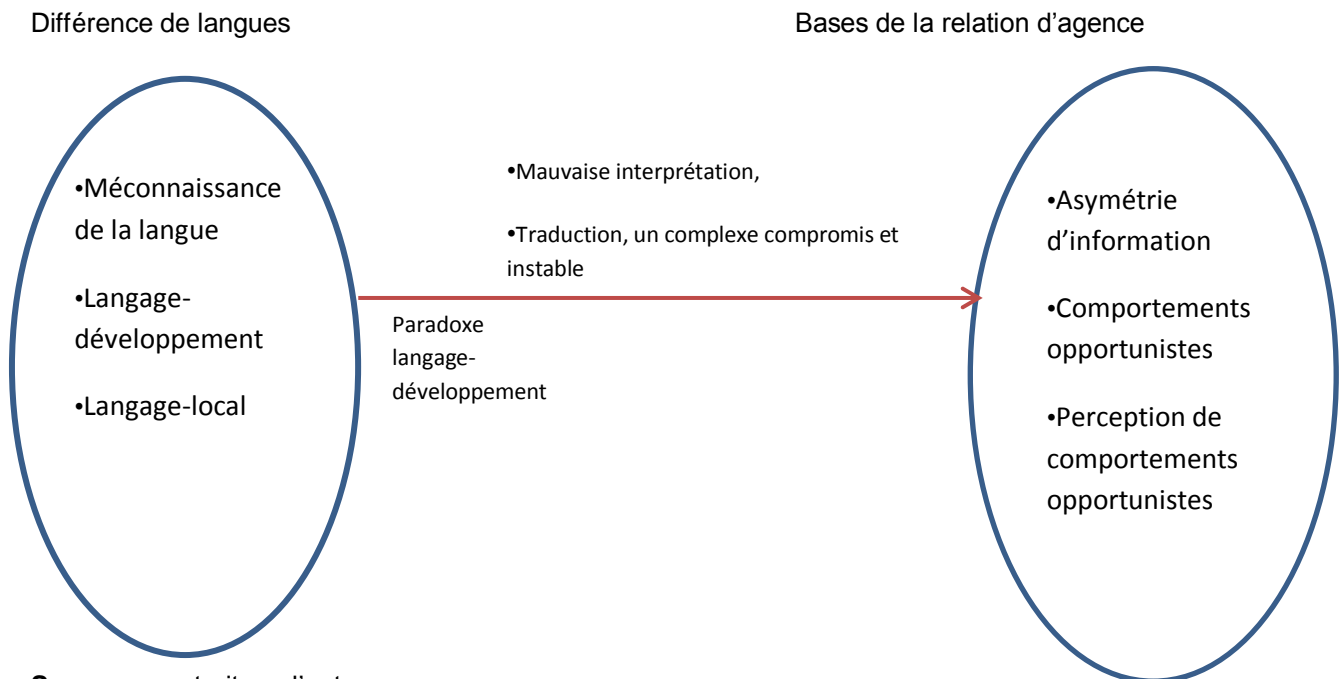
Aussi, la réinterprétation des discours de développement entraîne une dérive plus grande en Afrique où les contrastes linguistiques et éducatifs sont beaucoup plus accentués entre agents de développements et les paysans. L'écart entre les « messages » traduits en langue locale diffusés par les services techniques, n'est en rien un gage de communication et le sens reconstruit par les producteurs auxquels ces services s'adressent sera à son maximum (Darré, 1985), sans parler des difficultés qu'a l'agent de développement qui doit opérer la « greffe » d'un message technique dans un système de significations propre à une population rurale particulière (Olivier de Sardan, J.P., 1995).

Ainsi, le problème de transmission d'un « message technique » aboutit toujours à une confrontation de sens, au cœur de laquelle, l'agent de développement se trouve placé. D'où, « des malentendus et des glissements ou des détournements de sens, et de discours technico-scientifiques passant par les agents de développement considérés comme des interprètes sont aussi réinterprétés par le paysan à l'intérieur de son propre système de savoirs et de sens » (Olivier de Sardan, J.P. 1995: 162).

Ces malentendus, ces détournements de sens perturbent le flux d'informations, accroissant ainsi l'incertitude et l'asymétrie d'information, ce qui renforce alors les problèmes d'agences entre d'une part les acteurs étrangers et les acteurs locaux, et d'autre part les acteurs locaux et la population bénéficiaire

Ces différentes explications des problèmes nés de la différence de langues et langages entre les acteurs peuvent être synthétisées par la figure suivante:

Figure 3: influence de la différence de langues sur la relation d'agence



Source: construit par l'auteur

3.2. La distance de gouvernance et la relation d'agence

Le concept de la distance de gouvernance est dérivé de la théorie institutionnelle selon laquelle les environnements institutionnels d'une société sont considérés comme des facteurs déterminants pour la structure et le comportement de chaque type d'organisation (DiMaggio et Powell, 1983 et Scott, 1995).

Dans le domaine du commerce international, un courant de recherche sur la distance psychique a spécifié le rôle des facteurs institutionnels en montrant qu'ils peuvent être responsables des différences entre les pays (Kostova et al. 2008). Ce courant de recherche a été motivé par le fait que le concept de la distance culturelle ne tenait pas compte entièrement de la complexité des différences entre les pays, en particulier en ce qui concerne le rôle crucial des institutions de régulation et de gouvernance (Scott, 1995).

Au niveau de la gouvernance, les lois et les règles présentes dans un pays et pouvant promouvoir ou restreindre certains comportements des entreprises sont décrites par la réglementation des institutions

(Scott, 1995). La distance de gouvernance se réfère alors à la différence des systèmes politique, légal, social et se définit comme « la mesure dans laquelle deux pays ou deux organisations diffèrent en ce qui concerne le système de réglementation et de gouvernance, composé par exemple par des règlements, des lois et des politiques gouvernementales conduisant à la stabilité politique et à la bonne gestion des affaires ».(Kostova et Zaheer, 1999: 67).

Dans le domaine de la coopération au développement, la configuration développementiste est structurée par des représentations qui tendent à masquer la réalité politique des bailleurs de fonds (Olivier de Sardan, 1995). Cet auteur souligne que même si les ONG internationales s'appuient sur les deux paradigmes, le paradigme altruiste et le paradigme modernisateur, il ne faut pas oublier qu'elles ont des orientations idéologiques, politiques ou morales dans la plupart des cas contradictoires à celles des pays bénéficiaires de l'aide.

3.2.1. Les différences des systèmes politique, légal et social

Le système politique du pays, le risque politique, l'environnement institutionnel, réglementaire et légal, les mécanismes de gouvernance publique sont des facteurs qui influencent la distance psychique I (Child, J. et al. 2009 ; Argué, K. & Mayrhofer, U., 2010).

Le système politique et institutionnel influence la manière dont les individus interagissent entre eux, et avec les organisations (Ghemawat, P., 2001).

Premièrement comme le précisent aussi Dow et Karunaratna (2006), les effets des différences en matière réglementaire entre deux pays sont susceptibles d'être doubles: d'abord, pour la plupart des organisations étrangères à l'instar des ONG internationales, mener des activités dans un pays implique une forte communication avec les locaux, et avec les administratifs en suivant la réglementation en place. Ainsi, les différences réglementaires sont susceptibles d'augmenter l'incertitude, réduisant ainsi les flux d'information, qui augmentent à leur tour les problèmes d'agence. Cela a pour effet d'augmenter le coût de l'interaction et de communication entre l'organisation étrangère et les organisations locales et même l'administration.

Deuxièmement, la réglementation joue un rôle clé dans la gestion d'une organisation avec les différentes parties prenantes. Etre confronté à un environnement réglementaire inconnu est susceptible d'augmenter le risque pour une organisation étrangère à méconnaître les réactions des pouvoirs publics et à faire une mauvaise évaluation des réactions des organisations locales dans certaines situations (Dow et Karunaratna, 2006).

Dans la coopération au développement, ces écarts peuvent se manifester même autrement.

Premièrement, les interactions entre les activités des ONG et le milieu local s'opèrent dans un contexte économique, institutionnel, politique qui influe très largement sur les effets de cette interaction. Les acteurs (ONG Internationale ou ONG locale) et les bénéficiaires entrent en relation dans un environnement indépendant d'eux qui influence beaucoup leurs relations.

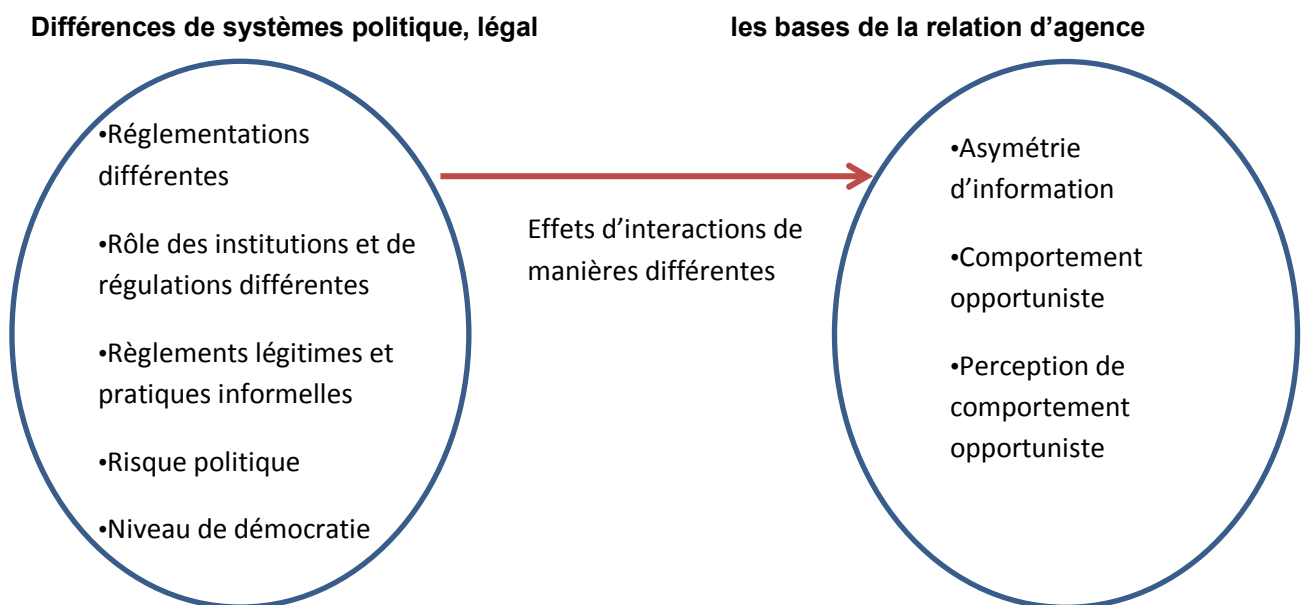
Deuxièmement, dans les activités des ONG ou dans les projets, le problème est qu'il y a en l'occurrence deux niveaux de règles: des règles légitimes, officielles édictées par les institutions (en l'occurrence les institutions de développement et le gouvernement) et des règles pratiques informelles différentes de celles qu'ils ont acceptées, qui dictent la conduite des acteurs (Blundo, G. et Olivier de Sardana, J.P. ,2000). Cela est puisé dans l'exemple de l'imposition par les gouvernements du sud d'une pluralité des normes, des lois et de règles qui leur permettent de naviguer le plus souvent entre plusieurs normes possibles applicables en fonction de leurs stratégies et du contexte.

Comme il y a confrontation des différents intérêts des acteurs, non seulement les codes varient d'un ensemble social à un autre, mais encore les acteurs d'un même ensemble social recourent volontiers à des systèmes de normes et de légitimité différents selon les contextes et leurs propres intérêts. Cela peut amener à des pratiques ambivalentes et des comportements opportunistes pour accomplir leurs intérêts, ce qui augmente les problèmes d'agence (Mappa, S., 2009).

De ce fait, ces différences importantes dans les systèmes politiques et sociaux des partenaires rendent la coopération plus difficile (Parkhe, A., 2001), ce qui augmente ainsi l'asymétrie d'information qui est une source principale des problèmes d'agence.

Cette problématique de l'amplification de la relation d'agence par les différences des systèmes politique, légal et social peut être synthétisée par la figure suivante :

Figure 4 : influence des différences des systèmes politique, légal et social sur la relation d'agence



Source : construit par l'auteur

3.2.2. La corruption

Un autre facteur important qui peut conduire à une incertitude des activités des organisations étrangères est le niveau des pratiques de corruption dans le pays d'accueil (Hutzschenreuter, T et *al.* 2014).

Habib et Zurawicki, (2002) ont inséré la corruption dans l'évaluation de la distance psychique sous le vocable de la corruption relative qu'ils définissent comme la différence entre le niveau de la corruption du pays d'origine de l'organisation étrangère et celui du pays où l'organisation opère.

Plusieurs études ont été faites sur la corruption. Rist, Gilbert (2009:8) définit le « complexe de la corruption » comme l'ensemble des pratiques d'usage abusif d'une charge publique ou collective (illégales et/ou illégitimes, du point de vue des normes ou du point de vue des usagers) procurant des avantages privés indus. Meschi, P.X. (2009:3) insiste plus sur la corruption d'Etat qu'il définit comme « une transaction entre deux parties – avec d'un côté, les fonctionnaires et membres du gouvernement local et de l'autre, les entreprises (privées ou ONG) donnant lieu à un échange d'argent, de cadeaux ou de faveurs contre un ou plusieurs services octroyés par la puissance publique ». La corruption n'est pas limitée aux seuls versements d'argent, pots-de –vin et autres largesses financières mais à des formes non monétaires telles que des cadeaux ou de l'emploi réels ou fictifs à la parentale ou à des amis des fonctionnaires corrompus.

Bayart, J.F (2006) dans son ouvrage qui résulte de nombreux travaux de sociologie historique qu'il a menés sur les formes de pouvoir politique en Afrique noire parle de l'idéologie de la « politique du ventre » pour renvoyer à une conception de l'appareil d'Etat perçu comme lieu d'accès aux richesses, aux privilèges, à la corruption même dans les transitions soi-disant démocratiques.

Dans le commerce international, la corruption d'Etat est un facteur d'incertitude de l'environnement et tout accroissement de la corruption déstabilise les opérations des organisations étrangères dans le pays (Habib et Zurawicki, 2002; Rodriguez et *al.* 2006).

Les pratiques de la grande corruption sont très développées dans les pays Africains (Mappa, S. 2009). Ces dernières produisent les conditions de la petite corruption, qui en retour favorise l'émergence d'activités illicites de nature intermédiaires. Dans ces pays, la corruption est enchâssée dans les contextes sociaux, administratifs et culturels créant un environnement défavorable aux activités des organisations étrangères (Kodila, T., 2012b).

Quel est alors l'état de la corruption dans le domaine de l'aide au développement dans les pays du Sud et son impact sur la relation d'agence ?

Les principes prônés par les ONG, pour un développement destiné prioritairement aux pauvres, au nom d'une vision égalitariste des individus, se révèlent inapplicables dans l'environnement des corrompus (Rist, Gilbert, 1994)

Le monde du «développement» est un monde entouré d'interdits moraux, symboliques et idéologiques (Olivier de Sardan, J.P.1995). Or, la corruption est un mécanisme de régulation sociale fort important en Afrique, elle est vue comme un objet de connaissance et non comme un thème de dénonciation morale qui se présente sous plusieurs formes (Olivier de Sardan, 1995). De ce point alors, la corruption serait une composante de la distance culturelle car comme certains auteurs le soulignent, dans beaucoup de pays Africains, les pratiques et comportements sociaux, les valeurs ou les normes socialement partagées telles que les normes de solidarités au sein des réseaux sociaux, l'échange des cadeaux, les différentes déclinaisons de la relation clientéliste qui sont des ingrédients de la corruption, contiennent tous, à quelques exceptions près, des éléments d'analyse qui associent la corruption(Mappa,S. 2009). Mbaku (2000: 23) parle des «normes culturelles défectueuses» légitimant le personnalisme et le favoritisme qui conduisent à un développement d'une culture de corruption. D'où alors, les pratiques corruptives sont en grande partie « justifiée » ou « excusées » aux yeux des acteurs concernés par leur grande proximité ou interpénétration avec des pratiques sociales communes et « normales » (Mbaku, 2010:129).

Dahou (2002: 292) remet en question ce discours qui explique l'enchâssement des pratiques de corruption dans un registre culturel, en soulignant que les approches «développementistes» surestiment l'explication culturelle en mettant l'accent sur la multiplicité des normes qui façonnent les administrations et la population mais en ignorant le poids des dispositifs de développement dans la reproduction de la corruption.

Mais malgré un engagement de façade dans la lutte contre la corruption, les différents intervenants ignorent ou minimisent ce fléau alors que bon nombre de projets sont gangrenés par le phénomène qu'ils prétendent combattre (Bähre, 2005)

Olivier de Sardan (1995: 103) souligne que les réactions des acteurs locaux et des populations bénéficiaires de ces projets que les bailleurs proposent sont caractérisées par deux principes, le principe de « sélection» et le principe de «détournement »

L'adoption sélective comme le détournement vont être considérés comme les formes d' « appropriation» d'un projet par ses destinataires. Ceci est une chose souhaitée en principe par tout acteur mais ce qui est paradoxal, c'est qu'ici, cela prend la forme qui se retourne bien souvent contre les objectifs et les méthodes des projets car les groupes particuliers dans les populations cibles ou dans les acteurs locaux s'en servent, s'en accaparent à leur profit (= se l'approprient), pour accroître les privilèges ou simplement en acquérir.

Atlani-Duault, L. (2009) corrobore cela quand elle souligne qu'en aval, les actions du développement sont transformées, recomposées, détournées et réinterprétées par ceux auxquels elles s'adressent.

Aussi, comme le signale Mappa, S. (2009), la corruption systémique se développe non seulement dans l'Etat, mais aussi dans toute institution susceptible de permettre l'accès à des richesses « sans propriétaire » et, de plus, éphémères. L'ensemble de ces facteurs fait a priori de tout programme de coopération au développement un creuset « naturel » de corruption.

Comme le signale Blundo, G. et J.P. Olivier de Sardan (2001), les programmes de développement, les projets que les bailleurs financent aux ONG internationales ou les ONG locales deviennent des substituts de l'Etat dans toutes ses formes. Or les mécanismes qui parasitent le fonctionnement de l'Etat à l'instar de la corruption se développent dans un programme car les mêmes conditions sont réunies.

Moyo, D. (2009) va plus loin et souligne que l'aide au développement est devenue inefficace puisqu'elle ne faisait qu'encourager la corruption dans les pays du Sud.

Un autre fait est que dans le monde du développement, tout projet subit une «dérive», c'est à dire un écart entre ce qui est prévu et ce qui se passe, qui est la manifestation de son « appropriation » par les acteurs concernés (Atlani-Duault, L. 2009).

Cet auteur souligne que « le fonctionnement réel des programmes est caractérisé par l'informalité et il est très éloigné de la description officielle, toujours simpliste qui est faite par les opérateurs eux-mêmes » (Atlani-Duault, L., 2009: 122).

Dans leur mise en œuvre, les comportements quotidiens des acteurs locaux et étrangers impliqués se situent tous dans un continuum qui va de la rigueur au bricolage, des compromis aux exactions. La plupart impliquent des pratiques corruptives, du « geste qui rapproche » jusqu'au pot-de-vin, ou des actes qui les favorisent.

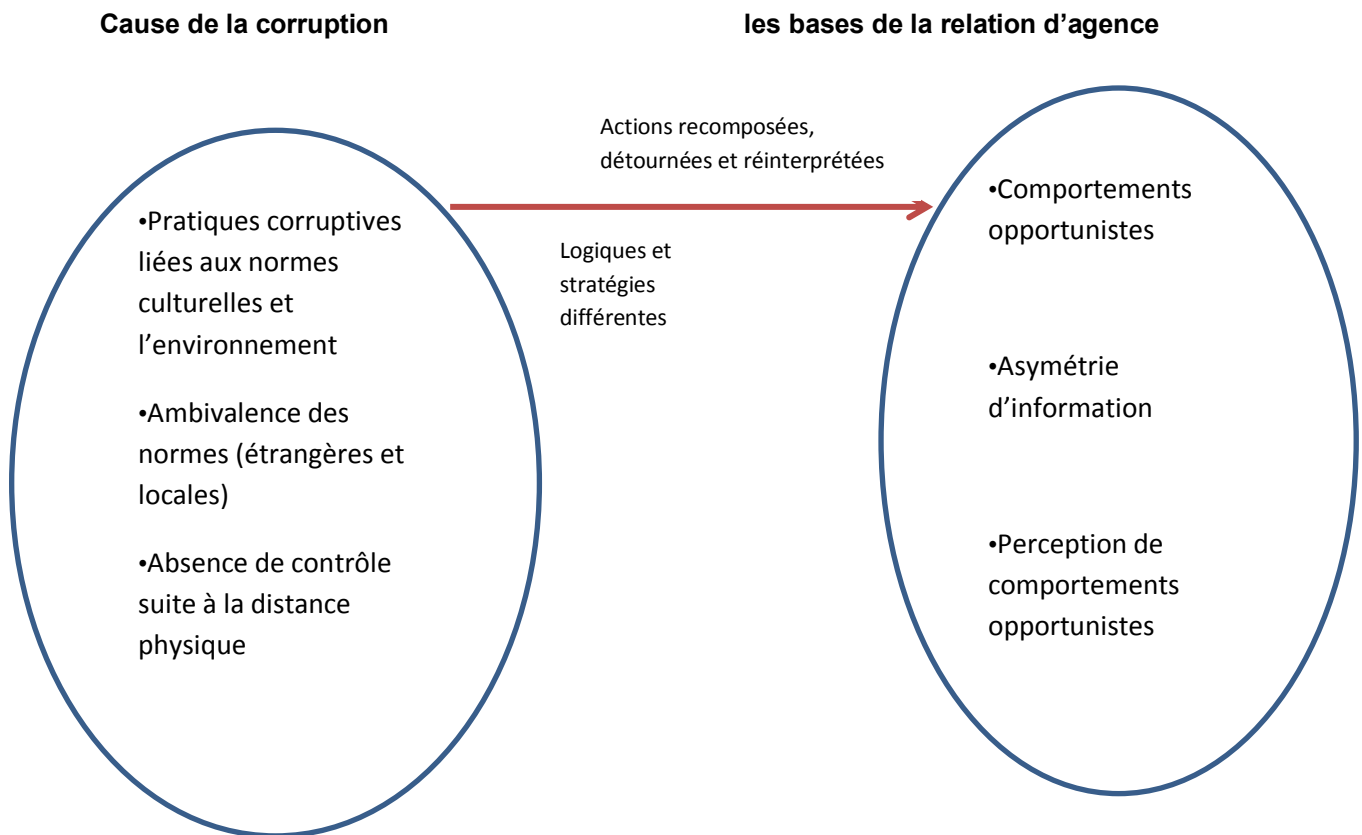
Cette corruption est facilitée par le fait que la mise en œuvre du projet se fait localement à travers de normes de fonctionnement étrangères. Du fait des ajustements nécessairement fonctionnels, cet espace normatif devient un creuset de variations entre normes officielles et légales, et normes implicites et peut être illégales, selon qu'elles se réfèrent au pays donateur ou au pays d'accueil. Il y a une ambivalence des normes qui justifie le recours simultané au bricolage, au « graissage » de rouages et à des formes de corruption de proximité (Mappa, Sophie, 2009).

Et si « voler l'argent de l'Etat n'est pas voler » (Morice, 1991: 153), il en est de même pour l'argent de l'étranger, qui n'est l'argent de personne, spécificité de tout programme de coopération en même temps qu'élément facilitateur et banalisateur de la corruption (Mappa, S., 2009).

En bref, comme le signalent Kodila Tedika, O. et Bolito Losembe, R. (2013), la pression du milieu environnant qui pousse à banaliser, enraciner et enchâsser les pratiques corruptives, combinée à des logiques sociales des pratiques de corruption légitimées, conduisent à un cercle vicieux. Pour l'expatrié de l'ONG internationale qui a déjà pris la culture locale, pour le fondateur et le dirigeant de l'ONG locale, pour les employés, la corruption devient un mode de gestion et de dépassement de l'incertitude, adoptent ainsi un comportement opportuniste contraire à leur mission et augmente les problèmes d'agence.

Cette problématique de l'amplification de la relation d'agence due à la corruption peut être synthétisée par la figure suivante :

Figure 5 : influence des pratiques de la corruption sur la relation d'agence



Source: construit par l'auteur

3.3. La distance économique

Le développement économique des pays a été longtemps considéré comme le reflet potentiel influençant la manière de mener des activités dans un pays (Evans et Mavondo, 2002). Des groupes de recherche se sont concentrés sur la distance économique en soulignant que cette distance reflète la différence de richesse économique entre deux pays ou les différences de qualité et de coût des ressources naturelles, financières et humaines, ainsi que les différences des niveaux d'éducation (par exemple Malhotra et *al.*, 2009; Ghemawat, P., 2001). Ces auteurs expliquent que le revenu, le niveau d'éducation, la technologie utilisée ou encore le pouvoir d'achat du consommateur sont les plus importants attributs économiques qui créent la distance psychique entre les pays et qui conduisent à la réduction des flux d'information entre les acteurs en relation si ils sont bien maîtrisés.

3.3.1. Différence des niveaux de développement économique

Dans la littérature sur la distance psychique et culturelle, les différences de niveau de développement économique ont une histoire similaire à des différences de langues (Johanson et Wiedersheim - Paul, 1975; Vahlne et Wiedersheim-Paul, 1977; Evans et Mavondo, 2002).

Toutefois, la distance économique est plus facile à rattraper par rapport aux différences de la culture et de la gouvernance (Hutzschenreuter, T. et al. 2014).

Angué, K. et Mayrhofer, U. (2010) démontrent que cette différence de niveaux de développement économique influence le développement des accords de coopération. Les accords étant faits suivant les niveaux et l'environnement économique.

Les recherches dans le commerce international ont montré qu'une activité d'une entreprise est facilement transférable vers un pays ayant un niveau de développement économique similaire (Ghemawat, 2001).

Dans la coopération au développement, la relation d'aide intervient dans le contexte de domination et d'inégalité tant au niveau technologique et intellectuel (Olivier de Sardan, J.P., 1995) alors que les interactions entre les développeurs et les acteurs locaux demandent un certain type de compétences. Dans la plupart de cas, ces acteurs locaux n'ont pas ces compétences que ça soit technique ou intellectuelle. Cela demande du temps de la formation pour s'habituer à la technique nouvelle du bailleur mais les différences de la mise en application de ces compétences technique entre les expatriés habitués et les acteurs locaux formés à la hâte persistent.

Les implications majeures de différences dans le développement économique se manifestent au niveau de l'accomplissement du travail dans les organisations (Tanure et al. 2009; Martin O. et Drogendijk, R., 2014).

La maîtrise de la technologie qui est utilisée au travail, si par chance il y en a, peut être différente. Tanure, B. et al., (2009) donnent l'exemple d'un rapport qui prendra deux semaines pour un acteur local alors qu'il peut prendre quelques minutes pour un expatrié.

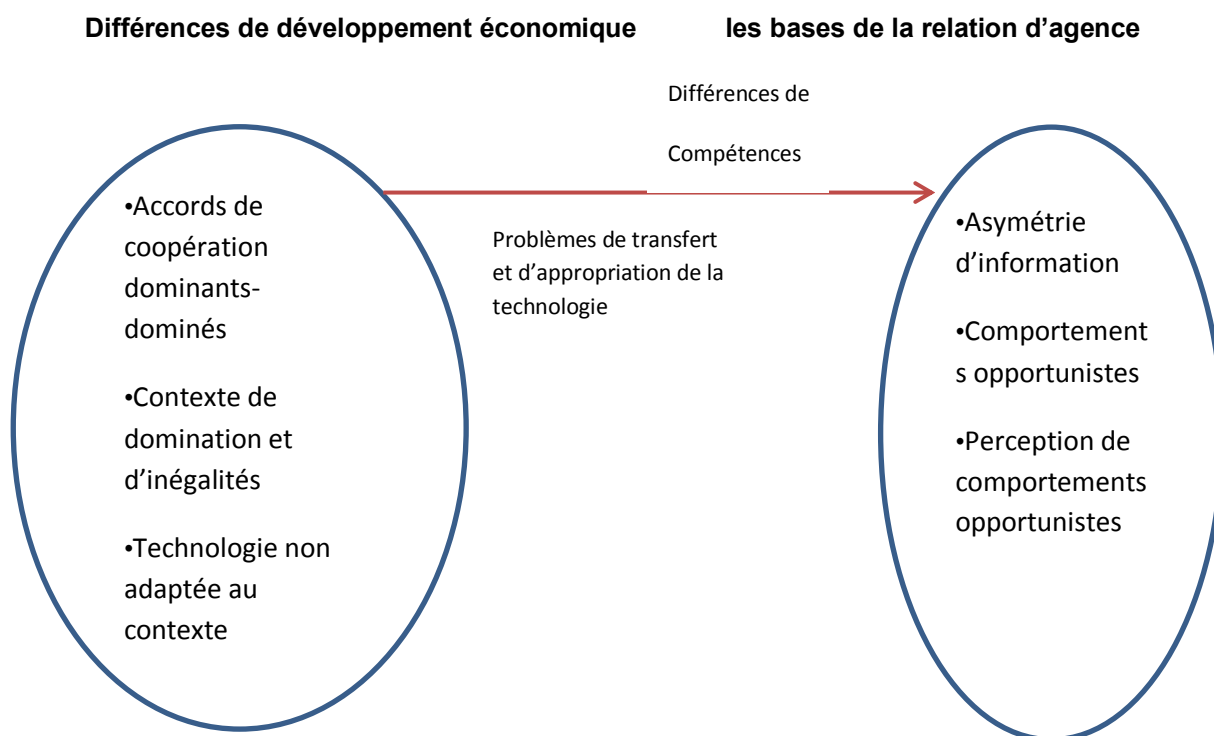
Tanure, B. et al. (2009) affirment qu'il est difficile pour les expatriés de gérer les opérations dans les pays qui sont très différents du pays d'origine et surtout en grande partie à cause de la différence des niveaux de développement économiques. Les attitudes et les comportements dépendent du niveau de développement économique. En effet, les expatriés prétendent projeter leur système d'organisation ou de gestion dans des situations non appropriées qui sont parfois même inverses de ce qu'ils connaissent réellement dans leur pays. De ces différences naissent alors des malentendus ou des incompréhensions qui réduisent la circulation de l'information suite au manque de confiance aux acteurs locaux, prétendant qu'ils ne connaissent pas grand-chose, ce qui renforce les problèmes d'agence.

Il y a aussi la question de l'utilisation d'une technique appropriée avec la culture et l'environnement local. Olivier de Sardan, J.P., (1995:167) note qu' « une technologie n'est considérée comme développée et prête à l'usage que lorsqu'elle est techniquement efficace mais aussi seulement lorsqu'elle résout les questions concernant son caractère « approprié » au contexte dans lequel elle doit être utilisée ». C'est dans ce sens que les experts peuvent amener une technique conçue dans le contexte de la culture occidentale mais qui sera difficilement transférée pour être utilisée correctement par les acteurs locaux. Après le départ de ces experts, cette technologie est abandonnée.

Comme les contextes de niveau de développement économique sont différents entre les acteurs, des malentendus peuvent naître de cet écart et cela conduit à l'asymétrie de l'information qui renforce les problèmes d'agence.

Cette problématique des différences de développement économique qui renforcent les problèmes d'agence peut être synthétisée par la figure suivante:

Figure 6 : L'influence des différences de niveau de développement économique sur la relation d'agence



Source: construit par l'auteur

3.3.2. Les différences des niveaux d'éducation

Plusieurs auteurs ont fait des études sur la place du niveau de l'éducation dans la différence psychique (Dow, D. et Karunaratna, A. 2006; Child et *al.* 2009; Blomkvist, K. et Drogendijk, R., 2013).

Cette différence de niveaux d'éducation a une influence sur la manière dont les gens communiquent, accomplissent leurs activités et interprètent l'information (Dow, D. et Karunaratna, A., 2006), ce qui a un impact sur le rendement des activités.

Or, les chances en matière d'éducation sont dépendantes de l'origine sociale. Le niveau éducationnel atteint par les individus est dépendant de son entourage de vie et est un des déterminants les plus apparents du statut social (Vinokur, A.2012). Le rôle que jouent les études (et les diplômes) dans l'accès aux emplois, aux fonctions et aux statuts. S'il est vrai que l'origine sociale conditionne en partie l'accès aux études et que le niveau éducationnel conditionne fortement l'accès aux statuts sociaux, à l'emploi, il en est de même que les disparités des performances au travail sont fonction des inégalités éducationnelles (Vinokur, A., 2012).

La qualité de l'enseignement va de pair avec les facultés productives et l'origine du diplôme est un vrai indicateur des capacités de l'intéressé sur le marché du travail (Vinokur, A.2006).

Or, étant donné que le niveau d'éducatons des acteurs occidentaux qui œuvrent en développement est supposé supérieur, toute chose étant égale par ailleurs, le rendement de l'acteur local va être inférieur à celui de l'acteur occidental, ce qui va d'abord créer une sorte de sous-estimation mais qui peut conduire à d'autres problèmes.

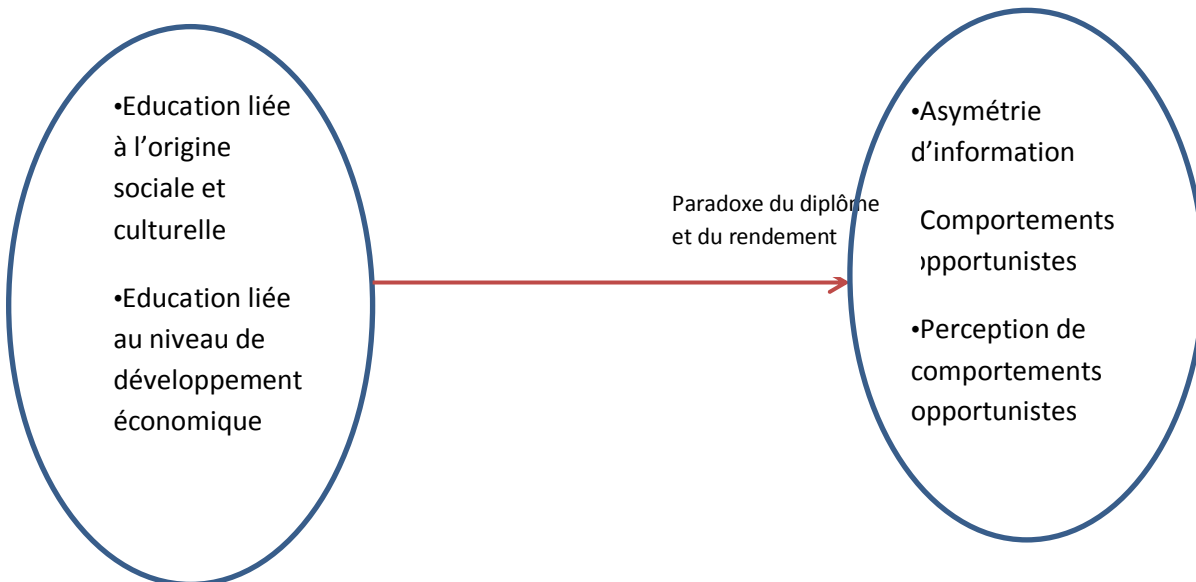
Par exemple quand une ONG internationale recrute un employé, il peut y avoir une asymétrie d'information, et donc des coûts d'embauche qui ne peuvent être réduits que si l'employeur dispose d'indicateurs de productivité future et c'est donc le rôle et la qualité de l'éducation, notamment le diplôme pour jouer ce rôle de fournir cette information. Or, suite au niveau bas de la formation des pays d'Afrique par rapport aux expatriés, ils vont constater que les acteurs locaux sont moins efficaces par rapport à leurs diplômes, s'ils comparent leur niveau à celui de leur pays d'origine. Cela est corroboré par Child, J. et *al.* (2009) qui soulignent que le niveau et la qualité d'éducation influencent la rapidité à accomplir les activités qui sont dévolues aux membres de l'organisation. De là naissent alors une sorte de méfiance qui peut conduire à des malentendus réduisant la circulation des flux d'information qui augmentent les problèmes d'agence.

Cette problématique peut être synthétisée par la figure suivante:

Figure7 : Influence de la différence du niveau de l'éducation entre les acteurs sur la relation d'agence

Causes de différences de

les bases de la relation d'agence

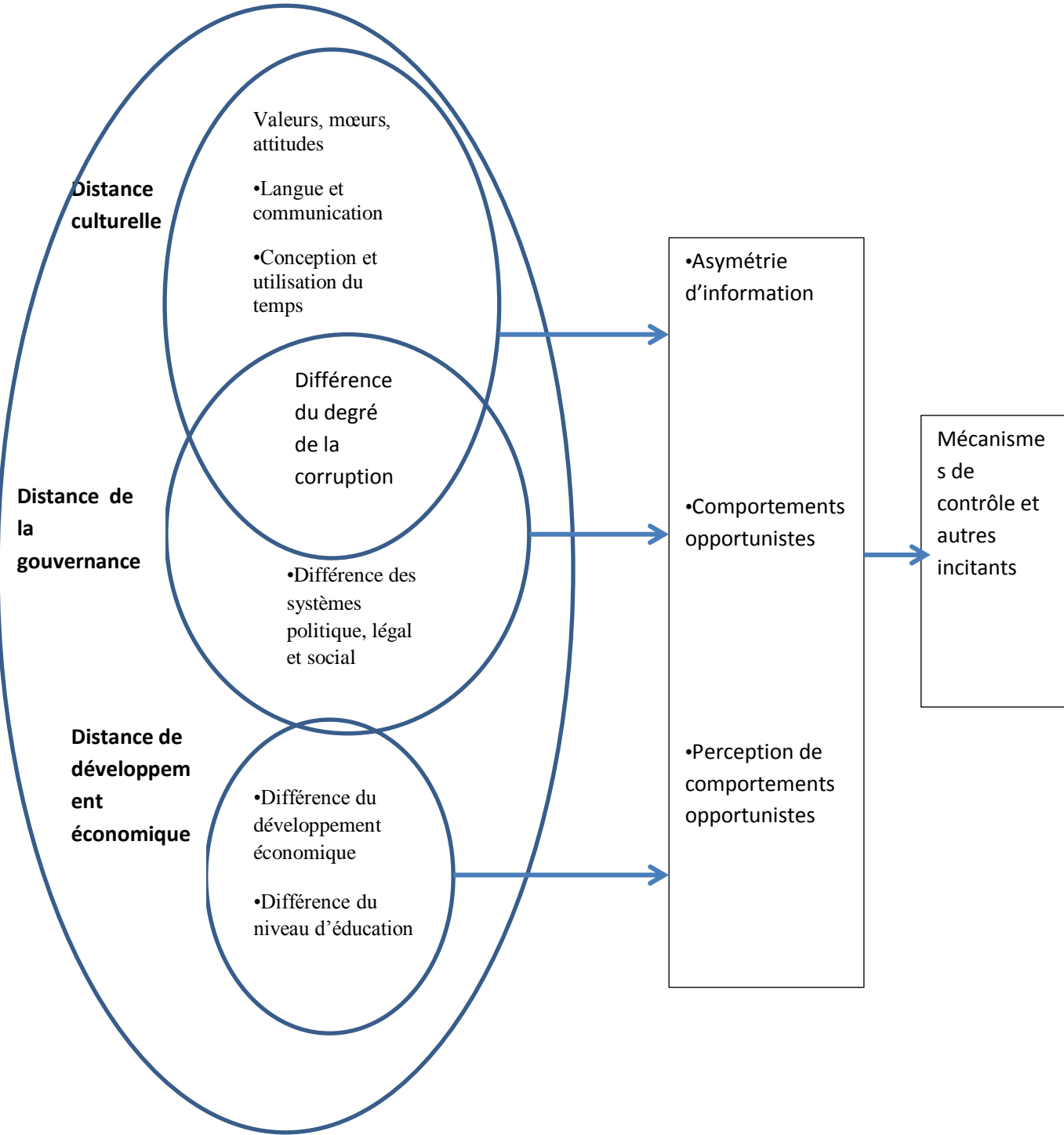


Source : construit par l'auteur

3.4. Modèle global de l'influence de la distance psychique sur la relation d'agence

Les différentes propositions qui viennent d'être étudiées montrent que chaque dimension de la distance psychique notamment la distance culturelle, la distance de gouvernance et la distance de développement économique agissent par ses variables sur les bases de la relation d'agence complexifiant ainsi les problèmes d'agence dans la relation. Toutefois il y a des variables qui peuvent se trouver à cheval entre ces distances et c'est notamment le cas de la différence des pratiques de la corruption qui peut se trouver d'un côté, dans la distance culturelle et de l'autre dans la distance de gouvernance. Cette influence de la distance psychique qui amplifie la relation d'agence amène alors les bailleurs de fonds à mettre les mécanismes de contrôle, d'incitants et d'autres mécanismes pour contourner ce problème. Ces influences de chacune des variables des différentes distances psychiques peuvent être synthétisées dans le modèle conceptuel global suivant :

Figure8: Modèle conceptuel de l'influence de la distance psychique sur la relation d'agence



Source: construit par l'auteur

4. Conclusion et discussion

La contribution essentielle de cet article est d'avoir proposé une conceptualisation de l'influence de la distance psychique sur les problèmes d'agence dans le secteur des organisations sans but lucratif. Un des apports majeurs du cadre conceptuel que nous suggérons est la multi dimensionnalité de la distance psychique en trois grands blocs alimentés à leur tour par leurs différentes variables jouant directement sur les bases de la relation d'agence, alors que nous sommes dans le monde des ONG.

En effet, dans la littérature, la majorité des travaux traite de la distance de la distance psychique dans le cadre du commerce international. Or, cette notion de distance psychique peut avoir une influence significative dans un autre secteur de développement à l'international notamment dans le secteur des ONG. Notre papier a fait d'abord une combinaison de théories différenciées entre les théories économiques, socioculturelles des différentes variables pour arriver à cette influence sur la relation d'agence. Nous avons aussi conçu un modèle conceptuel de l'influence de la distance psychique sur la relation d'agence, conduisant à l'avancement de la théorie et pariant ainsi au manque de la littérature dans ce domaine.

Toutefois, même si nous avons montré les différentes influences des différents types de distance psychique, il est possible que toutes ces dernières ne puissent pas être vérifiées suite à la mise en place des différents mécanismes de contrôle et autres incitants ou à la mise en place des mécanismes de gouvernances spécifiques dans ce secteur.

Comme notre contribution reste au niveau théorique, des études empiriques ou théoriques pour étudier les mécanismes de solutions à mettre en place pour contourner cette existence de la distance psychique entre les acteurs causée par la relation d'agence s'avèrent nécessaires.

Bibliographie

- Afuah ,A., (1998), *innovation management: strategies, implementation, and profits*, Oxford University press, business & economic, 403 pages.
- Angué, K. et Mayrhofer, U. (2010), « Coopérations internationales en R&D: les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, Vol.13, n°1, p.1- 37.
- Atlani-Duault, L. (2009). *Au bonheur des autres: anthropologie de l'aide humanitaire*. Armand Colin.
- Baiman, S.(1990), "Agency research in management accounting : a second look". *Accounting, bank economic review*, Vol. 24 pp. 1-38.
- Blomkvist, K. & Drogendijk, R. (2013), "The impact of psychic distance on chinese outward foreign direct investments", *Management International Review*, Vol.53 (5), pp. 659-686.
- Blundo, G. et Olivier de Sardana, J.P. (2001), « La corruption quotidienne en Afrique de l'ouest », *politique africaine*, n° 83.
- Bollinger. D., Hofstede. G.: (1987), *les différences culturelles dans le management*, Editions d'organisations, Paris.
- Bourdieu, P. (1979), « Les trois états du capital culturel », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 30: 3-6.
- Brown, Evans,J. and Moser,D. (2009), " agency theory and practice budgeting", *journal of management accounting research*, 21(1), pp.317-345.
- Caers R, Du Bois C., Jegers M., De Gieter S., Schepers C., Pepermans R. (2006), « Principal-agent relationships on the stewardship-agency Axis", *nonprofit management & leadership*,vol. 17, n°1, 25-47.
- Camilleri, C. et Cohen E., (1989), *choc des cultures : concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, Paris, L'harmattan.
- Charreaux, G. (1999), «La théorie positive de l'agence : lecture et relectures ... », in G. Koenig (coord), *de nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica.
- Child, J., Rodrigues, S.B., Frynas J.G. (2009), "Psychic distance, its impact and coping modes interpretations of SME Decision makers, *Management international review*, Vol. 49, n°2, p. 255- 285.
- Child, J., Sek Hong Ng, and Wong, C. (2002), "Psychic distance and internationalization:

- Evidence from Hong Kong firms”, *International studies of management and Organization*, 32 (1), 36-56.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16), 386-405.
- Cornforth, C., (2003), “ the new institutional economics”, *American economic review*, 88,72-74
- Dahou, T. (2002). « Déculturaliser la corruption ». *Temps modernes*, (620), 289-311.
- Davis Stanley M. (1984), *managing corporate culture*, Cambridge, Ballinger.
- Defourny J. et Develtere P. et Fonteneau (1999), *L'économie sociale au Nord et au Sud*, De Boeck Bruxelles
- Deloche, B. (2007), *la nouvelle culture, la mutation des pratiques sociales ordinaires et l'avenir des institutions culturelles*, Paris, Le Harmattan.
- Deza, M. M., & Deza, E. (2006), *Dictionary of distances*, elsevier.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983),” the iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *american sociological review*, 147-160.
- Dow, D. and Larimo, J., (2009),” Challenging the Conceptualization and Measurement of Distance and International Experience in Entry Mode Choice Research”, *Journal of International Marketing*, vol. 17, no 2, p. 74-98.
- Dow, D. and Karunaratna, A. (2006),” Developng a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli”, *Journal of international business studies*, 37 (5), 578-602.
- Elungu, P.E.A. (1987), *tradition africaine et rationalité moderne*, Collections points de vue, L'Harmattan, Paris, p.179.
- Etounga Manguelle, D. (1991), *L'Afrique a-t-elle besoin d'un programme d'ajustement culturel?* Editions nouvelles du Sud, Paris.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a),” Separation of ownership and control”, *journal of law and economics*, 26, 301-325.
- Ghemawat, P. (2001), “ Distance still matters, the hard reality of global expansion”, *Havard business review*, vol.79, n°8, p.137- 147.
- Habib, M., & Zurawicki, L. (2002), “corruption and foreign direct investment”, *journal of international business studies*, 291-307.
- Håkanson, L., and Ambos, B. (2010), “The Antecedents of psychic distance”, *Journal of*

- International Management* 16, 195–210.
- Hall, E.T. (1979), *Au-delà de la culture*, Paris, Seuil (tradition de l'anglais)
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990), *understanding cultural differences*, Vol. 12. Yarmouth, ME: Intercultural press.
- Hansman, H., (1980), the role of nonprofit enterprise, *Yale law journal*, 89, 835-901.
- Hofstede, G. (2001), *cultures consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage publications.
- Hofstede, G. (1980), *cultural consequences: international differences in work related values*, Beverly Hills: sage.
- Hofstede, G. (1987), *les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?* Paris, Ed. d' organization
- Husted, B.W. (1994), "Honor among Thieves : A Transaction-Cost Interpretation of Corruption in Third World Countries", *Business Ethics Quarterly*, 4 : 1, 17-27.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I., & Lange, S. (2014), « Added psychic distance stimuli and MNE performance: Performance effects of added cultural, governance, geographic, and economic distance in MNEs' international expansion. *Journal of International Management*, 20(1), 38-54.
- Huybrechts, B., Mertens, S. and Rijpens, J. (2013), " explaining stakeholder involvement in social enterprise governance through resources and legitimacy in L'Aville; Jean-Louis; Young, Dennis; Eynaud, Philippe (Eds.) *Governance and Democracy: Civil Society in a Changing World*.
- Jegers M., Van Puyvelde, S., Caers R. and Du Bois, C. (2012), "The Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41: 431.
- Jegers, M. (2008), *Managerial economics of non-profit organizations*, London, UK: Routledge.
- Jensen M.C. et Meckling W. H. (1976), " Managerial behavior, Agency Costs and ownership Structure", *Journal of financial economics*, Vol 3 (4), 100: 464 - 477.
- Johanson, J. and Wiedersheim - Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm: four Swedish cases", *Journal of management studies*, 12 (Oct), 305-322.
- Johanson, J. and Vahlne, J.E. (1977), "The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of international business studies*, 8 (1), 23-32.

- Kabou, A. (1991). *Et si l'Afrique refusait le développement?* Editions L'Harmattan.
- Kodila Tedila, O. (2012a), «Anatomie de la corruption en République Démocratique du Congo», *MPRA paper*, n°43463, university library of munich, Germany.
- Kogut, B. et Singh, H.,(1988) , “The effect of national culture on the choice of entry mode”, *Journal of international business studies*, 19(3), 411- 432.
- Kostova, T., (1997), “ Country institutional profile: concepts and measurement”, *academy of management*, pp.180- 184.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002), “ adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects”. *Academy of management journal*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. T.(2008), “institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions”, *academy of management review*, 33(4), 994-1006.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999),” organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise”. *Academy of Management review*, 24(1), 64-81.
- Kroeber, A. L., and Kluckhohn, eds. (1952), “Culture: a critical review of concepts and Definitions”, Vol.47. *papers of the Peabody museum of American archeology and ethnology*. Cambridge, MA: Harvard university, the museum.
- Labie, M. (2005), “ Economie sociale, tiers secteur, non-profit : à la recherche d'un cadre de gouvernance adéquat”, in A. Finet (Ed.), *Gouvernement d'entreprise. Enjeux managériaux, comptables et financiers*, De Boeck, Bruxelles, 101-124.
- .Manirambona, C. (2013), « Les facteurs de la relation d'agence en niveaux dans la longue chaîne Bailleurs de fonds étrangers - ONG internationales - ONG locales - associations endogènes - bénéficiaires : cas du Burundi, *IVème conférence internationale de l'EMES, actes de colloque*, 1-4 juillet 2013.
- Marandon, G. (2003), « Au-delà de l'empathie, cultiver la confiance : clés pour la rencontre Interculturelle », *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, n° 61-62, p. 259-282.
- Martín Martín, O., & Drogendijk, R. (2014), « Country Distance (COD): Development and Validation of a New Objective Measure”, *Journal of small business management*, 52(1), 102-125.
- Mbaku, J.M. (2000), *Bureaucratic and Political Corruption in Africa: The Public Choice*

*Perspective*Krieger, Malabar, FL

Mbaku, J. M. (2010). *Corruption in Africa: causes, consequences, and cleanups*. Lexington Books.

Mertens, S. (2010), *la gestion des entreprises sociales*, Edipro, Liège

Mlaiki, A et Kefi,H. (2013), « La confiance et les différences interculturelles dans l'externalisation des systèmes d'information », *Management & avenir*, Vol.5, n°63, p. 209-229.

Molénat, X. (2005), « La différence culturelle au cœur des sociétés? » *Sciences humaines*, (4), 34- 34

Mosse, D., (2005), *Cultivating development: an ethnography of aid policy and practice*, London : Pluto, xvii, 315 p

Morgan G. (2005), *Images de l'organisation*. De Boeck, 518 p. ISBN 2804133168.

Moyo, D. (2009). *L'aide fatale: les ravages d'une aide inutile et de nouvelles solutions pour l'Afrique*. JC Lattès.

Muth, M. and Donaldson,L. (1998), "stewardship theory and board structure: a contingency approach", *scholarly research and theory papers*, V.6,n°1 .

Nyssens, M. (1998), « Les raisons d'être des associations et théorie économique », *Cahier de l'IRES*, avril, <http://sites-final.uclouvain.ac.be/econ/DP/IRES/9811.pdf>.

Paul, E. (2007), " la gestion des agences publiques en Afrique subsaharienne. Quelques leçons apportées par la théorie des incitants », In J., Nizet & F., Pichault, *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain*. Paris: L'Harmattan (2007).

Paul, E. (2003), « ownership vs. Accountability, ou le contrôle des fonds de l'aide au développement », *reflets et perspectives de la vie économique*, XLII (2), 29-43

Rist, G. (1994). *La culture, otage du développement?*. Editions L'Harmattan.

Rodriguez, P., Siegel, D.S. Hillman, A. et Eden, L. (2006), " three lenses on the multinational enterprise: Politics, Corruption and Corporate Social Responsibility, *Journal of International Business Studies*, 37: 6, 733-746

Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Puq.

- Roth, F., & Mayrhofer, U. (2012), "gouvernance, distance culturelle et internationalisation des entreprises. *La gouvernance des entreprises*, 45-76.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations* (Vol. 2). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sousa, C. M. P., and Bradley, F. (2006), "Cultural distance and psychic distance: two peas in a pod?" *Journal of international marketing*, 14 (1), 49-70.
- Steinberg, R. (2010), "Principal-agent theory and nonprofit accountability". In K. J. Hopt & T. Von Hippel (Eds.), *Comparative corporate governance of non-profit organizations* (pp. 73-125). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tanure, B., Barcellos, E.P., Fleury, M.T.L. (2009), "Psychic distance and challenges of expatriation from Brazil", *The international journal of human resource management*, Vol 20, issue 5, 1039-1055
- Triandis, H. C. (1972). *The analysis of subjective culture*.
- Van Puyvelde Van S., Caers R., Du Bois, C. & Jegers M. (2012), "the Governance of Nonprofit Organizations: Integrating Agency Theory With Stakeholder and Stewardship Theories", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41: 431.
- Vinokur, A. (2006). La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur: essai d'analyse économique.
- Vinokur, A. (2012). Réflexions sur la place du marché dans l'éducation. *Carrefours de l'éducation*, 34(2), 15-27.
- Williamson O.E. (1993), "calculativeness, trust, and economic organization", *Journal of law and Economics*, XXXVI, 453-486.
- Academy of management review*, 27 (4), 608- 618.
- Yamin, M., S. & Inkovics, R.R. (2006), "online internationalization, psychic distance reduction and the virtuality trap", *International business review*, Vol. 15, n°4, p.339- 360.