République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THESE DE DOCTORAT ES

SCIENCES ECONOMIQUES

THEME

L'impact des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques des entreprises. Cas de l'industrie de la presse écrite en Algérie

Présenté par : M. BATACHE Abderrahmane

Devant le jury composé de :

Présidente : Mme MATMAR Dalila, Professeur, Université de Tizi-Ouzou

Rapporteur : Mme BOUZAR Chabha, Professeur, Université de Tizi-Ouzou

Examinateurs :

M. YAICI Farid, Professeur, Université de Béjaia

M. CHITTI Mohand, Professeur, Université de Béjaia

M. GHEDDACHE Lyes, Maitre de Conférences A, Université de Tizi-Ouzou

M. BEZTOUH Djaber, Maitre de Conférences A, Université de Béjaia

Invité : M. MOSTEFAOUI Belkacem, Professeur, ENSJSI, Alger.

Soutenue le : 23/01/2022

Remerciements

Au terme de cette recherche, mes remerciements vont vers les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont rendu possible sa réalisation.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance envers ma directrice de thèse, Chabha Bouzar, pour avoir encadré mon travail de recherche. Je la remercie très sincèrement pour ses conseils et orientations, et pour avoir instauré un climat de travail basé sur le sérieux et la confiance.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers les membres de jury qui ont bien voulu accepter d'examiner mon travail.

Mes vifs remerciements s'adressent également au Dr. Arkoub Ouali pour son aide précieuse dans la réalisation de la partie empirique de mon travail ; à M. Morsli Mahieddine et Dr. Souki Hakima qui ont bien voulu lire et enrichir par leurs remarques cette thèse ; ainsi qu'aux Professeurs Yvon Pesqueux, Robert Le Duff et à l'encadrement du collège doctoral maghrébin de l'A.U.F. pour leurs critiques constructives au début de cette recherche ; qu'ils trouvent tous ici l'expression de ma profonde gratitude.

Mes remerciements vont aussi aux dirigeants et responsables des entreprises de presse qui ont bien voulu accepter de répondre au questionnaire de notre étude.

Pour leurs encouragements et leur soutien moral, je tiens à remercier du fond de cœur les membres de ma famille ainsi que des collègues et amis, sans oublier tous mes enseignants et toutes mes enseignantes durant les différentes étapes de mon cursus scolaire et universitaire. Qu'ils trouvent eux aussi dans ces quelques lignes ma reconnaissance.

Dédicaces

A mes parents, à mes frères et sœurs ;

A ma femme et à mes enfants.

Liste des abréviations

A.L.N : Armée de Libération Nationale

ACOM : Agence de communication

ALDP : ALgérie Diffusion et impression de Presse

ALPAP : Algérienne du Papier

AME : l'ANEP Messagerie Express

ANEP : Agence Nationale d'Edition et de Publicité

ATC : Algérie Trust Communication

BCG: Boston Consulting Group

CSI : Conseil Supérieur de l'Information

DAS: Domaine d'Activités Stratégique

ENAP : Entreprise Nationale de Presse

ENIMPOR : Entreprise d'Impression d'Oran

ENSJ : Ecole Nationale Supérieure du Journalisme

EPE : Entreprise Publiques Economiques

EURL : Entreprise Unipersonnel à Responsabilité Limitée

FLN : Front de Libération National

GE : General Electric

GPC : Groupe Presse Communication

J.O.R.A.D.P.: Journal Officiel de la République Algérienne Démocratique et Populaire

MBA : Master Business Administration

MTLD : Mouvement pour le Triomphe des Libertés Démocratique

NMA : Nouvelles Messageries Algérienne

OPA: Offre Public d'Achat

OS : l'Organisation Spéciale

PME: Petite et Moyenne Entreprise

PPA : Parti Populaire Algérien

SAEC ; Société Algérienne d'Edition et de Communication

SBU: Strategic Business Unit

SIA : Société d'Impression d'Alger

SIE : Société d'Impression de l'Est ()

Sig.: Signification

SIMPRAL : Société d'Impression d'Alger

SIMPREC : Société d'Impression Constantine

SIO : Société d'Impression de l'Ouest

SNED : Société Nationale de l'Edition et de la Diffusion

SPA: Sociétés Par Actions

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

SWOT: Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats

TQ: Total Questionnaire

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UGTA : l'Union Générale de Travailleurs Algériens

UK : United Kingdum

VEC: Valeurs Economiques

VES: Valeurs Esthétiques

VPO: Valeurs Politiques

VSO: Valeurs Sociales

VTH: Valeurs Théoriques

VTR: Valeurs Traditionnelles

Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre I : Théorie sur les choix stratégiques des entreprises et leurs déterminants 7

Introduction 8

1. La stratégie : définitions, évolution et courants de pensée 8

2. Les choix stratégiques et leurs déterminants 30

Conclusion 55

Chapitre II : Théorie sur les valeurs et leur relation avec les comportements des dirigeants et les choix stratégiques de l'entreprise 57

Introduction 58

1. Valeurs et comportement des individus 58

2. Valeurs des dirigeants et choix stratégiques 88

Conclusion 108

Chapitre III : L'industrie de la presse écrite 109

Introduction 110

1. Caractérisation de l'industrie de la presse écrite 110

2. L'industrie de la presse écrite en Algérie 122

3. Les dirigeants des entreprises de presse écrite 147

Conclusion 154

Chapitre IV : Méthodologie de recherche, étude statistique des données et discussion des résultats 155

Introduction 156

1. Méthodologie de recherche 156

2. L'analyse statistique de la recherche 178

3. Discussion des résultats 200

Conclusion 207

Conclusion générale 209

Bibliographie 214

Annexes 231

INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

Dans un précédent travail réalisé sur l'économie de la presse écrite quotidienne en Algérie (Batache, 2007), nous avons pu remarquer lors de notre enquête de terrain et l'observation des comportements des différents acteurs de cette industrie, plus particulièrement les discours des dirigeants des entreprises de presse écrite, que la dimension économique de la gestion de ce secteur de l'information est parfois reléguée au second plan, laissant place à d'autres paramètres non économiques tels que ceux d'ordre juridique ou politique. Ceci est dû au fait que les entreprises privés opérant dans le secteur de la presse, bien qu'elles soient à caractère économique, sont productrices de moyens d'information considérés aussi comme moyens d'expression ou de formation des opinions, touchant à des aspects liés à la vie politique, économique, sociale et culturelle de la société. Ainsi, les dirigeants de ces entreprises sont tenus de prendre en considérations la diversité des courants politiques, idéologiques, socioculturels et des groupes d'intérêts économiques qui traverse le pays. D'où notre questionnement sur l'influence que peuvent avoir les convictions profondes ou les valeurs personnelles des dirigeants sur les décisions importantes (stratégiques) qui concernent les entreprises qu'ils dirigent.

Deux phénomènes importants méritent, à notre sens, d'être signalés au sujet de l'importance de la prise en compte de la dimension des valeurs des dirigeants dans le management des entreprises. Le premier est lié à la récurrence de scandales mettant en cause les dirigeants dans des affaires liées à la corruption, enrichissement illégal, mauvais usage du pouvoir d'entreprise, pollution de l'environnement, etc., tant au niveau international que national. Au niveau international, c'est le cas des affaires qui étaient largement médiatisées comme celles impliquant les dirigeants de sociétés telles qu'ENRON, Shell, Hewlett-Packard, Lehman Brothers, Madoff, etc. ayant causées des pertes énormes en argent, en emplois et en ressources. Au niveau national, nous assistons également depuis quelques années à la multiplication de procès en justice et à des révélations « choquantes » mettant en cause les dirigeants d'un certain nombre d'entreprises, publiques et privées (exemples de Sonatrach, ETRHB, Condor, CouGC), suscitant ainsi des questions liées à la dimension des valeurs morales et éthiques des dirigeants dans le monde des affaires.

Le deuxième phénomène, est que, dans la littérature managériale, les travaux abordant la question de la relation des valeurs des dirigeants avec les décisions importantes au sein de l'entreprise sont rares et, souvent, cette relation n'est pas vérifiée empiriquement. Et pourtant, des écrits comme ceux de Porter (1980) ou de Hambrick et Mason (1984) ont déjà mis l'accent

sur les valeurs des dirigeants comme étant une composante clé de la stratégie et du comportement de l'entreprise. Ce constat s'explique, suivant Lichtenstein (2012), par le fait qu'il n'y avait aucune théorie explicative de cette relation jusqu'à la théorie, dite des échelons supérieurs, de Hambrick et Mason, arrivée quatre ans (en 1984) après le travail de Porter. En outre, les techniques et les outils pour mesurer ces valeurs n'ont pas existé jusqu'à relativement récemment. La difficulté d'accéder aux dirigeants ne voulant pas examiner ou divulguer leurs valeurs est également citée comme une autre raison. De son côté, Barnard (1958) impute le manque d'intérêt accordé à la question des valeurs dans le monde des affaires à l'importance et à la complexité des comportements humains et organisationnels qui résulte de la spécialisation accrue des différentes activités économiques et technologiques. Une attention est de plus en plus accordée aux connaissances techniques exigées et aux qualifications techniques résultant d'une expérience spécialisée. La dimension liée aux valeurs impliquée dans ces activités semble être presque entièrement négligée selon l'auteur.

C'est dans l'objectif de contribuer à combler ce vide que nous avons choisi, dans cette thèse, d'étudier et de tester empiriquement la relation entre les valeurs personnelles des dirigeants et les stratégies adoptées par leurs entreprises. A l'instar de la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984), nous partons du postulat que les choix stratégiques sont, dans une certaine mesure, le reflet des valeurs particulières des principaux dirigeants. Ainsi, les choix en termes d'allocation de ressources et d'orientation globale de l'entreprise sont potentiellement tributaires d'autres considérations que la seule recherche de l'efficacité et de la performance économique. Pour ce faire, nous allons nous intéresser dans notre étude pratique au cas des dirigeants des entreprises relevant du secteur de la presse écrite en Algérie, et ce pour des raisons liées à notre connaissance du terrain et aux caractéristiques et spécificités de ce secteur d'activité qui permettent, à notre sens, de mieux cerner cette question des valeurs des dirigeants et leur impact sur les stratégies d'entreprises.

Par ailleurs, nous partageons avec Antoine J. (1988) l'idée de ramener à trois pôles les facteurs et les mécanismes de base qui conditionnent le développement des entreprises. Le premier pôle est celui de l'économie. Tout dirigeant d'entreprise est conscient de la nécessité de surveiller ses marchés, la conjoncture et la concurrence. Le deuxième pôle est celui de la technologie. La maitrise de cette dernière est une condition nécessaire pour réaliser de bonnes performances économiques. Le troisième pôle rassemble les facteurs et mécanismes sociaux, culturels et politiques. Ces derniers peuvent-être aussi déterminants que ceux des deux autres pôles. Ainsi,

par exemple, la sensibilité à l'écologie et à la protection de l'environnement a une incidence considérable sur les stratégies des firmes de ces dernières décennies.

Notre thèse est une incitation à développer une réflexion sur l'importance des facteurs d'ordre social, culturel et politique (du « troisième pôle »).

Une des explications possible à ce peu d'intérêt accordé à l'influence des facteurs relevant du troisième pôle sur les choix stratégiques réside dans la spécialisation. En effet, bien qu'elle est nécessaire, la spécialisation a aussi des effets pervers : le cloisonnement intellectuel et opérationnel entre les disciplines, voire même entre fonctions dans l'entreprise. Ceci s'explique par le fait que les formations supérieures vont trop souvent dans le sens de la spécialisation de plus en plus accrue. Or, pour cerner un phénomène dans sa globalité il est nécessaire de prendre en considération les interactions entre les facteurs démographiques, économiques, technologiques, sociaux, politiques et culturels qui l'affectent.

Cette thèse, qui nécessite la mobilisation des connaissances relevant de diverses disciplines, est donc une invitation au décloisonnement et à l'analyse systémique, nécessairement pluridisciplinaire.

Plus précisément, notre question de recherche s'articule ainsi : « ***Quel est l'impact des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques des entreprises de presse écrite en Algérie ?*** ». Nous avons opté pour un cadre post-positiviste où l'on considère, suivant Gavard-Perret et al. (2012), que le chercheur doit tout mettre en œuvre pour tendre vers une objectivité maximale et, notamment, contrôler le plus précisément possible les conditions dans lesquelles il réalise sa recherche, et spécialement sa collecte de données, de manière à assurer le plus possible l'objectivité de son travail. Ce positionnement épistémologique nous amène, comme le suggère Popper, au choix de la méthode « hypothético-déductive » qui consiste à émettre des hypothèses, à recueillir des données, puis à tester les résultats obtenus pour réfuter ou appuyer les hypothèses émises. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, nous avons émis les hypothèses suivantes :

H1 *: Il existe une relation significative entre les caractéristiques des dirigeants et leurs valeurs personnelles.*

Nous rejoignons ici certains travaux qui suggèrent que des caractéristiques telles que l'âge (Antoine, 1996 ; Hambrick et Mason, 1984 ; Barrett, 2017) et le genre (Antoine, 1996 ; Burke et Sarda, 2017 ; Hofstede, 1980) influencent les valeurs personnelles. Pour vérifier cette hypothèse nous avons intégré d'autres critères (qui constitueront des sous hypothèses) tels que

l'ancienneté, le poste occupé par le dirigeant dans la direction de l'entreprise et sa participation ou non dans le capital (la propriété) de l'entreprise. L'objectif est de tester l'importance des caractéristiques des dirigeants (selon l'échantillon de l'étude) relative à la conception de leurs valeurs personnelles.

H2 : *Les dirigeants d'une même entreprise de presse écrite ont des valeurs personnelles similaires ou proches.*

Un certain nombre de travaux (Hambrick et Mason, 1984 ; Bernard et al, 2014 ; Baysinger et Hoskisson, 1990 ; Bantel et Jackson, 1989 ; Carpenter et Fredrickson, 2001) mettent l'accent sur l'importance de l'équipe dirigeante pour mieux comprendre les choix stratégiques des organisations, plutôt que de se focaliser sur l'impact d'un seul individu en la personne du directeur ou de président directeur général. L'homogénéité de cette équipe dirigeante (Michel et Hambrick, 1992 ; Murray, 1989 ; Barnard, 1938 ; Finkelstein et Hambrick, 1990 ; Hambrick et Chen, 1992 ; Ouchi, 1980[1]) est vue ici, dans le cas des entreprises de presse écrite, sous l'angle de partage de valeurs semblables. La vérification de cette hypothèse est essentielle avant de pouvoir dire que le choix stratégique de l'entreprise est influencé par les valeurs de ses dirigeants.

H3 : *Les valeurs des dirigeants influencent les choix stratégiques des entreprises du secteur de la presse écrite.*

Existe-t- il une relation d'influence des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques des entreprises ? Nous sommes de l'avis de Finkelstein et Hambrick (1996, p. 48) qui reconnaissent que cette question est relativement négligée par les auteurs, bien que les valeurs personnelles des dirigeants aient été identifiées comme un déterminant clé de la prise de décision stratégique tel que mentionné dans les études de Hambrick et Mason (1984), Guth et Taguiri (1965) et Andrew (1980). L'objectif de cette hypothèse est de tester l'importance des valeurs des dirigeants dans la détermination des stratégies des entreprises de presse écrite.

H4 *: Entre autres valeurs des dirigeants, les valeurs politiques ont une influence particulièrement importante sur les choix stratégiques des entreprises de presse écrite en Algérie.*

En s'inscrivant dans la lignée des travaux suggérant l'influence des valeurs personnelles des dirigeants sur les stratégies qu'ils adoptent (Posner et Schmidt, 1992 ; Freeman et al. 1988 ;

[1] Ouchi (1980) parle ici de clan ou de groupe clanique, en désignant l'homogénéité de l'équipe dirigeante.

Andrew, 1980 ; England, 1975 ; Guth et Taguiri, 1965 ; Hambrick et Mason, 1984), et en s'inspirant des travaux d'auteurs mettant en lumière l'influence de la politique sur l'activité de la presse écrite (Albert, 1976 ; Toussaint Desmoulins,1992 ; Clément, 2010 ; Esquenazi, 2007), il est légitime de s'interroger sur l'impact des valeurs politiques des dirigeants sur les choix stratégiques des entreprises de presse écrite. L'objectif de cette hypothèse est de tester l'importance des valeurs politiques des dirigeants dans la détermination des stratégies d'entreprises.

La méthodologie retenue est de nature quantitative, en exploitant les données d'une enquête menée auprès d'un échantillon de 44 dirigeants appartenant à 17 entreprises de presse écrite, éditrices de journaux quotidiens nationaux d'information général. Un questionnaire est conçu à cet effet en vue de tester le modèle conceptuel construit dans notre thèse. En utilisant une échelle de Likert à cinq points, allant de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « entièrement d'accord », ont été soumises à évaluation six variables issues de la typologie des valeurs de Spranger (1922) qui sont : les valeurs théoriques, les valeurs économiques, les valeurs esthétiques, les valeurs sociales, les valeurs politiques et les valeurs traditionnelles. Pour pouvoir tester la validité des relations entre les différentes variables de notre modèle, le logiciel SPSS constituera le principal outil d'analyse de données statistiques. Les différentes codifications et manipulations de variables rendues possibles par ce logiciel, permettent de confirmer ou d'infirmer les hypothèses préalablement émises.

Afin de mener à bien notre étude, nous avons structuré cette thèse en quatre principaux chapitres.

Le premier chapitre sera consacré à l'étude théorique des principaux aspects liés à la notion de la stratégie de l'entreprise ainsi qu'à une revue de littérature sur les déterminants des choix stratégiques. Pour ces derniers, l'étude des différentes approches nous permet de situer l'importance du rôle que joue le dirigeant dans la détermination du comportement stratégique de l'entreprise.

Le second chapitre a pour objectif de caractériser, du point de vue théorique, la notion de valeurs des dirigeants et sa relation avec les choix stratégiques. Pour ce faire, nous allons présenter d'abord les valeurs et leur influence sur les comportements des individus ; puis, nous aborderons les valeurs des dirigeants comme un des déterminants des choix stratégiques des entreprises.

Le troisième chapitre vise à présenter et à spécifier l'industrie de la presse écrite. Nous présenterons, en premier lieu, les caractéristiques et spécificités de cette industrie ; ensuite, en second lieu, nous tenterons de la cerner dans le contexte algérien par la présentation de données relatives à son marché et à ses différents acteurs. En dernier lieu, il sera question d'aborder le sujet des dirigeants des entreprises de presse écrite en Algérie.

Le quatrième et dernier chapitre présente les principaux résultats de notre recherche. Nous commencerons par la présentation de notre modèle conceptuel, puis l'explication et la justification de nos choix méthodologiques. Ensuite, seront présentés les résultats de l'étude statistiques des données et de tests des hypothèses avant de terminer par une discussion des résultats de la recherche.

CHAPITRE I :

THEORIE SUR LES CHOIX STRATEGIQUES DES ENTREPRISES ET LEURS DETERMINANTS

Introduction

Le choix stratégique est sans conteste la décision la plus importante pour une entreprise. Cette dernière, bien qu'elle soit d'une fréquence faible et prise par le seul dirigeant ou équipe dirigeante, son impact concerne l'ensemble de l'entreprise et conditionne l'orientation future de celle-ci. De plus, elle est souvent irréversible ou difficilement réversible. En outre, la décision stratégique est la plus difficile à prendre, car elle est orientée vers le long terme dont l'évolution de l'environnement est très difficile à prévoir à cause de son caractère de plus en plus incertain et instable. C'est pourquoi, la question de la stratégie de l'entreprise est largement abordée dans la littérature managériale, depuis notamment les travaux de Chandler (1962) et ceux l'école de Harvard du début des années 1960.

Dans ce chapitre, composé de deux sections, il est question d'aborder dans un premier temps les aspects théoriques liés à la notion de « stratégie » en présentant le processus de décision stratégique et les différents courants de pensée en la matière. Ensuite, seront abordées les aspects théoriques liés aux différents choix stratégiques et leurs déterminants. Pour les besoins de cette thèse, le contenu de ce chapitre est un préalable nécessaire avant d'étudier les valeurs des dirigeants comme étant un des déterminants des choix stratégiques.

1. La stratégie : définitions, évolution et courants de pensée

Le mot stratégie est un emprunt au domaine militaire ; son utilisation dans la terminologie managériale remonte aux années 1950. L'étude des processus de décision stratégique, dont le principal acteur est le dirigeant, a connu une évolution importante tant du point de vue théorique que pratique.

1.1. Définitions théoriques de la stratégie

Etymologiquement, le mot stratégie vient du grec *strategos* qui désigne le général, chef de l'armée : de *stratos*, « armée en ordre de bataille », et *ageîn*, «conduire ». Il est généralement associé à Sun Tzu , auteur de *L'Art de la guerre* dès le IVe siècle avant J.-C. Ce terme de stratégie évoque donc la guerre (contre les concurrents) et le *leadership* (du dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (la performance économique) tout en préservant au maximum la vie des soldats (les salariés). On pourrait également ajouter que cette guerre est menée pour le compte de la nation (les actionnaires) qu'il convient de protéger et d'enrichir (Strategor, 2016, p.11).

A l'instar de nombreux concepts du domaine des sciences de gestion, la stratégie fait l'objet de nombreuses définitions caractéristiques de la variété des approches des auteurs. Pour Chandler A. (1962), « *La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs*». Dans le même sens, selon Igor Ansoff (1965, P. 241), « l*a stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser* ». De son côté, Marchesnay (1993) définit la stratégie comme étant *« l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts* ». Ces trois premières définitions s'inscrivent dans une approche globale et se veulent être synthétiques. Dans la réalité, l'action de l'entreprise ne peut se comprendre, dans la quasi-totalité des cas, que par référence à la concurrence. Ainsi, on peut penser que la raison d'être de la stratégie réside dans la recherche par l'entreprise de se placer en position favorable par rapport aux concurrents. Cette dimension de la concurrence est mise en avant par d'autres auteurs, comme Porter M. (1982) pour lequel *« la stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre »*. Ou encore dans la définition donnée, plus récemment, par Strategor (2016, p. 18) dont les auteurs considèrent que « p*our une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans ces activités, dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires »*. Cette dernière définition va plus loin dans la limitation du champ d'action de la stratégie en la réduisant au seul but de création de la valeur pour les actionnaires. De son côté, pour Fréry (2006), l'essentiel des questions stratégiques se résume dans ces trois dimensions : Valeur-Imitation-Périmètre (ou modèle VIP) :

1. Quel modèle de création de valeur utiliser afin d'assurer des profits durables à l'entreprise (quel est son modèle économique) ?
2. Peut-on éviter l'imitation de ce modèle de création de valeur par les concurrents, afin de dégager un avantage concurrentiel ?
3. Sur quel périmètre, ce modèle de création de valeur est-il déployé ?

Pour sa part, Mintzberg (1985) propose une « approche rénovée » basée sur quatre postulats : finalité économique, réalisme politique, contingence et cohérence. Selon cet auteur, *« la stratégie accepte d'être tout à la fois et avec des dosages variables, un plan, un pattern, une position, une perspective, un mélange d'intention délibérée et un processus émergent ».*

Toutefois, il y a lieu de signaler que, bien que nombreuses, ces définitions d'auteurs ont en commun dans la majorité des cas les points suivants :

- Les auteurs introduisent leur propos en présentant les changements radicaux auxquels est soumis l'environnement et la nécessité pour les entreprises d'en tenir compte (Saias et Metais, 2001).
- La fixation d'un objectif, ou des objectifs, à atteindre.
- L'identification, l'affectation et le pilotage stratégique des ressources.

Pour notre part, dans le cadre du contexte de notre étude, en plus des trois points que nous venons de citer, nous rejoignant le point de vue de Sallenave (1973) qui considère que « *la lutte pour la liberté d'action est l'essence de la stratégie* ». Cette proposition appelle une réflexion de tous les responsables d'entreprise en ce qu'elle constitue une clé de leurs politiques. Pour Weill (1992, p. 11), qu'elle soit à but lucratif ou non lucratif, la marge de manœuvre d'une organisation, qui est une mesure de la liberté d'action, doit être aussi la préoccupation majeure du décideur. Weill (1992) note au passage que l'une des formes les plus évidentes de cette marge de manœuvre est d'ordre financier.

La stratégie engage donc l'avenir de l'entreprise et sa mise en œuvre concerne l'ensemble de l'organisation ; toutefois, la prise de décisions en rapport avec les choix stratégiques est du ressort exclusif du dirigeant. Pour ce dernier, cette tâche est étroitement liée à la définition de la mission de l'entreprise. C'est ce que nous allons aborder dans les lignes qui suivent.

1.2. La stratégie, fonction spécifique du dirigeant

Le management stratégique, qui est une amélioration de la planification stratégique, incite les dirigeants à prendre en considération le déploiement de la stratégie en parallèle avec sa conception. Le tout doit se faire en toute harmonie avec la mission de l'entreprise.

1.2.1. Le dirigeant, de la stratégie au management stratégique

La stratégie est inhérente au rôle du dirigeant dans l'entreprise. En effet, ce dernier a pour rôle de diriger et coordonner les actions de l'entreprise pour assurer sa pérennité et sa performance à long terme.

Plusieurs rôles sont assignés au dirigeant de l'entreprise : il doit gérer la relation avec les actionnaires, définir la mission de l'entreprise, formuler la stratégie et la mettre en œuvre. Pour ce qui est de la stratégie et de sa mise en œuvre, il est souvent admis dans la littérature managériale que les dirigeants devraient définir la stratégie à partir d'une analyse des opportunités et menaces de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise, puis s'assurer d'une certaine cohérence dans la manière avec laquelle l'organisation met en œuvre la stratégie.

Toutefois, selon Mintzberg (1990), la stratégie n'est qu'une des facettes du métier du dirigeant, car lorsqu'on observe les comportements des chefs d'entreprises, on s'aperçoit qu'il passe peu de temps à faire de la stratégie. Ils sont souvent submergés par des problèmes d'ordre opérationnels, particulièrement humains et politiques. Le rôle des dirigeants n'est donc pas seulement de faire de la stratégie mais plutôt du « management stratégique », c.-à-d. que la dimension opérationnelle doit être intégrée lors de la réflexion sur la stratégie. Pour Helfer et al. (2013), la stratégie est l'ensemble des décisions de long terme prises par l'entreprise pour atteindre ses objectifs compte tenu de ses ressources et de son environnement. Tandis que le management stratégique est l'ensemble des tâches relevant de la direction générale qui ont pour objectif de fixer à l'entreprise les voies de son développement futur tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir.

Cependant, d'autres auteurs comme Demil et al. (2013) et Johnson *et* al. (2017) incluent la stratégie dans le management stratégique afin d'insister sur l'interdépendance entre la définition d'objectifs et leur mise en œuvre.

Rappelons enfin que c'est à la suite, notamment, des travaux de Mintzberg (1994), avec l'avènement du management stratégique, que le concept de planification stratégique a été progressivement abandonné par les chercheurs. Selon cet auteur, la planification stratégique devient le plus souvent un pur exercice bureaucratique qui limite la capacité d'adaptation de l'entreprise et empêche les stratégies émergentes d'apparaître.

1.2.2. Le dirigeant, le rôle de la définition de la mission de l'entreprise et de sa vision stratégique

La pérennité de toute entreprise dépend de sa capacité à créer de la valeur. Toutefois, si jusqu'à la fin de la décennie 1990 on privilégiait la création de la valeur pour les actionnaires, il est clair qu'à partir du début de 21ème siècle les préoccupations écologiques et sociales dominent : la contribution à l'avenir de la planète, participation à l'amélioration du bien-être des individus, efforts pour réduire la faim dans le monde, etc.

Le dirigeant a pour rôle donc de traduire cet objectif général de création de valeur en une mission qui est spécifique à l'entreprise et contribue à converger en permanence les efforts de l'ensemble des acteurs de l'organisation vers des objectifs communs. Ainsi, la mission d'une entreprise se définit comme une ambition de long terme, « *elle recouvre des aspirations, des valeurs et des objectifs et devrait donner du sens à l'ensemble des salariés, à leur action quotidienne* » (Strategor, p.14). Les entreprises définissent souvent leurs valeurs fondamentales autour du développement durable, de la famille, de la communauté, ou des intérêts intergénérationnels.

La mission permet de faire face aux mutations et aux turbulences de l'environnement, du moment qu'elle suscite et renforce le sentiment d'appartenance des membres de l'organisation. Elle représente pour une entreprise un double intérêt. D'un côté, l'entreprise va s'en servir pour communiquer en direction de ses différentes parties prenantes, plus particulièrement les clients, les actionnaires, les pouvoirs publics et les groupes d'opinion. D'un autre côté, sa culture interne s'en trouvera imprégnée dans la mesure où elle aura à partager ces valeurs et ces principes à la fois avec ses salariés, ses clients et ses fournisseurs.

Bien que la définition de la mission de l'entreprise soit importante, toutefois elle accapare peu de temps pour le dirigeant. Ceci s'explique par le fait que la mission est plutôt stable dans le temps (Ederle, 2007).

Quant à la vision stratégique, qui attire l'attention des chercheurs en sciences de gestion depuis les années 1980, elle est interprétée comme «*l'ensemble de l'énoncé de mission d'une organisation, de ses valeurs, de ses objectifs et de sa stratégie*» (Levin, 2000, p. 92). Selon Brrere (2006), elle est à la fois liée au long terme, à la créativité, au changement, à la pérennité d'une entreprise, à l'esprit d'équipe, aux valeurs partagées, au projet commun et à la qualité. Latham (1995, p. 65) la considère comme étant «*la clé du succès des organisations*».

En fait, les deux notions de vision et de mission sont très voisines et sont même parfois utilisées indistinctement. La vision stratégique apparaît comme un cadre de référence général dans lequel s'insère la mission et les buts de l'entreprise. L'intérêt de sa mobilisation est de mettre l'accent sur le caractère non formel de la mission d'entreprise, appelée aussi projet d'entreprise (Campbell et Yeung, 1991; Smida et Condor, 2001, cités par Elbousserghini, 2018). Selon Elbousserghini (2018), deux différences principales sont soulignées entre la vision stratégique et la mission. La première est relative à la temporalité et la deuxième au contenu (Ederle, 2007). La vision se réfère à un état futur souhaité ; quant à la mission, elle exprime l'identité de l'entreprise à l'état actuel et futur (Campbell et Yeung, 1991). Selon Ederle (2007), si la mission ne varie pas, ou varie peu, avec le temps, la vision quant à elle peut changer avec le temps. Concernant le contenu, pour Campbell et Yeung (1991), la vision s'intéresse à la stratégie de l'entreprise, quant à la mission, elle est plutôt liée aux valeurs, à l'identité et à la raison d'être de l'entreprise

De ce qui précède, il apparait donc clairement que le dirigeant peut être considéré comme étant l'acteur principal dans l'élaboration de la stratégie. Dans ce qui va suivre, nous examinerons, du point de vue théorique, les caractéristiques du processus de décision stratégique.

1.3. Théorie sur le processus de décision stratégique

Un processus, selon Van de Ven (1992, p. 169), peut être compris de trois manières différentes : 1) comme une relation causale logique dans une théorie de variance ; 2) comme une catégorie de concepts qui réfèrent aux actions des individus ou des organisations ; 3) comme une séquence d'évènements qui décrit comment les changements se déroulent dans le temps. La signification du terme processus est comprise différemment selon l'approche de stratégie dans laquelle on s'inscrit : délibérée ou émergente.

Le terme décision renvoie soit à un processus complexe de traitement de l'information ou au processus organisationnel lui-même ; soit à un synonyme du mot « choix », c'est-à-dire sélectionner une stratégie particulière entre plusieurs voies possibles d'actions (Easton, 1973). Pour nous, dans cette thèse, la décision se réfère à un processus complexe d'identification et de résolution des problèmes. Quant à la décision stratégique, Mintzberg et al. (1976) la définissent comme quelque chose d'important en termes d'actions prises et de ressources engagées. D'important aussi, eu égard au changement stratégique qu'elle induit sur l'organisation. Hafsi et al. (2000, p. 605) définissent le changement stratégique comme suit : « *on peut dire qu'un changement est stratégique lorsqu'il modifie la performance de l'organisation en modifiant*

soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement de même que la nature et la disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structures, systèmes, culture et valeurs) et qu'il est perçu comme une rupture par les personnes clés de l'organisation ». Un autre concept qui est également très proche ou équivalent au changement stratégique est celui de la transformation organisationnelle (Besson et Rowe, 2011 ; Pettigrew et al., 2001)

1.3.1. Types de processus de décision stratégique

Nous proposons ici une classification en s'inspirant des travaux de Marchesnay (2004) et julien (1997) qui, eux-mêmes, s'inspiraient des travaux de Mintzberg (1992).

Marchesnay (2004) distingue deux grandes catégories : le processus réactif ou proactif, et le processus émergent ou délibéré :

- le processus réactif résulte d'une réponse à un stimulus (un fait nouveau dans l'environnement) (Marchesnay, 2004). Avec la réactivité, l'attitude du dirigeant consiste à attendre le changement pour réagir. Ainsi, pour l'organisation, la réactivité consiste dans l'aptitude à répondre aux sollicitations de l'environnement dans un délai rapide (Boislandelle, 1998).

- le processus proactif a pour objet de créer un fait nouveau, notamment par l'innovation, par une attitude plus agressive que défensive (Marchesnay, 2004). La proactivité est une caractéristique des entreprises entrepreneuriales, aux dirigeants innovants et preneurs de risques (Lumpkin et Dess, 1996). Pour Pérez (1995), une entreprise proactive est une entreprise qui « *ne doit pas seulement s'adapter à des contraintes de marché, mais tenter de modifier ces contraintes en exploitant tout son potentiel dynamique* ». L'école du choix stratégique voit dans le rôle proactif du manager les fondements d'une manipulation de l'environnement, soutenue par des hommes socialement attachés à servir la vision du management (Harbulot et Baumard, 1996). Savall et Zardet (2000) parlent de « *stratégies proactives fondées sur les ressources (resource based) et orientées vers la performance globale* ». Ils expliquent que la nature d'une stratégie proactive fondée sur les ressources se caractérise par « *l'importance accordée dans les choix stratégiques à la valorisation et au développement des ressources propres de l'entreprise (au sens non strictement financier)* ».

-le processus délibéré résulte d'un plan, d'une intention, d'une vision clairement affirmés à l'avance (Marchesnay, 2004, p. 225).

-le processus émergent répond à une adaptation progressive au changement (Marchesnay, 2004, p. 225). La stratégie émergente implique un effet d'apprentissage.

Marchesnay (2004) regroupe ces différents processus sous forme de types de stratégies présentées dans le tableau suivant :

Tableau 1-1 : Types de stratégies en fonction du processus de prise décision

	Réactif	**Proactif**
Délibéré	Stratégie passive	Stratégie offensive
Emergent	Stratégie défensive	Stratégie planifiée

Source : Marchesnay M., 2004, p. 226

Toutefois, d'après Marchesnay (2004), cette typologie de processus de décision stratégique est beaucoup plus valable pour les petites et moyennes entreprises (PME) que pour les grandes entreprises. Selon lui, la taille de l'organisation est un critère important et donc à prendre en considération dans l'étude des processus de décisions stratégiques. En effet, pour la grande entreprise, il y a lieu tout d'abord de distinguer deux niveaux différents de prise de décisions stratégiques : la stratégie d'ensemble (*corporate strategy*) et la stratégie d'activité (*business strategy*). La première correspond à la politique générale de l'entreprise et elle est prise par la direction générale. Quant à la deuxième, elle est prise par les responsables d'unités ou divisions et elle est logiquement contrainte par les décisions du premier niveau. Ces deux niveaux sont étroitement liés, où dans la petite entreprise, ils sont parfaitement confondus (Marchesnay, 1997, p. 05). Pour Marchesnay (2004, pp. 218-219), *« on peut dire que la prise de décision dans les grandes entreprises s'appuie largement sur des procédures, et sur des rapports interindividuels et collectifs. La rationalité de la décision est dite, selon Simon, « procédurale». En revanche, dans les petites organisations, la prise de décision est le fait d'un individu, même s'il s'entoure de conseils. II s'agit donc plus d'un processus mental, et l'on doit alors parler de rationalité « limitée », toujours selon Simon* ».

Dans la même lignée des travaux de Marchesnay (1997 et 2004), Julien (1997) propose deux phases pour analyser le processus de prise de décision stratégique :

-Une phase de déclenchement du processus où deux faits générateurs sont distingués. D'une part, un stimulus externe fort qui impose une réponse de la part de l'entreprise : ce processus est réactif. D'autre part, sans stimulus apparent, le chef d'entreprise envisage de prendre une décision stratégique, le processus est donc proactif.

-Une phase de mise en œuvre du processus. Le processus peut être gradualiste ou radical, impliquant une révision plus globale des options stratégiques (Elbousserghini, 2018).

Rajagopalan et al. (1993) proposent trois principaux facteurs qui agissent sur le processus de prise décision stratégique. Il y a d'abord l'incertitude et la complexité qui caractérisent l'environnement dans lequel sont prises les décisions stratégiques de l'entreprise. Ensuite, les conditions organisationnelles telles que la structure du pouvoir en interne, la performance, les stratégies implantées, la structuration de l'organisation, etc. ont un impact significatif sur le processus. Ces conditions, selon l'auteur, ne sont pas similaires dans toutes les entreprises, ce qui explique la différence des modèles de prise de décision stratégique. Enfin, le troisième facteur est lié au fait que, au sein de l'organisation, le processus peut varier d'une décision à l'autre en raison de différences dans les facteurs décisionnels, comme la pression et l'urgence de la décision, le degré d'incertitude des répercussions et l'importance des ressources engagées.

De son côté, Marchesnay (2004) avance quatre groupes de facteurs qui interviennent dans le processus de décision stratégique : la nature de la décision, la nature du type d'activité et de l'environnement, la nature du propriétaire-dirigeant et de ses aspirations (recherche de la croissance, de la pérennité, ou de la survie...) et enfin la nature du type d'organisation (structures formalisées et hiérarchisées).

Dans l'ensemble, nous pouvons dire que la stratégie est l'un des sujets les plus abordés dans la littérature managériale. A présent, nous présentons dans les lignes qui suivent les principales écoles de pensée en stratégie.

1.4. Les courants de pensée en stratégie

L'étude de l'évolution de la pensée en stratégie permet de distinguer deux grands moments. Le premier, qui correspond à l'approche classique, renvoie à une période où la stratégie suppose une adaptation à l'environnement et construire une position favorable et la défendre. Ainsi la stratégie est associée à des principes d'adaptation et de positionnement (Porter, 1980). Le second moment, qui correspond à l'approche de l'intention, met en avant une conception de la stratégie centrée sur l'intention et le mouvement : la stratégie vise dans ce cas à la transformation permanente du jeu concurrentiel comme de l'entreprise (Saias et Métais, 2001).

1.4.1. L'approche classique

L'approche classique, considérée comme la plus logique (Marchesnay, 2004, p. 39), trouve ses origines dans les enseignements de l'école de Harvard à la fin des années 1950. Dans cette approche, le défi principal auquel est confrontée l'entreprise c'est comment s'adapter à son environnement d'une façon à acquérir une position dominante et la défendre. Les maitres mots

sont ainsi adaptation et position. L'élaboration de la stratégie est basée sur deux principaux fondements, en l'occurrence le modèle SWOT (forces et faiblesses de l'entreprise et opportunités et menaces de l'environnement) et la recherche d'un avantage concurrentiel.

1.4.1.1. Le modèle d'analyse des Forces et Faiblesses/Opportunités et Menaces

A. Caractérisation du modèle

Ce modèle porte le nom de S.W.O.T. car il met en balance les « forces » (*strength*) et « faiblesses » (*Weakness*) au sein de l'organisation, « opportunités » (*opportunity)* et « menaces » (*threat*) détectables au niveau de l'environnement. Toutefois, il convient de signaler que ce modèle est issu de celui de « LCAG » par référence au modèle élaboré initialement par les quatre professeurs de l'université de Harvard [2] qui sont : Learned, Christeinsen, Andrews et Guth. Kenneth Andrews avec son ouvrage *Concept of Corporate Strategy* (1971) est considéré comme l'auteur le plus marquant en la matière. Les auteurs de l'école de Harvard étaient donc les premiers à proposer une formalisation de la décision stratégique en 1965. Pour eux, la prise de décision stratégique consiste à formuler des buts généraux au préalable, à identifier les problèmes stratégiques majeurs, à choisir la meilleure solution et à la mettre en œuvre. La plupart des manuels de stratégie nord-américains s'appuient peu ou prou sur ce canevas (Marchesnay, 2004) :

Formulation du but ⟹ Identification du problème ⟹ Proposition de solutions alternatives ⟹ Evaluation ⟹ Choix ⟹ Mise en œuvre.

Cette approche obéit donc à une logique de prise de décision qui consiste à progresser à travers une séquence linéaire et irréversible de phases (Cyert et March, 1963 ; Eisenhardt et Zbaracki, 1992 ; Mintzberg et al, 1976 ; Mintzberg et Waters, 1985 ; Mintzberg, 1990 ; Van de Ven et Pool, 1995). Ces phases ne sont donc pas interchangeables et doivent toutes être réalisées dans l'ordre défini.

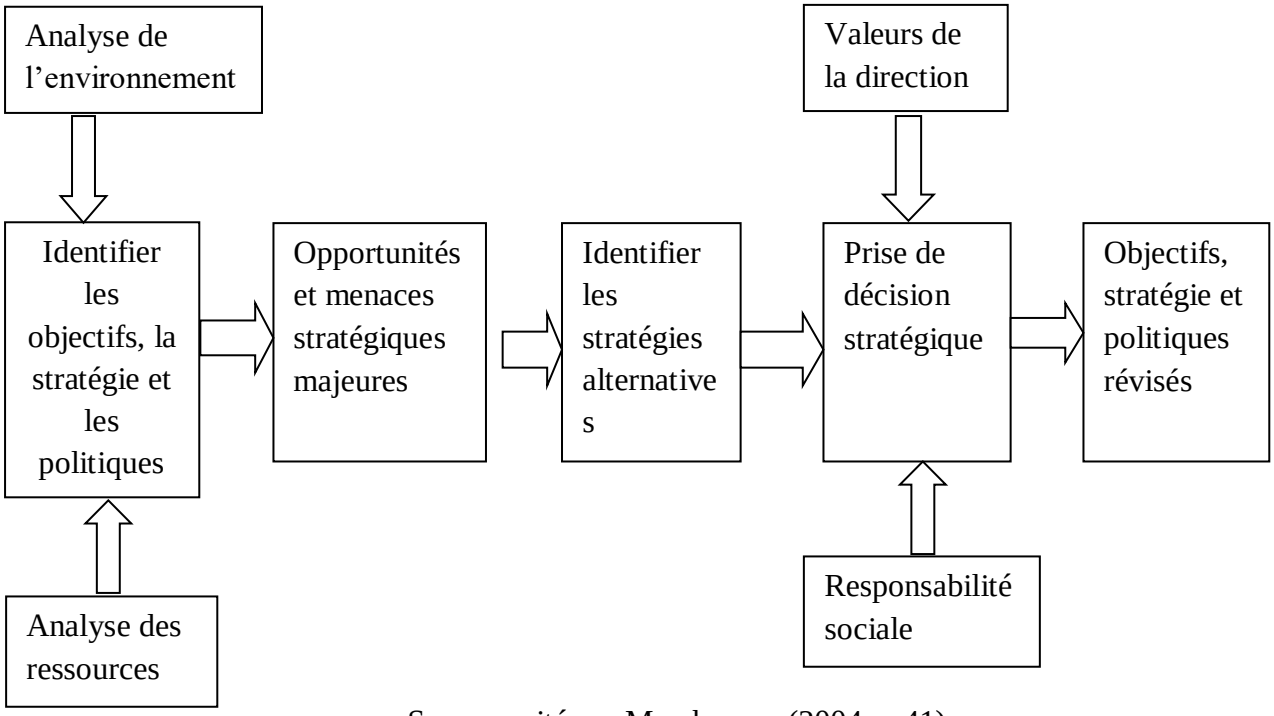
Dans la version actualisée du modèle, les auteurs soulignent que le processus se heurte aux problèmes suivants (Marchesnay, 2004) :

[2] Rappelons que l'école de Harvard forme de futurs dirigeants pour de grandes entreprises diversifiés ; c'est-à-dire pour les groupes de sociétés qui fabriquent, conçoivent et vendent une multitude de produits dans des secteurs différents. Ces dirigeants auront pour tâches de définition de politique générale (la stratégie) sous le contrôle du conseil d'administration. Ce dernier représente les actionnaires qui cherchent à maximiser la valeur des actions, ce qui revient à maximiser le profit.

- Une fois le but général déterminé, on se heurte à la multiplicité des objectifs (on reviendra sur la liaison complexe buts-objectifs).
- L'identification du problème clé et des options se heurte à l'ignorance partielle (information limitée au sens de Simon).
- Le choix de la solution repose sur des critères tirés de la théorie financière (maximisation de la valeur de l'action). Mais ces critères doivent tenir compte des problèmes occasionnés par la nature des compétences distinctives, par la recherche de synergies, par l'incertitude sur les *cash flows* futurs.

Le modèle générale d'Andrews se présente de la façon suivante :

Figure 1-1 : Le modèle de Andrews

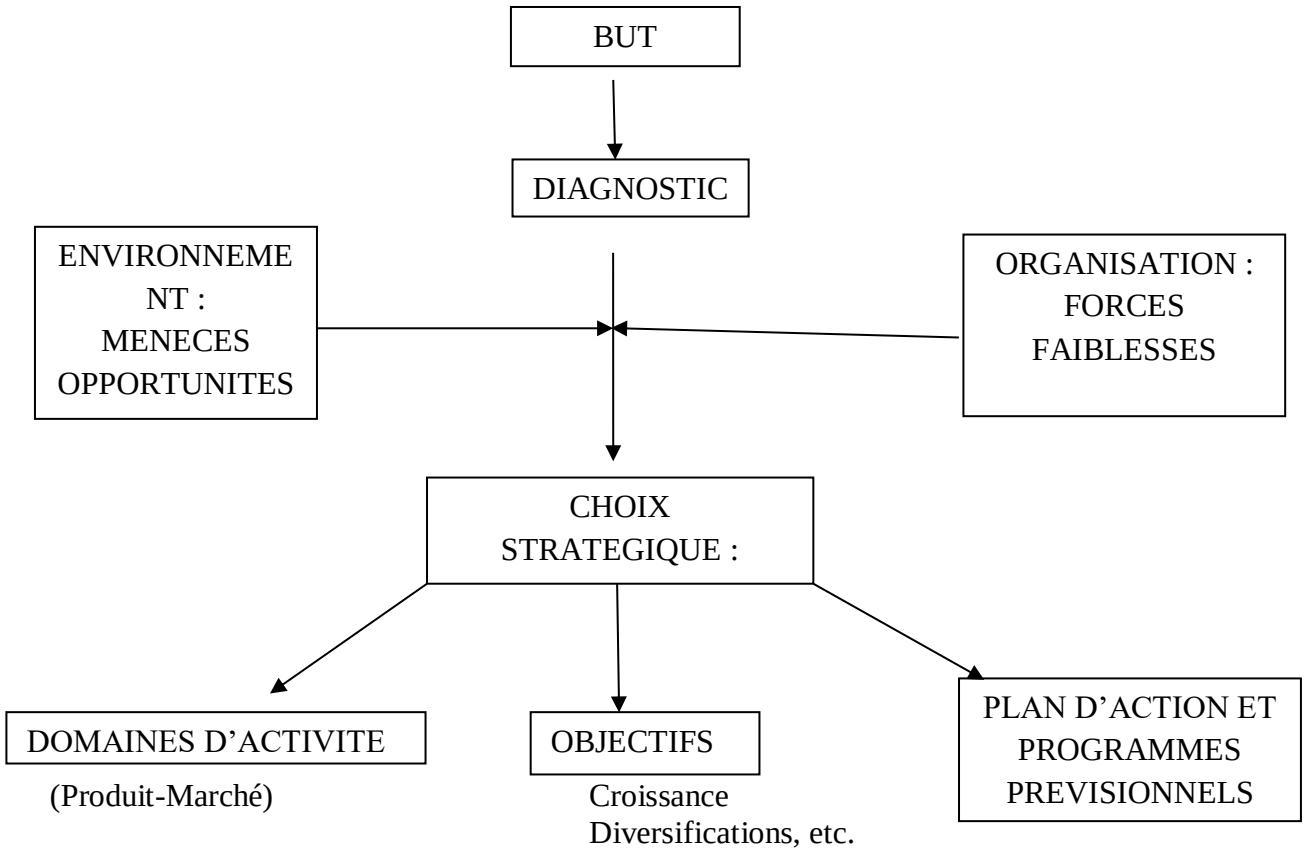


Source : cité par Marchesnay (2004, p.41)

Selon les auteurs de Harvard, la *Corporate Strategy* est la résultante d'une série de quatre facteurs : identification opportunité/risque ; détermination des ressources matérielles, techniques, financières et managériales de la société ; valeurs personnelles et aspirations des dirigeants ; la responsabilité non économique envers la société.

Au total, l'analyse « SWOT », tirée de l'approche LCAG, peut se résumer à l'aide du schéma suivant :

Figure 1-2 : L'analyse SWOT selon l'approche LCAG



Source : Marchesnay, 2004, p. 44

Ainsi, dans l'ensemble, la démarche stratégique du modèle SWOT obéit à une logique classique de prise de décision. D'abord, la phase diagnostic, qui consiste à prendre connaissance des données disponibles dans l'environnement interne et externe à l'organisation, revêt un caractère particulièrement important. En effet, l'exhaustivité et la rigueur de l'exercice diagnostic sont directement garantes de la qualité de la décision qui sera prise lors du choix final. Ensuite, les autres décisions, enjeux, problèmes, solutions, participants ou opportunités n'ont pas d'influence sur la décision en question. En outre, le contexte (le temps et l'environnement) est considéré comme totalement indépendant et n'a aucune importance sur l'issue du processus (Cyert et March, 1963) , bien que Mintzberg et al. (1976) relativisent ce constat et apportent une nuance importante à ce sujet. En effet, leurs travaux ont mis en évidence l'influence de six facteurs dynamiques sur la prise de décision : les interruptions, les retards dans l'échéancier initialement prévu, les délais d'attente des décisions précédentes, les délais associés aux opportunités, les cycles de compréhension et les échecs. Ces facteurs peuvent donc retarder ou même accélérer le processus décisionnel. Enfin, il y a l'importance du décideur unique.

Mintzberg et Waters (1985) et Mintzberg (1990) suggèrent que le processus décisionnel se doit d'être rigoureusement contrôlé et, en l'occurrence, il n y a qu'une personne qui décide : le président directeur générale. D'autres auteurs comme Cyert et March (1963) n'accordent pas autant d'importance à la centralisation et au contrôle des décisions.

B. Critiques du modèle SWOT

Le modèle SWOT continue toujours de susciter l'engouement, tant des théoriciens que des praticiens. Cela est dû, en partie, à son caractère simple : un modèle unidirectionnelle qui encadre l'action et permet d'arriver à une solution précise. Pourtant, les travaux critiquant ses fondements et postulats sont nombreux.

D'abord, sur le plan méthodologique, selon Marchesnay (2004, p. 46), la critique essentielle vient de ceux qui estiment que le problème fondamental est de comprendre et d'étudier comment sont prises les décisions stratégiques, quel est le processus effectivement suivi par les décideurs. De ce fait, ils prônent une démarche « gradualiste », ou « émergente », ou « incrémentale », car ils estiment que les problèmes stratégiques doivent être abordés en permanence dans l'entreprise. En cela, ils s'opposent à ceux qui mettent en avant une démarche très logique, très cartésienne, consistant à analyser les problèmes, en se référant à des modèles de démarche, afin de rationaliser les choix stratégiques et qui prônent une démarche « rationaliste », « procédurale », car ils estiment que les problèmes stratégiques doivent faire l'objet de choix délibérés, planifiés, et suffisamment argumentés. Cette méthodologie est aussi contestée par Mintzberg (1973) qui fait remarquer que les décisions sont parfois prises de façon artisanale et intuitives, même pour les plus importantes. La rationalité limitée (Simon, 1955) permet d'expliquer cet état de fait, notamment à travers la condition de l'information imparfaite. En effet, il est extrêmement difficile pour le décideur de disposer de toutes les informations nécessaires et utiles, ce qui limite la rationalité de la décision. La rationalité limitée permet également d'expliquer que la décision prise par le dirigeant est uniquement satisfaisante pour lui et éventuellement pour les autres parties prenantes ; contrairement à ce que prétend l'approche classique qui prétend que, pour aboutir à la décision optimale, il suffit d'adopter un raisonnement logique. La linéarité du processus décisionnel stratégique est aussi contestée car, au vu des résultats ou d'évènements nouveaux, il faut « reboucler » en arrière, revenir sur des hypothèses et sur des décisions (Marchesnay, 2004). Cette méthodologie de l'approche classique de l'école de Harvard est valable beaucoup plus pour les grands groupes qui dominent leurs marchés dans certaines industries, comme celle de la grande consommation, où

l'environnement est relativement stable et oriente l'entreprise dans le sens de la maximisation du profit. Ceci ne concerne donc qu'un petit nombre d'entreprises. Alors que, pour la majorité des décisions stratégiques, elles sont prises dans un environnement caractérisé par des changements permanents et des ruptures et modifications parfois brutales. Ainsi donc, il est illusoire de prétendre que l'approche classique puisse être le reflet de la réalité de toutes les décisions prises par les organisations (Eisenhardt et Zbaracki, 1992 ; Mintzberg et Waters, 1985 ; Mintzbaerg et al, 1995 ; Van de Ven, 1992, Pettigrew, 1992).

Ensuite, sur le plan de la fixation des buts, le modèle classique suggère que l'objectif d'un dirigeant est unique et consiste dans la maximisation de la valeur pour les actionnaires qui recherchent le profit. Or, pour Pinfield (1986), cette approche devient inapplicable dans le cas où il y a un désaccord sur les buts. Nombre d'auteurs ont mis en cause l'unicité et l'unilatéralité de la fixation du but. Marchesnay (2004, pp. 49-53) énumère trois principales objections. La première, est que la maximisation du profit n'est pas claire. Par exemple, s'agit-il du profit à court terme ou à long terme ? Le profit à court terme peut conduire à sous-estimer les besoins d'investissement, indispensables pour la survie à long terme. Une logique purement financière peut conduire à limiter les dépenses d'investissement pour ne pas mécontenter les actionnaires. La deuxième objection, est liée au fait que la maximisation du profit n'est pas opérationnelle, du moment que la connaissance parfaite des données du marché n'est pas possible et la rationalité des dirigeants est limitée, ce qui fait qu'ils adopteront un comportement de satisfaction et non d'optimisation. Par ailleurs, le profit global est la résultante des niveaux de profit recherchés au niveau de chaque division produit/marché ; donc les responsables des divisions ont leurs mots à dire au même titre que les actionnaires. La troisième objection, réside dans la nécessité de tenir compte de la relation entre la propriété et la direction. En effet, lorsque le propriétaire et le dirigeant sont confondus, il y a peu de chance pour un désaccord sur le but du profit maximum. Mais, lorsque le dirigeant est séparé des actionnaires, son degré d'adhésion à l'objectif de maximisation de profit pour les actionnaires dépend de la capacité de ces derniers à exercer un contrôle sur ce dirigeant. Cette capacité à contrôler dépend de plusieurs paramètres, tels que le degré de dispersion du capital, l'existence d'un bloc d'actionnaire, le contrôle familial, l'évolution des cours boursiers et le risque d'OPA, etc. D'autres facteurs peuvent également orienter les buts recherchés par le dirigeant, par exemple la recherche de la paix sociale, la croissance, l'excellence technique, etc. Au total, « *l'identification au seul but de maximisation du profit, considéré comme l'objet ultime de toute entreprise capitaliste,*

méconnaît les processus concrets de fixation des buts au sein des organisations » (Marchesnay, 2004, p. 53).

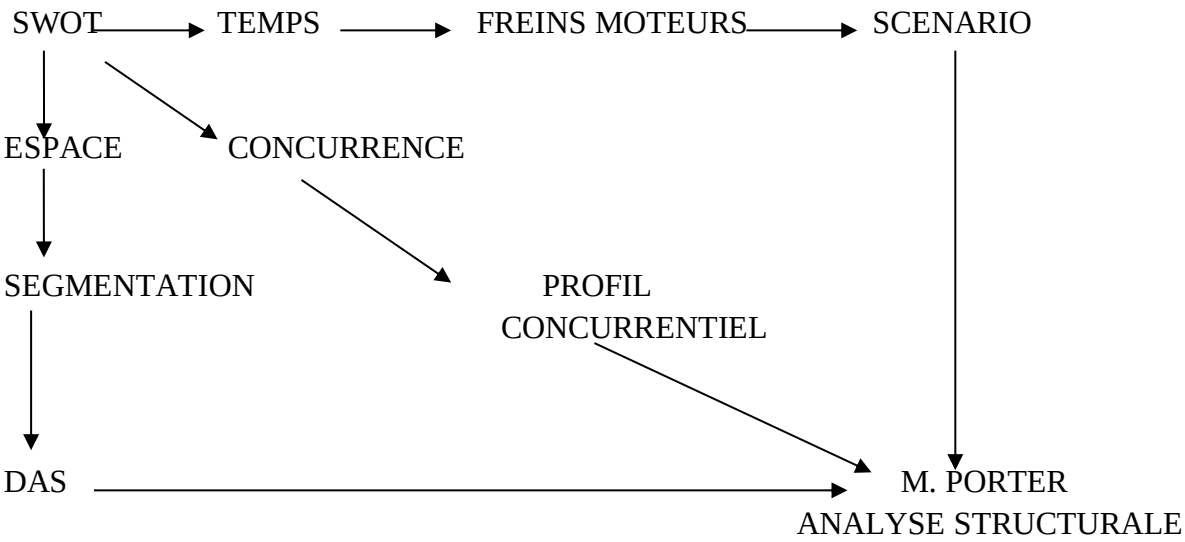
En outre, sur le plan de la relation avec l'environnement, dans cette approche, l'environnement est réduit aux dimensions de marché et de concurrents, et constitué d'un ensemble d'opportunités et de menaces qui sont censées imposer à l'entreprise les limites de sa stratégie. Cet environnement est souvent appréhendé par l'entreprise à travers des paramètres quantitatifs comme la part de marché, le taux de croissance, etc. Cette vision à propos du rôle et de l'importance de l'environnement dans le processus de décision stratégique a suscité de nombreuses critiques en suggérant que l'environnement est beaucoup plus complexe. En effet, Porter (1982, 1986) montre, à travers le modèle des cinq forces concurrentielles, que l'entreprise est soumise dans son secteur d'activité à de multiples pressions concurrentielles qui ne se limitent pas à la seule concurrence directe. Par ailleurs, les entreprises concurrentes recourent parfois à des stratégies de coopération ou de collusion visant à éviter les conflits. De plus, contrairement à ce que suggère le paradigme SCP (selon lequel les Structures déterminent les Comportements et les comportements déterminent les Performances), les entreprises modèlent les structures de leur industrie ; à des stratégies différentes, correspondent des positionnements concurrentiels différents (Marchesnay, 2004). *« Au demeurant, l'affirmation péremptoire, selon laquelle les structures du marché déterminent le type de concurrence, et, partant, les performances de l'entreprise, relève davantage d'une conviction idéologique que d'une démarche scientifique...* » (Marchesnay, 2004, p. 54). D'autre part, il est reproché à ce modèle classique de négliger la dimension sociétale de l'environnement en se focalisant uniquement sur la dimension concurrentielle. En d'autres termes, les buts sont fixés indépendamment des valeurs sociales ; ou conformément aux lois économiques du marché dans une société ultralibérale. Alors que les valeurs liées aux préoccupations écologiques, aux inégalités et discriminations, au travail, aux structures familiales, à l'identité nationale, aux pratiques et convictions religieuses, etc. doivent influencer les buts de l'entreprise et remettent ainsi en cause le seul but de maximisation du profit.

Enfin, ce modèle ne tient pas compte du fait que, au niveau des groupes, il n'existe pas qu'un seul niveau de prise de décisions stratégiques. Ces grandes entreprises sont composées en fait de plusieurs « divisions » ou « domaines d'activités stratégique », et ce dans des secteurs parfois très différents. D'où la nécessité de distinguer entre la « *corporate strategy* » (ou stratégie d'ensemble), élaborée au niveau de la direction générale, et les « *business strategy* » (ou stratégies par DAS) élaborées au niveau des divisions.

C. Les évolutions du modèle SWOT

Pour Saias et Métais (2001), le modèle *SWOT* pose les bases de la formulation de la décision stratégique pour les décennies suivantes. C'est suite aux travaux de l'École de Carnegie, en particulier l'ouvrage d'Ansoff (1965), que cette période voit les débuts de la planification stratégique. Dans ce cadre, la stratégie est un schéma d'objectifs et de plans visant à atteindre ces objectifs. L'environnement est considéré comme l'ensemble des conditions externes et des influences qui affectent la vie et le développement de l'entreprise.

Figure 1-3 : L'évolution du modèle de base de la planification stratégique



Source : Saias et Métais, 2001.

La base que constitue le *SWOT* subira ensuite trois principales évolutions (figure 1-3) suivant trois axes : le temps, l'espace et la concurrence (Saias et Métais, 2001). Ces modifications correspondent à une prise en compte de la relativité des composantes du S.W.O.T.

En interne, les forces et les faiblesses s'envisagent désormais comme des moteurs et des freins. Le fait que les forces et faiblesses soient désormais perçues comme relatives dans le temps incite logiquement à réfléchir à l'avenir ; par exemple, à réfléchir en termes de scenario. Cette méthode consiste à inscrire la démarche de planification par rapport à des futurs possibles de l'environnement pour ajuster au mieux les réactions de l'entreprise. Plus globalement, cette tendance se traduit par un recours croissant à des méthodes de prévision, qui consistent à extrapoler du passé vers le futur (prospective) ou bien à partir du futur pour construire le présent.

Le deuxième axe de relativisation du modèle de base est lié aux travaux sur la segmentation dont l'aboutissement est l'ouvrage déterminant d'Abell (1980). Sauf à considérer le cas d'une

entreprise mono-marché et mono-produit, envisager le SWOT au niveau global d'une entreprise n'a pas de sens. Les forces et les faiblesses, comme les opportunités et les menaces, doivent être étudiées pour chaque segment, dont le jeu concurrentiel peut se révéler très spécifique.

Enfin, le SWOT, souligne Saias et Métais (2001), a été relativisé par rapport à la concurrence. Les quatre composantes de ce modèle ne pouvant s'évaluer que par rapport aux concurrents. Cette voie a amené une interrogation sur le profil concurrentiel, qui vise à comparer les forces et faiblesses de l'entreprise à celles de ses concurrents.

1.4.1.2. L'avantage concurrentiel

Pour que l'analyse SWOT puisse aider l'entreprise à bien se positionner sur son marché, ses résultats doivent nécessairement faire l'objet d'une comparaison avec les forces et faiblesses des entreprises concurrentes. D'où le deuxième principe de l'approche classique de la stratégie : l'avantage concurrentiel. Il s'agit, dans le profil concurrentiel, de rechercher le moyen d'être le plus compétitif possible et de prendre un ascendant déterminant sur la concurrence (Porter, 1985). Cet avantage concurrentiel doit être à la fois solide et durable.

Parallèlement à l'avènement de ce concept d'avantage concurrentiel, cette période voit également le développement d'un certain nombre d'outils d'aide à la décision stratégique développés par de grands groupes industriels (comme GE et Shell) et les cabinets de conseils en stratégie. Les consultants du BCG (Boston Consulting Group) étaient les premiers à proposer une réponse en s'appuyant sur la notion du cycle de vie d'activités dont le concept central est la courbe d'expérience. C'est une matrice établie d'une combinaison de deux critères : la part de marché et le taux de croissance. D'autres outils sont venus consolider l'analyse essentielle ressortant de la mise en œuvre du SWOT, comme la matrice Arthur D. Little, Mc Kinsey, etc. Ces outils, et en particulier la célèbre matrice de BCG, seront critiqués de deux manières (Saias et Métais, 2001).

Une première critique s'adresse au choix des critères qui sous-tendent la logique de la matrice, en l'occurrence : la position concurrentielle et l'attractivité du secteur. La première matrice du BCG limite l'évaluation de la position concurrentielle à la part de marché relative et celle de l'attractivité au taux de croissance. Or on constate dans certaines conditions que ces deux critères sont insuffisants, voire aberrants. En effet, on se rend compte que la part de marché n'est pas nécessairement un indicateur pertinent de position concurrentielle, du moment qu'une entreprise peut se révéler extrêmement rentable même si avec une part de marché faible. De même, le taux de croissance du secteur n'est pas nécessairement un indicateur approprié

d'attractivité de l'environnement : des entreprises sont rentables sur des secteurs en faible croissance. Les autres matrices (ADL, Mc kinsey ou celles de GE et Shell) adoptent une mesure de l'attractivité et du positionnement plus pertinente, mais également plus complexe et plus subjective, en introduisant l'évaluation multicritères.

La seconde critique (Saias et Métais, 2001), postule qu'un concurrent peut être moins avancé en expérience, et pourtant plus performant en coût, grâce aux phénomènes de translation d'une part et d'accentuation d'autre part de la courbe d'expérience. Le premier permet d'obtenir des coûts d'entrée inférieurs, alors que le second permet de diminuer les coûts plus rapidement. Ces phénomènes sont notamment rendus possibles par l'utilisation d'une technologie innovante ou par une politique de spécialisation des sites de production. Le succès des entreprises japonaises dès les années 1980 en est une parfaite illustration. Ainsi, le coût n'est plus la seule arme concurrentielle dominante ; la qualité et la technologie sont aussi des moyens de réussir. L'explication principale réside dans le changement de l'environnement avec la baisse des taux de croissance due notamment aux deux chocs pétroliers de 1973 et 1979.

L'œuvre de Porter (1982) est venue enrichir cette approche concurrentielle que l'on peut réaliser dans le cadre du SWOT. Selon cet auteur, l'avantage concurrentiel d'une firme provient de sa position relative face à cinq forces évoluant sur son secteur d'activité. Il s'agit des clients, des fournisseurs, des concurrents actuels, des entrants potentiels et, en dernier lieu, des substituts. Cet avantage compétitif, l'entreprise se le procure en engageant un ou plusieurs facteurs clés de succès lui permettant une création de valeurs dont elle tire plus ou moins profit (sa marge). Le même auteur a avancé la notion de groupes stratégiques pour rendre compte, au sein d'une industrie, de formes concurrentielles différenciées. En outre, Porter (1986) présente les grandes formes de stratégies conduisant à une position dominante qui renvoient à trois principaux modes de création de valeur : la domination par les coûts, la différenciation et la focalisation. Enfin, la chaîne de valeur permet d'étudier avec précision la manière dont une entreprise construit sa stratégie et son avantage concurrentiel, suite au choix d'une stratégie générique, en s'assurant de la cohérence de cette chaîne de valeur.

Toutefois, cette approche « porterienne » qui a profondément marqué un certain nombre des travaux et surtout des pratiques jusqu'au début des années quatre-vingt-dix, a connue par la suite un déclin partiel. Saias et Métais (2001) soulignent deux caractéristiques manquantes qui expliquent ce déclin de l'approche « classique ». D'une part, la pensée en stratégie fonctionne sur le mode de l'adéquation, dans le sens où la formulation de la stratégie est soumise à une analyse préalable de l'environnement qui oriente ensuite la décision. « *L'environnement est une*

donnée inamovible, un champ de bataille, sur lequel l'entreprise n'a pas (ou peu) d'influence. On peut choisir le champ de bataille, mais pas le modifier ». D'autre part, les logiques concurrentielles sont jugées exclusives. Ceci dit, toute entreprise qui chercherait à concilier des avantages concurrentiels différents se retrouverait en situation d'échec ou, pour le moins, de moindre rentabilité. Ainsi, l'entreprise ne pourra pas choisir, par exemple, à la fois un objectif de baisse des coûts et une amélioration de la qualité.

Ces deux caractéristiques, valables dans le contexte des années quatre-vingt, constitueront une faiblesse de taille dans le contexte des années quatre-vingt-dix. Certaines entreprises, particulièrement japonaises, ont montré que cette vision des choses était déjà caduque.

1.4.1.3. Les limites de l'approche classique

Au début des années quatre-vingt-dix, le contexte concurrentiel des entreprises se transforme structurellement (Prahalad et Hamel, 1994). Marqué en particulier par la récession économique, l'accentuation de l'intensité concurrentielle et l'accélération de tous les cycles de vie, l'environnement devient de plus en plus insaisissable, en termes de compréhension comme de prévision. Ce nouveau contexte révèle certaines insuffisances de l'approche classique, centrée sur l'adaptation et le positionnement (Saias et Métais, 2001). Ce sont au départ les entreprises japonaises qui vont illustrer ces insuffisances. Ces nouveaux concurrents utilisent en effet des comportements qui échappent aux principes de la pensée occidentale en stratégie, parvenant ainsi à se hisser aux premiers rangs de la concurrence mondiale.

Tout d'abord, on découvre que peuvent être conciliés des avantages concurrentiels que l'on pensait jusque-là exclusifs. Ainsi, les Japonais parviennent, par la réduction de tous les cycles temporels, à concilier réduction des coûts et différenciation, cette dernière reposant sur la diversité. Dans un marché de plus en plus fragmenté et exigeant, ils industrialisent la personnalisation des produits. La compréhension d'un positionnement concurrentiel en termes coût -qualité reste donc pertinente, mais le principe de l'exclusivité devient obsolète. Saias et Métais (2001) estiment que l'article d'Istvan (1992) constitue un tournant de ce point de vue, puisqu'il reconnaît implicitement que les avantages concurrentiels fondés sur la courbe d'expérience ont atteint leurs limites, et qu'il convient de substituer aux raisonnements traditionnels de nouvelles manières de penser qui permettent de diminuer les coûts tout en accroissant sensiblement la diversité. En second lieu, certains auteurs critiquent le DAS en tant qu'unité d'analyse de la stratégie d'entreprise. En fait, la segmentation stratégique atteint des limites du fait de la complexité croissante de l'environnement. En particulier, la fragmentation

des marchés, la demande de diversité de l'offre, l'accélération des cycles de vie ainsi que la redéfinition des frontières entre industries amènent un questionnement sur un management centré sur des DAS.

En inventant une nouvelle forme d'avantage concurrentiel, les japonais démontrent que le principe d'adéquation, c'est-à-dire de primauté de l'environnement sur la stratégie de l'entreprise, est lui-même dépassé. Les Japonais ont prouvé qu'il était possible de transformer les règles du jeu d'un secteur, de créer de nouvelles manières de s'affronter et par là même de modifier l'environnement. Par extension, on constate que la plupart des entreprises qui réussissent à conquérir rapidement des positions concurrentielles fortes alors qu'elles possédaient au départ des ressources modestes, sont des entreprises qui ont su transformer, voire créer leur environnement (Saias et Métais, 2001).

1.4.2. Le courant de l'intention stratégique

La seconde évolution, en rupture avec l'approche classique, met en avant une conception de la stratégie centrée sur l'intention et le mouvement , sachant que la stratégie est admise comme engageant dans un continuum l'évolution du jeu concurrentiel de l'entreprise. Les tenants de ce courant, en démontrant aussi la dimension stratégique des activités quotidiennes, selon Siegel (2008), donnent force à l'idée d'une nécessaire adéquation entre stratégie et fonctions opérationnelles, entre stratégie et stratégie sur la base des ressources disponibles, dans un contexte de transformation permanente. En effet, lorsque l'environnement devient trop instable et imprévisible et que la concurrence et le marché évoluent de plus en plus rapidement, l'adéquation entre les forces et les faiblesses, d'une part, et les opportunités à saisir, voire les menaces à contrer, d'autre part, devient un exercice quasi-insurmontable (Siegel, 2008). De ce fait, l'environnement de l'entreprise n'est plus le point de départ pour choisir une stratégie (Benyetho et Missaoui, 2018). L'entreprise qui aspire à dominer son marché est celle capable de transformer les conditions de son environnement, voire créer de nouvelles règles et d'occasions au lieu de juste subir le changement (Parthasarthy, 2009). Dans cette perspective, l'entreprise doit s'appuyer sur deux points essentiels : la poursuite d'une vision explicitement ambitieuse d'un côté, et un développement fondé sur un portefeuille de ressources et de compétences centrales de l'autre côté (Hamel et Prahalad, 1989). L'avantage d'une vision ambitieuse, c'est qu'elle permet de stimuler l'entreprise afin d'adopter des stratégies nouvelles et innovantes. Ces dernières, nécessitent aussi un apprentissage organisationnel continu et rapide par rapport à la concurrence.

L'approche par ressources et compétences va donc clairement se positionner en opposition aux travaux de Porter, comme un nouveau paradigme (Prahalad et Hamel, 1994). Par conséquent, le caractère idiosyncratique des décisions stratégiques des entreprises se trouve réhabilité, ainsi que les ressources, routines et compétences qui en résultent, ce qui peut aboutir à de fortes différences de performances entre des entreprises évoluant dans le même environnement. Grace à ses ressources propres et ses compétences de base, l'entreprise est capable de devenir l'acteur de son futur en transformant son environnement à travers la création de nouveaux espaces concurrentiels.

Hamel et Prahalad (1989) distinguent entre les notions d'intention stratégique et de cœur de compétences de la manière suivante :

- L'intention stratégique donne à l'entreprise une position prévalente dans la décision stratégique, contrairement au courant classique de la stratégie qui considère l'environnement comme base pour le choix de la stratégie ;
- Le cœur de compétences (*Core competences*) est défini comme étant «*un domaine d'expertise qui résulte de l'harmonisation de technologies et d'activités professionnelles complexes*» ; il consiste à dominer les concurrents grâce à la difficulté de l'imitation et la capacité à faire évoluer la perception des clients et les marchés de l'entreprise.

Cette approche rompt avec les deux principes fondamentaux de la pensée classique (Saias et Métais, 2001). D'une part, une entreprise doit désormais concilier, pour réussir, des avantages concurrentiels multiples et non durables. D'autre part, l'objectif clé de la stratégie n'est plus l'adaptation aux conditions de la concurrence, mais leur transformation et leur renouvellement. En effet, l'intention amène à considérer qu'une position concurrentielle n'est ni durable ni défendable, et que la seule solution consiste à changer de position avant que la concurrence ne prenne l'initiative.

L'intention stratégique marque finalement le déclin de la pensée déterministe en stratégie, à savoir que l'entreprise devient, par le biais de l'intention, l'acteur de son devenir. L'idée d'intention postule que le jeu concurrentiel n'est pas une donnée absolue et inamovible, mais un construit sur lequel les entreprises peuvent exercer une influence.

Ainsi donc, nous venons d'exposer, bien que succinctement, les deux principaux courants de pensée qui ont marqués les travaux sur la stratégie de l'entreprise. D'autres classifications existent, particulièrement celle de Mintzberg et al. (1998) lesquels distinguent dix écoles de pensée stratégique en classant celles-ci en trois groupes :

- les écoles normatives, qui insistent davantage sur la façon dont il faudrait concevoir les stratégies que sur la façon dont elles se constituent effectivement. Il s'agit des écoles de la conception, de la planification et du positionnement ;
- les écoles qui considèrent les aspects spécifiques de l'élaboration de la stratégie et qui s'intéressent moins à la formulation d'un comportement idéal qu'à la description des véritables du processus d'élaboration de la stratégie. On peut y retrouver l'école entrepreneuriale, celle dite cognitive, de l'apprentissage, du pouvoir, culturelle et l'école environnementale ;
- et, finalement, l'école de la configuration qui tente de combiner les autres.

Saias et Métais (2001), considèrent que la plupart de ses écoles se retrouvent déjà dans la classification précédente, mais articulées différemment sans qu'il y ait véritablement une continuité historique des courants de pensée.

Dans leur conclusion, Saias et Métais (2001) nous invitent à dépasser le débat entre les deux courants proposés, en s'intéressant à une sorte de niveau « méta » de la stratégie. Celui-ci suppose, en effet, un questionnement constant sur l'ensemble du dispositif stratégique de l'entreprise, incluant ses grands choix en matière de positionnement, de croissance, d'organisation, d'impartition, etc. Une réflexion approfondie sur les conditions environnementales doit continuer à nourrir cette adéquation stratégique optimale dans le temps. De sorte que le problème ne soit plus celui de l'importance de l'approche externe ou de l'approche interne, de l'adaptation et des transformations continuellement nécessaires, mais se pose bien en termes d'intelligence et de compréhension fine des événements dont doivent faire preuve les acteurs au sein d'une organisation. La stratégie ne consiste finalement plus dans le choix d'un modèle dominant à suivre sur une période plus ou moins longue de temps, mais dans l'arbitrage et l'alternance entre des postures et des modes de pensée différents (Siegel, 2008).

Dans la pratique, les concepts et les outils sont plutôt complémentaires, bien que soit favorisé un rapprochement évident entre la stratégie et la cognition. Martinet (2006) évoque la « *dilution de la notion stratégique* ». Il synthétise l'histoire de la pensée stratégique en notant : « … *la pensée stratégique d'entreprise s'est imposée comme l'une des dimensions fortes des recherches et des discours sur le management. Mais aucun modèle, ni théorie ne dominent vraiment. L'on est davantage en présence d'une coexistence d'explications et de propositions* ». Par conséquent, les outils à engager devraient s'utiliser dans une certaine complémentarité.

2. Les choix stratégiques et leurs déterminants

Ce point sera consacré à l'étude de la notion et de la typologie de « choix stratégiques », des différentes approches en matière de déterminants de ces choix, ainsi que l'importance accordée au poids des caractéristiques des dirigeants dans la fixation de l'orientation stratégique de l'entreprise.

2.1. Les choix stratégiques

2.1.1. Aperçu théorique

Le dictionnaire de français le Petit Larousse définit le mot choix comme *« action de choisir quelque chose, quelqu'un, de le prendre de préférence aux autres »*.

L'examen de la littérature sur la notion du choix stratégique nous permet de constater plusieurs notions équivalentes telles que : orientation stratégique, décision stratégique, action stratégique, comportement stratégique, option stratégique, intention stratégique ou manœuvre stratégique. Dans l'ensemble, ces synonymes désignent le type de réflexion qui tente de déterminer le «profil» futur de l'entreprise menée par le responsable au plus haut niveau et ses proches collaborateurs (Grant, 1991, Bocco, 2009). Le choix stratégique de l'entreprise implique des relations de diverses natures avec l'environnement (Child, 1972). Il est inextricablement lié aux acteurs, aux aires de production et aux institutions de cet environnement (Di Maggio et Powell, 1983 ; Miles et Snow, 1978).

Dans notre travail, nous considérerons comme choix stratégique la ou les décisions essentielles ou importantes, prises par les dirigeants et devant servir à conditionner la survie ou le développement sur le long terme d'une entreprise ou organisation.

Traditionnellement, on distingue dans la théorie sur la stratégie deux grandes approches permettant d'expliquer un choix stratégique. La première stipule que les stratégies sont déterminées par des facteurs environnementaux et institutionnels (Hannan et Freeman, 1977; DiMaggio et Powell, 1983). Ainsi, par exemple, pour Porter (1980), les cinq forces concurrentielles déterminent le comportement et la performance d'une firme. La deuxième approche, en revanche, est fondée sur le postulat du libre choix stratégique (Child, 1972; Pfeffer et Salanick, 1978). Dans ce sens, l'approche ressources (Rumelt, 1984; Barney, 1991), considère que le choix stratégique doit être fondé sur les ressources clés et les compétences de l'entreprise. Cette deuxième approche suggère que les dirigeants participent activement à la construction de leur futur par un contrôle judicieux de leur environnement. Ce faisant, ils

maîtrisent la formation de la stratégie en créant un contexte favorable. Deux hypothèses sont derrière ces deux approches opposées (De Rond et Thietart, 2007). La première est que les résistances et les rigidités empêchent les dirigeants d'adapter la firme à des situations changeantes. De même, les capacités internes induisent des chemins spécifiques que la firme doit prendre. La deuxième approche met l'accent sur la croyance que les dirigeants possèdent les moyens de contrôler leur environnement de telle manière à ce que ce dernier fournisse les ressources nécessaires au succès de l'entreprise.

Toutefois, pour De Rond et Thietart (2007), mettre l'accent sur l'inévitabilité ou le choix au détriment de l'un d'eux est arbitraire et artificiel. Ils suggèrent que la stratégie est le résultat de processus plus complexes, interactifs et dynamiques que ce que l'on présente habituellement et implique conjointement le hasard, le libre choix et l'inévitabilité : « *nous savons, par exemple, que la stratégie n'est pas le résultat d'un processus linéaire. Les dirigeants sont rarement seuls dans leur choix. Des acteurs multiples sont engagés dans un processus d'interactions complexes. Les décisions et actions d'hier induisent celles d'aujourd'hui, qui entraînent à leur tour de nouvelles décisions et actions pour demain*». Il y a en effet des décisions qui, dans leur processus, suivent une logique rationaliste de succession linéaire des étapes d'identification du problème, de recherche de solutions et de mise en œuvre, et dont les participants au choix agissent comme un acteur unique au service d'un même but. Alors que, en même temps, il y a des décisions qui relèvent d'une logique de *garbage can model* (Cohen et al., 1972) où les solutions sont là, dans une « poubelle organisationnelle » en attente d'un problème à résoudre. Et d'autres qui sont le résultat d'un compromis ou de négociation entre des individus ou groupes ayant des intérêts divergents (Mintzberg et al. 1998 ; Crozier et Friedberg, 1977). Enfin, les stratégies réussissent ou échouent suite à une succession de choix en réponse à un contexte contraignant que les dirigeants ont contribué à créer mais dont l'évolution ne peut être prédite ou contrôlée (De Rond et Thietart, 2007). Ainsi, le hasard joue un rôle déterminant. La stratégie, influencée par un environnement incertain, est alors la résultante de mouvements parfois délibérés, parfois opportunistes. Elle se forme de manière émergeante plutôt que planifiée. Parfois encore, une série de choix banals génère des conséquences inattendues. Des décisions stratégiques fortement couplées produisent ainsi des résultats imprévisibles, dont la dynamique échappe à ceux-là même qui l'ont initiée. Le choix, le hasard et l'inévitabilité apparaissent inextricablement liés (De Rond et Thietart, 2007).

2.1.2. Les principaux choix stratégiques

Jusqu'au début des années 1970, deux principaux courants dominaient les milieux scientifiques (Hambrick, 2003). D'une part les « situationnalistes » qui considéraient la stratégie en tant que concept spécifique à chaque entreprise. Excluant une description générale de la stratégie, ce courant de recherche nie la possibilité que deux stratégies soient identiques. D'autre part les «universalistes» qui croient dans les lois générales de la stratégie, en reniant les particularités.

Depuis, les recherches en stratégie ont tenté d'élaborer des modèles d'action standardisés en cherchant une vision commune qui tente d'établir des généralisations relatives aux comportements stratégiques des entreprises. Ainsi, dans la littérature stratégique, nombreuses sont les tentatives de classification des choix stratégiques des firmes afin de retrouver les comportements stratégiques similaires qui les unissent. Dans ce cadre, on peut citer notamment les typologies de : Ansoff et Stewart (1967), Mintzberg (1973, 1978), Freeman (1974), Miles et Snow (1978), Hambrick (1980), Porter (1980), Utterback et Abernathy (1975) et Simons (1987). Or, la typologie la plus utilisée en recherche est celle de Miles et Snow (Hambrick, 1983 ; Smith et al, 1989; Zahra et Pearce, 1990 ; Webster, 1992). Nous exposerons dans les lignes qui suivent les grandes lignes de cette typologie, avant de présenter une seconde classification.

2.1.2.1. Typologie de Miles et Snow (1978)

Miles et Snow (1978), en considérant la stratégie comme un ensemble de décisions par lesquelles un domaine d'activités stratégique (« Strategic Business Unit» ou SBU) aligne ses processus de gestion (y compris ses capacités et compétences) avec son environnement (Wayne et al., 2005), ont identifié quatre types de comportements stratégiques, soit de prospection « *prospector* », d'analyse « *analyser* », de défense « *defender* » et de réaction « *reactor* ». Les entreprises sont censées adopter un type de comportements plutôt qu'un autre suivant leurs buts et leurs perceptions de l'environnement.

La typologie de Miles et Snow reflète un ensemble complexe de processus et d'attributs tant organisationnels qu'environnementaux, touchant à la fois le marché, la technologie, la structure et les caractéristiques de gestion de l'entreprise (Smith et al., 1989). Ainsi , les entreprises qui adoptent un comportement de prospection prospèrent en stimulant et en profitant des nouvelles occasions reliées au couple produit-marché, tout en opérant dans un domaine plus large caractérisé par des changements environnementaux fréquents et une croissance soutenue (Hambrick, 2003). Elles veulent ordinairement accéder au plus grand marché possible. Elles

se caractérisent par des efforts répétés d'innovation et d'introduction de nouveaux produits et services (Croteau et al., 2001). Les entreprises qui se comportent de façon défensive, prospèrent par la stabilité, la fiabilité et l'efficacité tout en adoptant une approche conservatrice en se concentrant sur le maintien de leur position compétitive actuelle (Hambrick, 2003). Elles desservent généralement un marché restreint et mettent plutôt l'accent sur une production efficiente. Ces dernières misent sur l'excellence et le prix de leurs produits ainsi que la qualité de leurs services (Croteau et al., 2001). Les organisations affichant un comportement d'analyse prospèrent en étant plus innovatrices dans leur initiative produit-marché que les « defenders », mais en étant également plus prudentes et sélectives par rapport aux «prospectors» (Hambrick, 2003). Elles opèrent souvent dans deux types d'environnement, soit dans un marché stable dont la structure et le fonctionnement sont peu changeants, et aussi dans un autre marché plus dynamique où elles seront à l'affût de nouvelles occasions d'affaires (Croteau et al. 2001). Par la diversification de leurs domaines d'activités, ces entreprises doivent s'engager dans des processus de planification multiples et une évaluation très formalisée de nouveaux produits ou de nouvelles opportunités de marchés. Il s'agit en fait d'une catégorie d'entreprises hybrides adoptant dans certaines circonstances un comportement « defender » et dans d'autres, un comportement « prospector ». Enfin, les entreprises qui se comportent avant tout de façon réactive, sont hésitantes dans leur approche, de sorte qu'elles ne prospèrent pas du tout (Hambrick, 2003). Ces entreprises ne poursuivent pas de stratégie spécifique, mais réagissent à des menaces ou à des opportunités d'affaires d'une manière ad-hoc, souvent défensive. Elles ratent généralement les occasions d'affaires qui leur sont offertes et anticipent peu les problèmes causés par les changements environnementaux. Ne sachant prendre suffisamment de risques, ces dernières éprouvent souvent de la difficulté à conserver leur part de marché (Corteau et al., 2001).

Pour Croteau et al. (2001), les trois premiers types sont considérés comme contribuant à la performance alors que des comportements de réaction, où l'adaptation passive non régulée est prépondérante, sont censés nuire à la performance. Miles et Snow (1978) expliquent que les organisations sont confrontées à trois grandes problématiques qu'elles doivent résoudre de façon séquentielle et cyclique :

- la problématique entrepreneuriale, que l'on résout en effectuant des choix relatifs aux produits et marchés ;
- la problématique d'ingénierie, que l'on résout en effectuant des choix relatifs aux technologies appropriées pour répondre adéquatement aux besoins du marché ;

- la problématique administrative, que l'on résout en effectuant des choix relatifs aux structures à mettre en place pour assurer la coordination des activités commerciales et de production.

Utilisée par les chercheurs de toutes les disciplines et de tous les domaines de la gestion, la typologie de Miles et Snow (1978) a aidé à la compréhension du concept d' « équifinalité » stratégique, soit la notion selon laquelle dans une industrie ou un environnement particulier, il existe plus d'une façon de prospérer (Hambrick, 2003).

2.1.2.2. Les stratégies de développement

Dans cette typologie, nous allons aborder successivement les choix stratégiques de la spécialisation, de la diversification, de l'internationalisation et, enfin, de l'intégration verticale. Pour les besoins de notre étude, nous allons accorder à l'intégration verticale une importance particulière.

A. La spécialisation

L'entreprise ne peut s'attaquer à l'ensemble des marchés car ces derniers sont nombreux, dispersés et hétérogènes ; c'est pourquoi « *dans une économie de marché, toute entreprise a intérêt à se concentrer sur les activités et les fonctions où elle est la plus douée. Cette idée a privilégié les stratégies de spécialisation* » (Marchesnay, 1994, p. 132). Cette concentration des efforts est en effet le principe stratégique de base sur lequel repose la spécialisation. La raison est que l'entreprise devient moins compétitive que ses fournisseurs et/ou que ses clients lorsque ses activités s'étendent abusivement en aval ou en amont (Helfer et al., 1997, p. 151). « *La spécialisation est dans certaines technologies, clientèles et usages, l'option qui consiste à cantonner le développement de l'entreprise dans des activités qu'elle maîtrise parfaitement* » (Gervais, 1995, p. 57). Pour Marchesnay (1992), la stratégie de spécialisation constitue la solution adoptée par le dirigeant pour se conformer à son environnement.

La spécialisation de l'entreprise peut prendre plusieurs formes. Elle peut consister en une offre d'un produit standard qui concerne une industrie ou parfois, au contraire, en une offre étroite qui se limite à une zone géographique ou à un segment de marché (Desreumaux, 1999). Suivant la classification d'Ansoff (1965), il y aurait trois grands types de la stratégie de spécialisation :

- la pénétration de marchés : caractérisée par l'augmentation de la part de marché dans un segment produit-marché ou par l'augmentation de l'utilisation du produit dans ce segment ;

- le développement de produits : implique la mise en ventes de nouveaux produits dans les marchés desservis actuellement ;
- le développement de marchés : entraîne l'exploitation d'un nouveau segment de marché ou d'un nouveau marché géographique.

De son côté, Marchesnay (1992) considère que la spécialisation peut consister dans :

- l'exploitation de la maîtrise d'une technologie particulière ;
- la réponse aux besoins d'une catégorie de clients se concentrant sur un segment particulier de demande. On parle alors de stratégie «interstitielle», c'est à dire destinée à occuper un interstice du marché en termes de produit ou de clientèle. Lorsqu'il s'agit d'un produit particulier, on emploiera le terme de stratégie de niche, dans le cas d'une clientèle spécifique, on utilisera le terme stratégie de créneau.
- Proposition d'un produit standard à différents segments de clients
- Désengagement ou abandon des activités lorsqu'elles sont par exemple déficitaires, ou suivant une politique de recentrage sur un métier ou une activité de base.

A travers la spécialisation, l'entreprise cherche à tirer profit d'un certain nombre d'avantages. Pour Bréchet (1996, p. 148), la spécialisation est une façon d'obtenir une position favorable en termes de coûts et de marché. En effet, elle permet de bénéficier d'une baisse des coûts unitaires grâce aux économies d'échelle. Cette baisse des coûts est aussi favorisée par l'effet d'expérience. Cela doit permettre à l'entreprise de renforcer sa compétitivité par les prix face aux entreprises qui ont dispersé leurs ressources entre plusieurs activités et, aussi, de renforcer son pouvoir de négociation face aux fournisseurs et distributeurs grâce à l'effet de taille. La maitrise de l'activité avec les compétences développées dans un métier, permet également d'améliorer la capacité de l'entreprise à satisfaire les besoins des clients. D'autres avantages liés à la spécialisation peuvent être cités, tels que la simplification de la gestion de l'entreprise et donner une image claire de l'entreprise à ses parties prenantes. Au plan des inconvénients, sont souvent soulignés le problème de dépendance à une même activité où le risque n'est pas réparti entre plusieurs DAS (Marchesnay, 1992 ; Bouglet, 2010) et celui d'une structure spécifiquement dédiée et une culture très orientée du fait d'être tournée vers une seule activité. Toute décision ultérieure de diversification devra lutter contre cette focalisation unidirectionnelle des énergies (Bouglet, 2010).

La stratégie de spécialisation est particulièrement adaptée aux Petites et Moyennes Entreprises (PME). Leur faible dotation en ressources les pousse à occuper des segments du marché trop peu attractifs pour les grandes entreprises (D'Ambroise et Bakanibona, 1991). Les PME sont

aussi favorisées par leur capacité de satisfaire le créneau correspondant mieux que ne peuvent le faire les grandes entreprises, grâce à une connaissance approfondie des attentes de la clientèle ou une capacité de service maximum jouant de la proximité géographique (Bertrand, 1996). Toutefois, il convient de signaler qu'il n'est pas rare de trouver dans des secteurs d'activités des PME diversifiées, ou des grandes entreprises, voire des multinationales, cantonnées dans un même domaine d'activités malgré leur grande taille.

B. La diversification

La diversification est la décision d'une entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité. Pour Strategor (2016, p. 535), une entreprise diversifiée est donc une entreprise présente dans au moins deux domaines d'activité différents. Par nouveau domaine d'activité, Strategor (2016) entend un métier correspondant à une chaîne de valeur nouvelle et différente. La diversification va donc plus loin qu'une extension de la gamme de produits ou de services. Ramanujam et Varadarajan (1989), dans leur synthèse des travaux portant sur la diversification, estiment que celle-ci fait référence à l'entrée par une entreprise ou une division dans une nouvelle activité soit par croissance interne, soit par l'acquisition d'une autre entreprise. Marchesnay (2004, p. 199), en s'appuyant sur la classification d'Ansoff (1989), propose plusieurs directions dans lesquelles peut aller la diversification des activités :

- En tirant parti des avantages concurrentiels existants, sur les mêmes métiers et les mêmes missions. On peut, par exemple, élargir la gamme des produits, ou l'approfondir, sans sortir du type majeur du besoin satisfait ;
- En tirant parti d'une expertise, de savoir-faire pour développer des produits nouveaux répondant à d'autres types de besoins, donc à des segments de clientèle différents (même métier, mission élargie) ;
- En tirant parti du positionnement sur une mission, un besoin fondamental, pour développer des produits techniquement différents, mais complémentaires ;
- En recherchant des activités impliquant des technologies (au sens large) différentes, si possible innovantes, et des besoins différents (si possible nouveaux) : métier et mission différents

Une entreprise peut avoir des activités sans rapport direct (sauf financier) les unes avec les autres. Ainsi, on parle de diversification non liée. Dans ce cas, pour les grandes entreprises, on parle de « stratégie conglomérale », ce conglomérat d'entreprises étant organisé autour d'une holding. La holding est une société qui détient et gère les participations dans un ensemble de

sociétés par actions. Au sens strict, un conglomérat est constitué de DAS n'offrant aucune source de synergie entre eux. En outre, entre les activités, il peut exister des complémentarités de façon horizontale (on parle alors de l' « intégration horizontale ») ou verticale (on parle alors de l' « intégration verticale »). Dans le même sens, Igor Ansoff (1989) distingue trois formes de diversification : la diversification horizontale, la diversification concentrique et la diversification verticale.

Les avantages recherchés à travers la diversification sont multiples. Dans le cas où les activités sont liées, les synergies sont fortes et peuvent se manifester de différentes façons (Marchesnay, 2004, p. 201) : augmentation de la capacité de production (économies d'échelle), augmentation de la gamme de produits (économies de variété), transfert des compétences entre les diverses divisions produits-marchés (économies d'apprentissage), pouvoir de négociation accru en amont (fournisseurs) et en aval (distributeurs et clients), etc. Dans le cas des diversifications non liées, la diversification permet de saisir les opportunités de développement dans des secteurs éloignés du secteur d'origine. Aussi, en réduisant la volatilité du cash flow, elle diminue la probabilité de non remboursement des prêts et minimise le risque de crédit (Bouglet, 2010, p. 151). Dans le tableau suivant, Helfer et al. (1997) recense les principaux avantages ou les principales motivations de la diversification.

Tableau 1-2 : les motivations de la diversification

Motifs de la diversification	**Illustrations**
Gestion de portefeuille d'activité	Répartition des risques Investissement vers des domaines plus rentables ou plus dynamiques Compensation du déclin d'un domaine Compensation de la saisonnalité d'un domaine d'activité
Valorisation des compétences distinctives	Techniques : l'entreprise valorise dans un autre secteur ses brevets ou un savoir-faire spécifique Commerciales : l'entreprise valorise son image sur un autre marché
Recherche de synergies	Sur toutes les fonctions de l'entreprise
Investissements de ressources excédentaires	Financières : se diversifier pour placer ses excédents Humaines : se diversifier pour utiliser des effectifs devenus excédentaires Techniques : se diversifier pour faire tourner un outil de production devenu surdimensionné
Constitution d'avantages concurrentiels	Intégration amont et aval afin d'acquérir un avantage concurrentiel Rachat d'un fournisseur ou d'un client d'un concurrent pour le contourner
Saisie d'opportunités	Rachat dans des conditions avantageuses de fournisseurs, clients, concurrents, entreprises voisines
Ressorts psychologiques des dirigeants	Mégalomanie de dirigeants grisés par un succès dans le domaine d'origine Caractère valorisant des diversifications pour les cadres de direction

Source : Helfer, Kalika et Orsoni (1997)

Au registre des inconvénients, l'inconvénient majeur de la diversification réside dans la complexité de gérer plusieurs activités en même temps. Complexité qui résulte notamment de la difficulté de l'appréhension des différents environnements. Dans le cas des activités non liées, le risque est, contrairement à la stratégie de spécialisation, de ne pas bénéficier de l'effet de taille. L'organisation sera beaucoup plus complexe, et la dispersion des efforts et des forces alourdira la capacité de l'entreprise à contrôler les performances et les actions. Il sera également difficile de mettre en place une culture commune, d'où le risque de conflits pour l'obtention des ressources. Dans le cas des activités synergétiques, il est clair qu'en cas de difficultés ou de détérioration de l'image dans un DAS, les autres DAS risquent à leur tour aussi de connaitre le même sort. De plus, les barrières à la sortie seront élevées, et lorsque l'environnement exige un changement de choix stratégique, le risque de faire face à une résistance au changement sera également élevé.

Pour Marchesnay (2004, p. 202), dans la réalité, ces deux choix se rencontrent peu. Selon lui « *il faudrait plutôt parler de processus de diversification, la stratégie, bien souvent émergente, consistant à progresser en jouant sur des synergies possibles, tout en évitant de se faire*

enfermer dans des activités qui risqueraient de connaitre toutes ensemble un déclin rapide. C'est, au fond, la leçon majeure que l'on peut tirer des matrices de portefeuille. » (p. 202).

Notons enfin que la stratégie d'internationalisation, qu'on ne va pas aborder dans ce document, peut être assimilée à une stratégie de diversification de marché à l'international. Dans les lignes qui suivent, nous allons nous intéresser à un autre cas particulier de la diversification, à savoir l'intégration verticale.

C. L'intégration verticale

Pour la fabrication d'un produit comportant plusieurs étapes, l'entreprise a le choix entre prendre en charge toutes les étapes ou bien en déléguer quelques-unes. L'intégration verticale est un cas particulier de la diversification dans la mesure où elle consiste à entrer dans de nouvelles activités de ses fournisseurs ou de ses clients distributeurs. D'après Very (1991), « *si la réalisation d'une nouvelle étape du processus de production/vente entraîne l'entreprise dans de nouvelles arènes concurrentielles, l'intégration verticale doit être considérée comme diversification (même si les liens particuliers sont exploités en termes de transactions internes)* ». Pour Porter (1980), l'intégration verticale est « *la combinaison d'une technologie additionnelle à celle de production (la distribution, la vente ou autres processus économiques) dans le cadre d'une seule entreprise* ». « *Elle représente donc la décision d'une entreprise d'utiliser des transactions internes, d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes* » (Porter, 1982, p. 327). Une autre définition plus précise est la suivante : « *L'intégration verticale est une stratégie pour produire intérieurement, cela incorpore les activités principales de la chaîne de valeurs en amont ou en aval ou les deux, ceci pour réduire des coûts et l'incertitude de transaction dans une compagnie* » (Migfang et al. 2006). Cette définition cite donc deux avantages de ce choix stratégique. Dans le même ordre d'idées, pour Strategor (2016, p. 246) « a*u total, soit l'intégration verticale renforce la différenciation des produits ou des services offerts parce qu'elle prive ses concurrents de l'accès à une ressource rare, facteur de différenciation, soit elle réduit la structure des coûts en réorganisant la chaîne de valeur. Dans les deux cas, le contrôle des maillons essentiels de la chaîne de valeur peut présenter des avantages* ».

Ces définitions, bien que différentes, tournent toutes autour de l'idée principale d'intégration de nouvelles activités, en amont et/ou en aval.

Par ailleurs, la littérature managériale sur l'intégration verticale révèle l'existence de deux principales approches :

- Approche relevant du paradigme Structure-Comportement-Performance, où l'intégration verticale est un concept sectoriel et donc un élément de la structure du marché. Elle est considérée plus comme une contrainte du secteur qu'un choix stratégique émanant de l'entreprise. Cette approche a largement été développée par Sichel (1973).

-Approche basée sur la firme qui considère l'intégration verticale comme un choix émanant de la firme, reflétant son orientation stratégique.

C.1. Les formes de l'intégration verticale

La première forme est **l'intégration amont et aval**. L'intégration verticale en amont conduit l'entreprise à entrer dans une activité qui produit des facteurs, des intrants, des matières premières qui sont ensuite affectées et incorporées dans son activité d'origine. Elle devient ainsi son propre fournisseur en évitant de recourir à une autre entreprise. L'intégration verticale en aval amène l'entreprise à couvrir une activité ou une industrie qui, jusqu'à présent, utilisait, distribuait ou vendait ses produits ou services.

Dans la logique de l'intégration verticale, l'enjeu pour l'entreprise est de maîtriser les stades de la filière qui sont source d'avantage concurrentiel (Strategor, 2016, p. 247). C'est ce qui motive le choix de l'intégration. En s'intégrant verticalement, l'entreprise effectue par elle-même certaines opérations auparavant réalisées par ses clients ou ses fournisseurs. Elle construit ainsi une nouvelle chaîne de valeur en y incorporant une activité jusqu'alors non contrôlée. L'intégration verticale peut être réalisée par acquisition d'entreprises ou par croissance interne.

La deuxième forme est **l'intégration verticale complète, partielle et profilée**. Avec l'intégration verticale complète, totalement intégrée, l'entreprise couvre l'ensemble de la filière de son activité de la matière première jusqu'au client final ; il s'agit de détention par l'entreprise des actifs et des sociétés pour l'ensemble des activités de l'amont vers l'aval. Ce choix stratégique est devenu rare. C'est le cas par exemple de certaines grandes compagnies internationales de l'industrie pétrolière, qui ont toujours montré un souci de maitriser l'ensemble de la filière. L'intégration verticale partielle ne concerne que certaines activités d'une filière, soit vers l'amont soit vers l'aval. Ainsi, elle permet de contrôler la valeur ajoutée de plusieurs stades successifs. Quant à l'intégration profilée, elle se traduit par le recours à des fournisseurs, producteurs ou des distributeurs externes à l'entreprise, et souvent mis en concurrence avec l'organisation interne. En d'autres termes, l'entreprise achète, produit ou distribue en recourant à la fois à des unités détenues en propre et qu'elle contrôle sur un plan

capitalistique, et à des fournisseurs, producteurs ou distributeurs externes et indépendants avec lesquels elle établit des relations commerciales et noue des contrats.

La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985) est la théorie la plus utilisée pour expliquer la logique de l'intégration verticale des entreprises. Cette théorie, sur la base des hypothèses de rationalité limitée, de l'opportunisme, de la spécificité des actifs et de la fréquence des transactions, stipule que (Strategor, 2016) :

- Premièrement, recourir à des transactions sur le marché ou bien à l'intégration verticale est un choix stratégique pour les entreprises. Par l'intégration verticale, l'entreprise choisit de renoncer à utiliser le marché, du fait de coûts trop élevés ou d'imperfections manifestes du marché (absence de prestataires, prix exorbitants, ressources inexistantes…).
- Deuxièmement, le choix de l'intégration verticale doit reposer sur la minimisation de la somme des coûts de production et des coûts de transaction. Les coûts de production varient essentiellement avec le volume et l'expérience. Par contre, les coûts de transaction dépendent, d'une part, du comportement des acteurs économiques, d'autre part, de la nature des transactions.

C.2. Les avantages et inconvénients de l'intégration verticale

Les avantages stratégiques recherchés à travers la stratégie d'intégration verticale sont nombreux et multiples. Castaneda (2006) a montré que l'intégration peut améliorer l'organisation de la production. Elle est considérée comme une stratégie qui améliore la coordination et la coopération entre les unités intégrées (Gulati, 2005). D'autre part, selon Rossini (2005) l'intégration verticale permet d'augmenter le niveau des bénéfices, de baisser les prix et d'améliorer le volume de production. C'est aussi un moyen d'améliorer la performance de l'entreprise grâce à la mise en œuvre et à la maitrise d'une nouvelle technologie (Li, 2007).

Le tableau suivant, inspiré des travaux de Vergara Canizales (2009), recense les principales raisons stratégiques liées à l'intégration verticale.

Tableau 1-3 : Avantages stratégiques liés à l'intégration verticale

Avantages	Auteurs
Réduire les coûts, le nombre et la complexité des transactions entre les entreprises intégrées	Argyres (1996) ; Arocena (2008) ; Bhuyan (2002) ; Gaynor (2006).
L'intégration permet la participation aux bénéfices entre les parties supérieures et inférieures de la chaîne d'approvisionnement, ainsi tous les conflits d'intérêt au sujet des prix et du commerce sont éliminés.	Ornelas et Turnera (2007)
Les entreprises avec un niveau de production bas, peuvent choisir une stratégie d'intégration pour réduire au minimum les coûts d'opération fixes, tandis que les entreprises avec niveau de production élevé cherchent à réduire au minimum les coûts variables.	Grossmann (2006)
Contrôle de bénéfices sur l'unité intégrée.	Thomas (1971) ; Durham (2000)
L'intégration verticale élimine la double marge et permet ainsi l'élévation dans les bénéfices des entités intégrées.	Thomas (1971)
Economies d'échelle.	Argyres (1996) ; Garcia et al. (2007)
Avoir ou gagner plus de contrôle sur le marché par la protection de la propriété industrielle, création de barrières à l'entrée aux concurrents, réduire le risque de voir les fournisseurs ou clients se transformer aux concurrents potentiels.	Argyres (1996); Klein et al. (1978); Sari et al. (2007) ; Sand (2004).
Caractère confidentiel de l'information.	Choi (1998)
Adaptation à des facteurs externes comme la situation géographique, les conditions du marché, les règlements locaux.	Vergara Canizales (2009)

Source : Par nos soins, à partir de la revue de littérature réalisée par Vergara Canizales (2009)

Toutefois, au-delà des avantages, l'intégration verticale présente aussi des risques et des inconvénients. Ceux-ci portent sur trois principaux points (Strategor, 2016). D'abord, il y a l'alourdissement de la structure des coûts, ce qui peut être dû à plusieurs facteurs parmi lesquels : une politique salariale et de main-d'œuvre inadéquate, un excès de taille qui se traduit par un surdimensionnement des moyens ou une organisation pléthorique qui s'est progressivement alourdie et qui facture en interne les surcoûts de son fonctionnement. Il existe aussi des coûts bureaucratiques spécifiques associés à l'intégration verticale. Ensuite, un autre inconvénient réside dans le retard à l'innovation et au changement technologique car, dans des environnements à changement technologique rapide, l'intégration verticale peut ralentir l'adaptation de l'entreprise aux innovations et à la remise en cause des standards technologiques. En effet, l'intégration verticale conduit souvent les entreprises à privilégier les solutions disponibles en interne, même lorsque celles-ci ne sont pas les plus innovantes ou les plus adaptées. L'entreprise, ayant mobilisé des actifs financiers, physiques, technologiques et humains, est forcément plus rigide et il lui est difficile de remettre en cause ces investissements.

Enfin, il y a le caractère imprévisible de la demande sur les marchés qui peut poser un problème d'adaptation surtout dans le cas d'une intégration verticale complète.

Au total, les principales limites à l'intégration verticale sont les suivantes :

- En consacrant des ressources à des activités hors de son cœur de métier, l'entreprise risque de ne pas parvenir à conserver ses compétences distinctives qui lui procurent un avantage concurrentiel ;
- L'intégration verticale risque de faire perdre l'entreprise en flexibilité. En effet, l'intégration en amont par exemple empêche l'entreprise de changer de fournisseur ; l'intégration verticale limite la marge de manœuvre de l'entreprise en termes de réduction de la production lorsque l'environnement et la baisse de la demande l'exige ;
- L'entreprise intégrée verticalement risque de se créer des barrières à la sortie. Ainsi, sa flexibilité se trouve réduite puisque tout désengagement est rendu difficile ;
- Les problèmes de coordination risquent de surgir lorsqu'une entreprise choisi de s'intégrer. Il faut que l'information puisse circuler tout au long de la filière.
- L'intégration verticale, qui passe par la présence dans plusieurs activités, risque de diluer la culture de l'entreprise, alors que les individus qui y travaillent ont besoin de références claires pour leur motivation.

Ces limites ne sont pas des obstacles à l'intégration verticale. Il est simplement nécessaire que les dirigeants prévoient les mesures nécessaires pour accompagner le changement. En outre, afin de contourner ces limites et réduire les coûts inhérents, les entreprises ont inventé de nouvelles formes d'organisation, à l'image de l'intégration profilée. Strategor (2016) présente certaines stratégies comme des alternatives à l'intégration verticale, notamment :

- **Les alliances stratégiques de type complémentaire** : elles permettent de limiter l'engagement capitalistique exigé pour prendre le contrôle d'une activité située en amont ou en aval ;
- **La mise en concurrence via la double source** : l'instauration de relations de moyen et de long terme peut passer par la mise en concurrence de deux fournisseurs (d'où l'appellation double source). Cette mise en concurrence contribue à limiter le risque de dépendance vis-à-vis de l'un des deux fournisseurs ;
- **La quasi-intégration** : elle s'effectue par l'intermédiaire de contrats, « *l'entreprise quasi intégrée étend son périmètre d'activités en contrôlant un réseau de fournisseurs ou de prestataires sans acquérir les droits de propriété correspondants et donc investir beaucoup. Elle évite ainsi de supporter les coûts afférents à l'intégration verticale et à*

la prise de contrôle des activités en amont ou en aval. » (p. 263). La quasi-intégration présente l'avantage de réduire les besoins en capitaux, ainsi que l'avantage d'une meilleure flexibilité comparativement à l'intégration complète.

2.2. Revue de littérature sur les déterminants des choix stratégiques

Il existe de nombreux travaux s'intéressant à la question des déterminants des choix stratégiques et qui ont abouti à des explications diverses quant aux facteurs explicatifs de ces choix.

Thompson et Strickland (1993) distinguent entre trois facteurs de base qui influencent les choix stratégiques : le management, les variables environnementales et les ressources internes à la firme.

Le degré de l'influence du management et de l'environnement a été abordé par un certain nombre de chercheurs. Pour Montanari (1978), plus l'influence des variables environnementales sur la stratégie est grande, moins sera l'impact du management. Miller et Toulouse (1986) notent que le management à plus d'influence dans des environnements dynamiques, imprévisibles et changeants. Ici, le besoin de changement et d'action donne aux dirigeants une opportunité de laisser leur emprunte personnelle dans l'entreprise. Porter (1991) a développé un autre point de vue en considérant que malgré l'impact de l'environnement, le management aura toujours une certaine influence sur la stratégie. Porter explique qu'avec le temps, les dirigeants peuvent créer et soutenir l'avantage compétitif par l'innovation, l'amélioration et l'évolution continue des ressources. Selon cette vision, les managers ont un rôle important à jouer dans l'atténuation des contraintes internes et externes affectant leurs entreprises. Bamberger (1983) va plus loin en considérant que les stratégies des entreprises sont le produit des visions des dirigeants qui proviennent à leur tour de leurs personnalités.

Selon Marchesnay (2004), les facteurs qui interviennent dans le processus de prise de décisions stratégiques sont catégorisés en quatre groupes. Il s'agit de la nature de la décision, la nature du type d'activité et de l'environnement, la nature du propriétaire-dirigeant et de ses aspirations (recherche de la croissance, de la pérennité, ou de la survie...) et enfin la nature du type d'organisation (structures formalisées et hiérarchisées).

Dans ce qui suit, nous allons, dans un premier temps, aborder cette question des déterminants des choix stratégiques dans le cadre des différents courants de pensée en stratégie, ensuite, nous allons nous focaliser sur la question de l'importance et du rôle du dirigeant dans l'élaboration de ces choix.

2.2.1. Le point de vue des écoles de pensée en stratégie

En se référant aux travaux de Mintzberg et al. (1998), qui schématise les travaux sur la stratégie en dix écoles de pensée, nous présentons le point de vue de chaque école dans le tableau suivant :

Tableau 1-4 : les facteurs explicatifs des choix stratégiques

Ecoles de pensées	Facteurs explicatif du choix stratégique
École de la méthode	L'environnement
École du positionnement	Les forces de la concurrence
École de la planification	L'adéquation avec les scénarios d'évolution
École entrepreneuriale	Les ressources et compétences disponibles
École cognitive	La rationalité limitée des acteurs
École de l'apprentissage	Les connaissances
École du pouvoir	La politique
École culturelle	La culture
École environnementale	La survie du plus adapté
École des configurations	Les facteurs de contingence

Source : réalisé par nos soins

La lecture des travaux d'autres auteurs qui ont proposé des classifications des élaborations théoriques, produites de façon successive ou simultanée, (Allison, 1991 ; Glueck et Jauch, 1984 ; Martinet, 1996), nous permet de ramener les dix écoles distinguées par Mintzberg en cinq principaux courants de pensée : l'approche rationaliste, l'approche comportementale, l'approche déterministe, l'approche volontariste et l'approche cognitive.

2.2.1.1. L'approche rationaliste

En abordant le choix stratégique comme un type particulier de décisions en situation d'incertitude, cette approche le considère comme le résultat d'un raisonnement à travers un processus de formulation comportant une suite d'étapes successives aboutissant à une solution « correcte » si elles sont correctement suivies par le décideur. Ainsi, perfectionner la stratégie revient à perfectionner la démarche en évitant les erreurs et les déficiences. De ce point de vue, les caractéristiques personnelles des dirigeants ont peu d'importance dans la détermination du choix stratégique. Par conséquent, la nature du choix stratégique dépend des caractéristiques de l'environnement auquel l'entreprise doit s'adapter et du respect des exigences des différentes étapes « logiques » du processus de décision qui permettent d'aboutir au choix final. On voit

bien donc que cette approche correspond à l'approche classique que nous avons abordée dans la section précédente.

Cette logique rationnelle a été largement critiquée par plusieurs auteurs. Simon (1957) critique cette vision de décideur cohérent, rationnel, calculateur et optimisateur. De plus, l'information est toujours incomplète et forcément influencée par l'existence des procédures organisationnelles et de valeurs portée par le décideur. De ce fait, la rationalité de ce dernier n'est pas absolue mais plutôt limitée. D'autres travaux (Cyert et March, 1970 ; March et Simon, 1971 ; Simon, 1983) abordent dans le même sens en introduisant l'existence éventuelle des limites cognitives chez le décideur. De leur côté, Mintzberg et al. (1976), Nutt (1984) et Hickson et al. (1986), après analyse de cas réels de processus de décision, ont montré que la logique rationnelle ne correspond que faiblement à la réalité. En outre, le modèle de « garbage can », dit aussi modèle de la poubelle (Cohen et al., 1972), remet aussi en cause la logique rationnelle de la décision. Ce modèle rejette l'idée de l'existence de véritable rationalité de la décision ; cette dernière n'obéit à aucune logique, c'est l'ambigüité et le hasard qui constituent les véritables déterminants des choix décisionnels.

2.2.1.2. L'approche comportementale

L'approche comportementale considère que la stratégie est influencée par le contexte dans lequel elle se forme, plus particulièrement par trois facteurs différents mais complémentaires : facteurs organisationnels, jeux politiques et aspects culturels.

La logique organisationnelle : partant de la théorie de la rationalité limitée développée par Simon (1957) et de la théorie comportementale de Cyert et March(1970), cette approche part du principe que l'entreprise, comme toute organisation, est composée de sous-unités ayant chacune ses propres règles et procédures, issues des schémas connus et des expériences passées, qui conditionnent son comportement et sa façon de percevoir les problèmes. De plus, les rapports entre ces sous-unités sont à leur tour définis par des règles et des procédures spécifiques. Dans l'ensemble, la recherche des solutions est guidée par des procédures habituelles et s'arrête à la première solution satisfaisante. Ainsi, le processus de décision stratégique n'est pas basé sur la recherche ou le choix de solution optimale comme le stipule la logique rationnelle, car il est marqué par des phénomènes de rationalités limitées, de reproduction de comportements et d'absence d'optimisation.

La logique politique : elle fait référence aux notions de pouvoirs dans les processus de décisions stratégiques. C'est un emprunt au domaine des sciences politiques. Les travaux de

Lindblom (1959) et Quinn (1980) sont parmi les principaux et premiers travaux ayant abordé la formulation de la stratégie sous l'angle des rapports de pouvoir. La logique politique considère la stratégie comme la résultante d'un processus de négociation entre différents individus et différentes coalitions qui défendent leurs propres intérêts. Les coalitions se caractérisent par des regroupements d'individus ayant des préférences et des intérêts divergents, échangeant des ressources afin d'atteindre le même but (Astley et Zajac, 1991). Dans ce sens, l'organisation n'est pas considérée comme un tout cohérent et intégré, mais plutôt comme un ensemble de parties prenantes (individus ou groupes), internes et externes, ayant chacune des intérêts et des objectifs propres. Ces parties prenantes mènent donc des stratégies particulières en s'appuyant sur les ressources et le pouvoir dont elles disposent, ainsi que la position qu'elles occupent dans la structure formelle ou informelle de l'organisation afin d'influer sur le choix stratégique de l'entreprise

En définitive, la stratégie de l'organisation est construite par la confrontation des stratégies individuelles des acteurs et conditionnée, en partie, par les caractéristiques de la structure de l'organisation et s'exprime au travers des jeux de pouvoir marqués par les compromis, la négociation, l'ajustement, le regroupement, le conflit et la ruse.

La logique culturelle : la culture, vue comme l'ensemble de représentations, valeurs, symboles et croyances vécus en commun par les acteurs, orientent les solutions apportées pour résoudre les problèmes d'insertion de l'entreprise dans son environnement (Peters et Waterman, 1983 ; Schein, 1985 ; Thevenet, 1992 ; Morgan, 1989 ; Mintzberg, 1986). La culture permet d'orienter les attitudes des participants à l'organisation, de maintenir la cohésion et de structurer les relations à l'intérieur de l'entreprise et entre l'entreprise et son environnement. Ainsi la stratégie est considérée comme le résultat de symboles, valeurs et normes dominantes dans l'organisation (Brunsson, 1982 ; Green, 1988).

2.2.1.3. L'approche déterministe

L'approche déterministe considère l'environnement comme un élément central dans la définition des choix stratégiques. La relation entre l'environnement et l'organisation est au centre des théories en management stratégique (Ginsberg et Vancatraman, 1985 ; Bamberger, 1988). Différents courants de pensée existent pour expliquer cette relation. Astley et Van de Ven (1983) identifient deux principaux courants privilégiant le déterminisme qui sont la théorie de la contingence au niveau individuel et la théorie de la sélection naturelle (écologie des

populations) au niveau collectif. Il y a aussi la théorie de la configuration (Miller, 1983 ; Miles et Snow, 1978) qui a approfondi cette relation.

A titre d'illustration, d'après le courant de la contingence, l'entreprise est dépendante de l'environnement pour l'obtention des ressources et émet des réponses contingentes. Cette contingence qui peut découler tout aussi bien de l'environnement que de la taille, de l'âge, du système technique ou de la répartition du pouvoir dans l'entreprise (Mintzberg, 1994), des caractéristiques de la direction (Kalika, 1995) ou encore du cycle de vie de produit et de la concentration du secteur (Hambrick et Lei, 1985). Smith et Grimm, (1987) envisagent cette prédominance de l'environnement pour deux raisons : les organisations sont dépendantes de leur environnement pour leurs ressources et les organisations doivent gérer cette dépendance pour maintenir et développer leurs stratégies. L'entreprise agit donc sous la contrainte (Gueguen, 2001).

L'idée selon laquelle l'environnement détermine la stratégie, voire même le niveau de performance atteignable par la firme, nous la retrouvons également dans les travaux de M. Porter au milieu des années quatre-vingt. En effet, Porter (1984) estime que l'objectif pour la firme étant d'identifier une source d'avantage concurrentiel, de le construire, de le protéger pour le pérenniser. Ceci passe par une analyse détaillée de la dynamique du secteur qui va conduire les dirigeants à choisir l'une des trois stratégies génériques : domination par les coûts, différenciation ou focalisation. La domination de la pensée stratégique par cette vision des choses s'explique notamment par la diffusion massive des modèles associés et la nature relativement stable du contexte économique dans lequel elle a vu le jour (Ortega et Roy, 2009).

Dans l'ensemble, les thèses déterministes considèrent qu'un environnement objectif s'impose aux entreprises qui sont dans une posture de soumission. Leurs rôles consistent à identifier avec précision l'environnement dans lequel elles évoluent afin d'aligner leurs stratégies, négligeant ainsi les facteurs individuels et organisationnels dont l'impact est considéré moins importants que celui des facteurs externes.

Cette vision déterministe des choix stratégiques est fortement critiquée car elle se limite à un seul facteur qui est l'environnement, réduisant ainsi la capacité d'action des managers. Crozier et Frieberg (1977) considèrent que la conception de l'environnement ne peut être réduite à un ensemble de facteurs impersonnels dont les caractéristiques objectives s'imposent en quelque sorte d'emblée et automatiquement aux organisations. Dans ce sens, Simiricish et Stubbart (1985) ont fait émerger trois conceptions de l'environnement : l'environnement objectif qui est une conception exogène à l'organisation, l'environnement perçu (ou subjectif) qui, bien

qu'extérieur à l'organisation, est modifié par les schémas cognitifs des acteurs et, enfin, l'environnement enacté qui considère que l'environnement et organisation ne peuvent être dissocié car issus d'un même processus de construction (cité par Gueguen, 2001). Il est clair que l'approche déterministe privilégie l'environnement objectif en mettant de côté la capacité d'action des managers de l'entreprise. Ces derniers se voient relégués à un rôle mécanique, passif, contraint unilatéralement par un ensemble de forces. L'entreprise est donc envisagée uniquement sous l'angle de l'adaptation et de la réaction (Bourgeois, 1984).

Child (1972) remet déjà en cause les thèses déterministes sur un double plan. D'abord, les entreprises peuvent avoir certaines opportunités pour sélectionner certains environnements dans lesquels elles évolueront ; ensuite, les entreprises peuvent modifier leur environnement.

2.2.1.4. L'approche volontariste

Dans cette approche, la stratégie de l'entreprise est considérée comme un comportement volontariste visant non pas seulement à s'adapter aux contraintes de l'environnement mais au contraire à l'influer, voire à le transformer en sa faveur. Elle rompt ainsi avec la conception de la primauté de l'environnement sur l'entreprise. Cette vision anti-déterministe a pour origine plusieurs travaux ayant proposés de nouvelles conceptions alternatives.

Hamel et Prahalad (1989) proposent le concept de **l'intention stratégique** pour mettre l'accent sur la vision volontariste et offensive de la stratégie d'entreprise. Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, cette approche explique que, pour réussir, l'entreprise ne doit pas chercher à s'adapter à son environnement mais le changer, le transformer à son profit en modifiant les règles du jeu concurrentiel en imposant ses propres facteurs clés de succès. Le changement n'est plus une contrainte mais un objectif. Pour Hamel et Prahalad (1994), le point de départ pour un choix stratégique est l'intention, c'est-à-dire la vision ou la représentation que l'entreprise se fait de son avenir. Ainsi, l'intention stratégique est le moteur du changement et de la transformation de l'environnement. En d'autres termes, les choix stratégiques dépendent d'une ambition bien avant que n'apparaissent les moyens de l'atteindre. Saïas et Métais (2001) soulignent à ce sujet : « *l'idée d'intention postule que le jeu concurrentiel n'est pas une données absolue et inamovible, mais un construit sur lequel les entreprises peuvent exercer une influence* ». En définitive, l'intention stratégique implique une conception volontariste et proactive de la stratégie du moment qu'elle renvoie à ce que les dirigeants aspirent à long terme, à leur représentation du futur.

Dans la lignée des travaux de Hamel et Prahalad, un second grand courant de pensée est apparu au cours des années 1990 qui s'intéresse, en priorité, à la dimension interne à l'entreprise. Il s'agit de l'approche fondée sur les ressources qui considère la firme non plus comme un portefeuille de produis/marchés, mais comme un portefeuille de ressources et compétences. Les choix stratégiques dépendent donc des ressources et compétences que possède l'entreprise et non pas des besoins des clients et caractéristiques du marché. Du point de vue de la littérature managériale, l'approche fondée sur les ressources trouve ses origines en économie particulièrement avec les travaux de Penrose (1959) et Rubin (1976). Elle est reprise en management dans un premier temps durant les années 1980 par Nelson et Winter (1982) dans la théorie évolutionniste et, notamment, par Wernerfelt (1984) à travers la notion de « *Resources Based View* ». Ensuite, cette approche a connu un grand essor durant les années 1990 particulièrement avec la « théorie des compétences centrales » (Prahalad et Hamel, 1990), la « théorie des capacités dynamiques » (Teece Pisano et Shien, 1997), ou encore, la « théorie de la connaissance » connue sous l'appellation de «*Knowledge Based View* » (Grant, 1996 ; Conner et Prahalad, 1996).

2.2.1.5. L'approche cognitive

Les sciences de gestion ont vu se développer de nouvelles perspectives de recherche en stratégie basées sur l'étude cognitive des entreprises et de leurs dirigeants. C'est à partir de l'hypothèse selon laquelle « *l'une des clé du processus stratégique, peut-être la seule, réside dans la pensée des dirigeants, dans ses contenus et dans ses mécanismes* » (Laroche et Nioche, 1996) ou encore cette autre hypothèse *« les entreprises ne peuvent être comprises sans faire références aux structures cognitives de leurs acteurs et tout particulièrement de celles des dirigeants »* (Gilbert, 1995) que s'est développée l'approche cognitive des organisations ou de la stratégie.

C'est essentiellement en réponses à certaines insatisfactions des modèles classiques de la décision qu'est apparue cette approche. C'est Simon qui propose une première orientation cognitive de la prise de décision dans sa théorie de la rationalité limitée en insistant sur les capacités cognitives limitées des individus-décideurs, ce qui rend, en partie, la solution uniquement satisfaisante et non pas optimale. La prise de décision ne se définit pas en tant que rationalité instrumentale mais comme rationalité procédurale.

Les choix stratégiques peuvent être expliqués par l'existence au sein de l'organisation d'un système cognitif commun, proprement organisationnel et, au sommet de ce système, une structure cognitive qui définit et articule les éléments concernant les grandes questions

auxquelles l'organisation est confrontée, c'est-à-dire les questions stratégiques (Laroche et Nioche, 1996). Ainsi, l'entreprise est bien plus qu'une collection de cartes cognitives juxtaposées.

Nous terminerons ces lignes relatives au point de vue des différentes écoles de pensée en stratégie par quelques exemples qui pourraient expliquer le choix stratégique d'une entreprise (tableau 1-5, page suivante)

De ce qui précède, nous constatons une forte hétérogénéité des variables étudiées pour expliquer les choix stratégique. Dans notre recherche, nous allons nous focaliser uniquement sur un aspect particulier qui est les valeurs des dirigeants, tout en ayant à l'esprit que les autres facteurs sont aussi importants. Sur ce plan, avant de présenter une revue de littérature au chapitre 2, voyons à présent ce que dit la théorie sur le rôle du dirigeant et son importance dans la détermination du choix stratégique.

Tableau 1-5 : Quelques exemples de facteurs explicatifs du comportement stratégique des entreprises

Éléments d'explication	Auteurs
Le contexte organisationnel : la stratégie *(strategic patterns : domain defense and domain offense)* et les structures de traitement d'information (participation, interaction, et formalisation)	Thomas et McDaniel (1990)
L'existence de *double loop routines*	Argyris et Schon (1978)
Capacités dynamiques	Eisenhardt et Martin (2000) ; Teece et *al.* (1997)
Capacités de changement ou d'adaptation	Soparnot (2005); Staber et Sydow (2002) ; Demers (1999) ; Green wood et Hinnings (1996)
Les caractéristiques du dirigeant dont, notamment : • *locus of control* • comment les dirigeants perçoivent un enjeu stratégique	Tushman et Nadler (1990) Hodgkinson (2004) ; Finkelstein et Hambrick (1996) Billings, Milburn et Schaalman (1980)
L'expérience et particulièrement celle qui est liée à la gestion de changements antérieurs.	Amburgey et *al.* (1993) ; Kelly et Amburgey (1991)
Sources internes de pouvoir et d'influence	Scott (1994) ; Fombrun (1992) ' Pettigrew (1985a)
Sources externes de pouvoir et d'influence	Oliver (1992) ; Fligstein (1991) ; Pfeffer et Salancik (1978) ' Thompson (1967)
La perception de la nécessité de changement	Whitley et Czaban (1998) ; Ruef (1997)
Degré de satisfaction à l'égard de la situation actuelle de l'organisation	Sastry (1997) Green wood et Hinnings (1996)
Path dependancy	David (1988) cité dans Boldrini et *al.* (2007)
Développer de nouvelles routines ou changer les routines existantes prend du temps	Nelson et Winter (1984)
Le rôle d'agents stratégiques capables d'introduire et d'intégrer le changement dans les structures internes de 1 'organisation	Beckert (1999)
Les compétences d'une organisation, la compréhension qu'ont les *managers* de ces compétences ainsi que le contexte historique	Henderson et Mitchell (1997)
Le *timing* des évènements	Staudenmayer, Tyre et Perlow (2002)
Les entreprises ouvertes sur leur environnement (*externally oriented firms)* sont plus enclines à comprendre et interpréter les actions de la concurrence et se sentent plus aptes à mettre en œuvre des réponses adéquates que les firmes qui ont un focus plutôt interne (*internally focused firms).*	Smith, Crimm, Gannon et Chen (1991)
L'existence d'activités de veille stratégique, de collecte d'information et de « *internal dessimination* »	Waller (1999)

Source : N. Remili (2013)

2.2.2. Les dirigeants et les choix stratégique

Le rôle du dirigeant et l'influence que peuvent avoir ses caractéristiques sur les choix stratégiques sont largement abordés dans la littérature. Plusieurs travaux accordent aux dirigeants une place centrale et incontournable (Barnard, 1938 ; Andrews, 1973 ; Quinn, 1978). Eisenhardt et Zbaracki (1992), à la suite d'une analyse critique des principaux modes de la prise de décision dans les organisations, suggèrent que la façon la plus réaliste pour aborder les décisions stratégiques est de s'intéresser avant tout à l'intuition des décideurs. Marchesnay (2004), considère que la décision stratégique repose sur le processus mental du dirigeant-décideur, car c'est lui qui va choisir les informations pertinentes, décrypter la situation, détecter les problèmes et sentir les choix qui lui semblent opportuns avec ses propres schèmes mentaux. D'autres auteurs vont plus loin en affirmant que la personnalité d'une entreprise se confond avec celle de son dirigeant plus particulièrement dans les PME (Miller et Toulouse, 1986 ; Hofer et Sandberg, 1987; Julien, 1997).

Toutefois, «l'école des contraintes » perçoit la mission du dirigeant comme un travail d'adaptation aux contraintes imposées par l'environnement, interne et externe à l'entreprise, et qu'il n'a pas les moyens de peser d'une manière significative sur le choix stratégique. Selon Hannan et Freeman (1989), « *les managers n'ont pas d'impact sur les propriétés de l'organisation* ». Cette vision des choses laisse entendre que le choix stratégique sera le même quel que soit le dirigeant. A l'inverse, « l'école du leadership » considère que le dirigeant est capable de surmonter les contraintes environnementales en vue de surpasser la concurrence. Pour Child (1975), c'est le dirigeant qui détermine le succès de l'organisation.

D'autres travaux mettent l'accent sur le caractère variable de l'influence que peut avoir le dirigeant sur la décision stratégique suivant le contexte dans lequel il évolue. Cette influence dépend de son pouvoir discrétionnaire qui, pour Pfeffer et Salanick (1977), dépend de l'environnement qui s'impose au dirigeant. En plus du pouvoir discrétionnaire, Almeida et al. (2005, cité par Chikh, 2010), prennent en considération aussi l'interaction avec les caractéristiques managériales et le contexte organisationnel. Lorsque les individus font face à des environnements incertains et complexes, ils ont tendance à utiliser certaines heuristiques afin de simplifier le processus de décision, des heuristiques préconstruites reflétant les caractéristiques propres des dirigeants (Hitt et Taylor, 1991, cité par Remili, 2013). Pour Bertrand (2016), tout au long du processus stratégique, le dirigeant est le filtre qui perçoit l'organisation et son environnement, les interprète et effectue les choix qui lui semblent opportuns en fonction de ses préférences économiques et ses références sociales. D'autres

auteurs évoquent l'influence des caractéristiques personnelles du dirigeant comme l'âge, l'expérience, l'orientation entrepreneuriale, la personnalité, l'aversion au risque, le capital social, etc., sur le comportement stratégique de l'entreprise.

En définitive, les caractéristiques psychologiques, personnelles et sociologiques semblent façonner les valeurs et les représentations des dirigeants et expliquer les différences sur le plan de la formulation des stratégies et de la performance des organisations (Hambrick et Mason, 1984). Elles influencent notamment les mécanismes de traitement de l'information (attention, organisation, sélection et interprétation) et par conséquent, l'élaboration des alternatives et le choix des actions (Finkelstein et Hambrick, 1996). Parmi ces caractéristiques, certaines sont innées (voir notamment Kets de Vries et Miller, 1984) et d'autres sont le produit de la capacité d'apprentissage, de l'expérience et de l'effort consenti donnant ainsi lieu à différents profils de dirigeants (Remili, 2013).

Par ailleurs, il existe de nombreuses typologies de dirigeants (Smith, 1967 ; Collins et Moore, 1970 ; Laufer, 1974 ; Julien et Marchesnay, 1987, 1996 ; Filion, 1996, 1999 ; Lafuente et Salas, 1989). Elles ont été construites en fonction d'objectifs et à partir de méthodologies et d'échantillons très différents. La lecture de ces typologies fait ressortir deux éléments communs : d'une part, on présente des caractéristiques personnelles et psychologiques, d'autre part, on identifie les objectifs poursuivis et les comportements adoptés par les types de dirigeants. Nous avons choisi de présenter d'une façon succincte la typologie de Julien, Marchesnay et Fourcade (1997). Ces auteurs, en se basant sur une approche privilégiant les buts du dirigeant, font remarquer que les profils de dirigeants de PME/PMI[3] sont déterminés par quatre facteurs :

- les traits psychologiques des dirigeants au travers desquels est mise en valeur leur personnalité,
- les attitudes et les comportements qui permettent d'évaluer le mode de conduite dans les activités liées à la gestion de l'entreprise ou de celles qui ont trait à la prise de décision,
- les variables démographiques et les buts des dirigeants qui peuvent être la croissance, la pérennisation ou l'indépendance de l'entreprise.

Ceci permet de distinguer, selon les auteurs, l'existence de deux profils de dirigeants :

[3] Cette classification, selon Marchesnay et Fourcade (1997), est valable pour les PME avec comme critère la taille en terme d'effectif qui est inférieur à 250 employés. Ceci correspond au cas des entreprises de presse écrite objet de notre étude.

Le profil PIC (Pérennité - Indépendance - Croissance) : pour ce profil, le dirigeant a créé son entreprise afin d'exercer son métier en dehors de toute contrainte hiérarchique. Tous ses efforts s'orientent alors vers la pérennisation de son activité ce qui fait que la croissance sera reléguée au second plan. Ce genre de dirigeant a rarement recours à l'emprunt et cherche à tout prix à s'assurer une autonomie financière. Sur le plan psychologique, ces dirigeants privilégient les aspects techniques et manifestent une aversion marquée pour le risque.

Le profil CAP (Croissance-Autonomie-Pérennité) : ce dirigeant est motivé par la croissance de son entreprise et elle est expression de sa réussite personnelle, de son accomplissement personnel. Ce dirigeant possède un esprit d'entreprise assez élevé. Il a une grande confiance en lui et un degré d'acceptation du risque élevé.

Nous retiendrons que les deux profils mis en évidence par M. Marchesnay et Fourcade peuvent être considérés comme des éléments contingents pouvant influencer un dirigeant à adopter telle ou telle autre attitude vis-à-vis de la gestion de l'entreprise.

Conclusion

De ce chapitre, nous retenons l'abondance des travaux de littérature et la diversité des approches et courants de pensée en rapport avec la stratégie de l'entreprise.

L'étude montre en effet que la stratégie, dont le principal acteur est le dirigeant, a fait l'objet de nombreuses tentatives de définitions et de classifications sans pour autant aboutir à une conception ou à une typologie universelle. Cependant, il est possible de regrouper les différents travaux en la matière en deux grandes approches : l'approche classique et le courant de l'intention stratégique. Dans l'approche classique, le principal défi auquel sont confrontés les dirigeants de l'entreprise est comment s'adapter à son environnement d'une façon à acquérir une position favorable et la défendre. Ainsi, le choix stratégique repose sur le modèle SWOT et la recherche d'un avantage concurrentiel. Quant au courant de l'intention stratégique, il regroupe les travaux remettant en cause la pensée déterministe en stratégie en considérant que l'entreprise devient, par le biais de l'intention, l'acteur de son devenir.

En outre, nous avons pu constater également une diversité d'approches concernant les déterminants des choix stratégiques. En effet, les plus connues sont en nombre de cinq : l'approche rationaliste, l'approche comportementale, l'approche déterministe, l'approche volontariste et l'approche cognitive.

Par ailleurs, la littérature a largement abordé aussi le rôle du dirigeant et l'influence que peuvent avoir ses caractéristiques personnelles sur les choix stratégiques. Comme le suggèrent Hambrick et Mason (1984), les caractéristiques psychologiques, personnelles et sociologiques semblent façonner les valeurs et les représentations des dirigeants et expliquer les différences sur le plan de la formulation des stratégies et de la performance des organisations. Le chapitre suivant, va nous permettre justement de cerner une dimension particulière du dirigeant susceptible d'influencer ses choix stratégiques, à savoir ses valeurs personnelles.

CHAPITRE II :

THEORIE SUR LES VALEURS ET LEUR RELATION AVEC LES COMPORTEMENTS DES DIRIGEANTS ET LES CHOIX STRATEGIQUES DE L'ENTREPRISE

Introduction

Etudier l'impact des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques des entreprises nécessite d'abord de mettre en exergue les différentes conceptions données à ce terme de « valeurs », surtout qu'il est utilisé dans plusieurs disciplines et est souvent confondu avec d'autres notions comme croyance, normes, culture, attitude, besoins, idéologie, traits de personnalité, etc. Ensuite, il y a lieu d'expliquer de quelle façon ces valeurs influencent les comportements humains et leurs choix décisionnels. Ces différentes dimensions feront l'objet du premier point de ce chapitre.

En outre, il est nécessaire de vérifier dans quelle mesure les dirigeants sont responsables des choix stratégiques de leurs entreprises en examinant la littérature sur le sujet. C'est à partir de là qu'on peut aborder réellement l'influence que peuvent avoir les valeurs des dirigeants sur les choix et orientations stratégiques des entreprises. Ces différents aspects feront l'objet du second point de ce chapitre.

1. Valeurs et comportement des individus

Seront abordés à présent, du point de vue théorique, les aspects liés notamment à l'importance de l'étude des valeurs en management, à la caractérisation et la typologie des valeurs, à l'impact des variables démographiques sur les valeurs personnelles ainsi que l'influence des valeurs sur les comportements des individus.

1.1. L'importance des valeurs en management

Si les actions et comportements humains sont visibles et relativement faciles à mesurer, les valeurs et croyances qui sous-tendent ces comportements sont, quant à elles, intangibles, invisibles et difficiles à mesurer. De ce fait, ces dernières peuvent être considérées comme étant représentant pour les humains et les organisations ce que représentent les racines (sous terre et invisibles) pour les troncs et branches d'un arbre (tangible et visible) qui dépendent de la santé des racines. Ou encore, si on reprend la métaphore de l'iceberg, les valeurs et croyances de l'individu ou de l'organisation, représentent la partie immergée ou cachée des comportements individuels ou organisationnels.

Posner et Schmidt (1981) soulignent qu'il est important de comprendre les valeurs, car les valeurs font une différence en ce qui concerne la façon dont les gens se sentent à propos d'eux-mêmes et de leur travail, de leur entreprise et de leur pays. Les valeurs influent sur notre vision

de l'avenir et sur les autres, et finalement sur notre volonté de s'engager dans les responsabilités organisationnelles et communautaires. L'étude des valeurs est d'autant plus importante lorsqu'on prend en considération le caractère turbulent et incertain de l'environnement, dont la principale difficulté est comment prévoir son évolution futur. Dans ce sens, Posner et Schmidt notent, en guise de conclusion d'une étude qui a porté sur les valeurs des dirigeants des entreprises américaines, que « *tout ce que nous pouvons voir, c'est le passé et le présent. Nous pouvons apprendre d'eux et faire des suppositions sur ce qui peut arriver - mais l'avenir est toujours plein de surprises. Nous savons, cependant, que ce que nous portons dans ce futur est nos valeurs - et ces valeurs déterminent quels faits nous examinons avec soin et ceux que nous faisons passer ; quelles sont les options d'actions que nous considérons avec faveur dès le début et celles que nous rejetons. Les valeurs des dirigeants et des dirigeants de l'Amérique auront un effet profond dans l'élaboration de l'avenir de notre nation dans le prochain siècle* » (notre traduction).

D'autres auteurs ont mis en avant l'importance qui doit être accordée aux valeurs dans le monde des affaires. Ainsi, pour Hamel (2012, p. 21), « *En tentant de relever les défis extraordinairement complexes de 21ème siècle, il est bon de se rappeler que ce qui compte le plus maintenant, c'est ce qui a toujours tant compté : les valeurs qui nous tiennent le plus à cœur*.». Barrett (2017, p. 25) prédit que « *au vingt et unième siècle la course au profit sera remplacée par la course aux valeurs* ». L'auteur poursuit dans ce sens, *« si vous voulez réussir dans le monde des affaires dans cette nouvelle ère, vous devez fonder toutes vos décisions sur vos valeurs. En outre, vos comportements doivent être alignés avec vos valeurs, c'est-à-dire que l'on doit voir que vous faites ce que vous dites et que vous fonctionnez avec intégrité.* ».

Ainsi, accorder de l'intérêt aux valeurs doit constituer un des principaux soucis des dirigeants d'entreprises. Barrett (2017, pp. 137-160) a montré, à travers deux études de cas sur la période 2005-2012, dans quelle mesure l'importance accordée aux valeurs a entrainé une augmentation des revenus, de la productivité des salariés et de la résilience de l'organisation. Barrett (2017) va aussi jusqu'à dire que les dirigeants qui ne veillent pas de manière rigoureuse aux valeurs et à la culture de leurs entreprises représentent un risque pour celles-ci. Il avance à ce sujet : « *qui vous êtes et les valeurs auxquelles vous croyez sont devenus aussi important que les produits et les services que vous proposez* » (p. 29). De plus, selon cet auteur, les dirigeants doivent adapter et vivre leurs valeurs les plus profondes, car cela nourrit la confiance. Cette dernière permet de créer des relations porteuses de sens au sein de l'entreprise et de tisser des liens solides avec les

parties prenantes externes. Ainsi, la confiance construit la cohésion interne et la bienveillance externe. En outre, les valeurs aident l'entreprise à mieux faire face aux changements de l'environnement : *« face aux turbulences et aux changements, la culture et les valeurs deviennent la meilleure source de continuité, de cohérence, de renouveau et de longévité. Les leaders doivent être bâtisseurs d'institutions qui imprègnent l'entreprise avec un sens qui inspire le présent et qui porte l'avenir. Ils doivent trouver une finalité sous-jacente et une série de valeurs fortes qui servent de socle pour les décisions à long terme même dans un environnement volatile. Ils doivent également définir un but commun et des valeurs universelles qui unissent des individus très différents tout en laissant la possibilité aux identités de chacun de s'exprimer* » (p. 52).

Par ailleurs, le débat sur les questions liées aux valeurs refait surface dans les médias et au sein de l'opinion publique à chaque fois qu'il y a un scandale qui éclate et qui met en cause des dirigeants de banques et de grandes entreprises. Hamel (2012) cite à ce sujet la comptabilité tortueuse d'ENRON, les magouilles financières de Parmalat, la surévaluation des réserves par Shell, le dilettantisme de BP en matière des normes de sécurité, l'escroquerie épique de Bernard Madoff, le scandale de l'espionnage chez Hewlett-Packard, des pratiques de crédit usuraire de Country wide Financial, les excès désastreux de Lehman Brothers, la vente frauduleuse de fréquences téléphoniques en Inde et la découverte que le groupe Press News Corp pratiquait l'écoute téléphonique. Derrière ces scandales ayant couté des milliards de dollars aux investisseurs et ont anéanti le droit à la retraite des milliers de personnes, selon Barrett (2017), il y a les valeurs des dirigeants et les cultures qu'ils avaient créé qui constitue la cause principale. En Algérie, des exemples de dérives et de comportements immoraux de dirigeants ce n'est pas ce qui manque. On peut citer dans ce registre les scandales ayant défrayé la chronique ces dernières années, comme ceux de Sonatrach, ETRHB, Condor, etc. pour ne citer que ceux qui concernent les grandes entreprises. Les liens inextricables qui unissent les grandes entreprises aux gouvernants contribuent également à mettre la question des valeurs au premier plan (Hamel, 2012, p. 18). C'est le cas en Algérie où l'on a assisté, durant les années 2019 et 2020 notamment, à des poursuites judiciaires et à des peines d'emprisonnement concernant d'ex hauts responsables de l'Etat (premiers ministres, ministres, Walis, députés, haut gradés de l'armée, etc.) pour des affaires liées à la corruption, aux pratiques frauduleuses et à l'abus de pouvoir.

A partir de là, Hamel (2012) plaide pour une « *renaissance morale* » du monde des affaires : *« les intérêts des diverses parties prenantes de l'entreprise ne coïncident pas toujours, mais il y a un point sur lequel la convergence est totale : avoir des valeurs, cela compte vraiment. Plus que jamais* » (p.10). Pour Barrett (2017, p. 29), les meilleures contributions qu'un leader peut apporter consistent à clarifier le système de valeurs et lui insuffler de la vie. De notre côté, nous estimons qu'il est nécessaire que la recherche dans le domaine des Sciences Sociales en générale se penche sur ces questions liées au domaine des valeurs. Les lignes qui suivent vont permettre justement de mieux saisir cette notion de valeurs.

1.2. Les valeurs : définitions, caractéristiques et notions associées

1.2.1. Définitions et caractéristiques des valeurs

Le concept de « valeurs », employé au pluriel comme au singulier, est souvent utilisé mais rarement défini d'une façon précise. En effet, c'est un terme que nous retrouvons dans plusieurs disciplines (économie, psychologie sociale, sociologie) et sa conception varie d'une discipline à l'autre et parfois à l'intérieur d'une même discipline.

Etymologiquement, le terme « valeur » vient du verbe latin *valere* et signifie « être fort ». Au sens le plus ancien de la langue française, le mot valeur signifie « vaillance » (P. Morchain, 2009).

Phard P. (cité par Pagès et al., 2010, p. 51) considère que, comme les normes, les valeurs font partie d'un vocabulaire courant de la sociologie qui s'est progressivement imposé dans le langage ordinaire et le langage public pour évoquer des idéaux ou principes régulateurs susceptibles d'avoir priorité sur toute autre considération. Pour sa part, Morchain (2009, p. 7) évoque un passage de ce terme du langage courant au langage technique pour finir par être associé aux choses, en économie (1705), en musique (1740), en peinture (1792) et en mathématiques en 1845. Weber et Durkheim utilisèrent le terme « valeurs » en sociologie à la fin du XIX^{e} siècle. De son coté, Valette-Florence (1994) identifie cinq champs d'investigation récapitulant l'évolution historique du concept de valeurs : la philosophie, l'anthropologie, la sociologie, la psychologie et la psychosociologie.

Selon Rokeach (1973, p. 5) une valeur « *est une croyance durable, qu'un mode spécifique de comportement ou but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre mode de comportement ou but de l'existence opposé ou convergent.* ». Cette définition est l'une

des plus utilisées dans les travaux sur les valeurs. Rokeach considère les valeurs comme un système organisé qui les ordonnent selon leur importance relative. Il considère qu' *« un système de valeur est une organisation durable de croyances, relatives à des manières de se conduire, préférables pour l'individu, ou à des états finals de l'existence pouvant être classées selon leur importance relative* ». A partir de cette conception des valeurs selon Rokeach (1973), Schwartz (1992) identifie dans la littérature cinq caractéristiques fondamentales concernant les valeurs, à savoir :

- la valeur est une croyance ;
- Elle se réfère à des états finals ou à des modes de conduite choisis par l'individu ;
- Elle permet de transcender des situations spécifiques, vécues par les individus ;
- Elle guide les individus dans la sélection ou dans l'évaluation du comportement, des personnes ou des événements qui les entourent.
- Elle est organisée avec d'autres valeurs pour former un système de valeurs.
- Au final, Schwartz considère que les valeurs ont en commun de servir de révélateurs, de principes fondateurs permettant de guider la vie des individus ou des groupes.

Pour Kluckhohn (1952), il considère une valeur comme étant « *une conception explicite ou implicite, de ce qui est désirable, pour un individu, ou pour un groupe d'individus, et qui l'influence dans la sélection d'une action possible, selon ses modes, son sens et sa finalité* ».

Une valeur est ainsi vue comme une conviction fondamentale qui revêt une importance marquée et une grande signification pour les individus et demeure relativement inchangée au fil du temps (Bergeron, 1997, p. 94). Quant à Barrett (2017, p. 39), il suggère que « *les valeurs sont une méthode synthétique pour décrire ce qui est important pour nous individuellement et collectivement (en tant qu'organisation, communauté ou nation) à un instant donné* ». Par synthétique, l'auteur veut dire que les concepts représentés par les valeurs peuvent être généralement traduits par un mot ou une expression (par exemple : l'honnêteté, l'intégrité, la compassion, les droits de l'homme). De plus, selon l'auteur, les valeurs ont un caractère universel car elles ne dépendent pas du contexte ; au contraire, les comportements sont décrit de manière spécifique et ne transcendent pas les contextes.

Par ailleurs, Wellhoff (2010, p. 45) adopte un point de vue selon lequel « *les valeurs renvoient à quelque chose de finalement très identitaire (…) elles renvoient à notre identité la plus profonde comme à notre sentiment d'appartenance ou, au contraire, d'exclusion d'un groupe*

social ». Il identifie cinq repères pour s'assurer de disposer de « vraies » valeurs au sein d'une entreprise (Wellhoff, 2010, pp. 18 – 25) :

- Une **définition explicite**. Cela oblige l'entreprise à préciser le sens qu'elle donne, par exemple à des valeurs conceptuelles comme la liberté, cela même pour ces différentes zones géographiques. De plus, le terme ambition ouvre sur l'audace, le courage, la prise de risque, la détermination, etc. ;
- Un « **champ d'application** » ;
- Par son **absence**, une valeur doit pouvoir susciter l'indignation. « *Que quelqu'un remette en cause nos valeurs, il nous remet en cause nous-mêmes. Car elles s'adressent à chacun d'entre nous de façon quasi individuelle, tout en étant une notion très collective. Créer ce lien entre l'individuel et le collectif est donc la première force des valeurs* » ;
- Une valeur doit être **universelle** et s'adresser à toutes les parties prenantes ;
- Une valeur doit se traduire en **actes**.

Dans le même ordre d'idées, Feather (1988b) révèle que les valeurs sont centrales à la définition de soi, comparables « *aux fondations d'un bâtiment* ». Turquino et al. (cité par Morchain, 2009, p.56) considèrent que *« la notion de valeurs est (…) sociale, et se distingue très clairement des valeurs humaines et philosophiques. Elle renvoie (…) pour une part importante, à l'aspect plus ou moins nécessaire des conduites sociales, et n'est jamais indépendante des conséquences, en termes de sanctions ou de renforcement, de jugement porté à l'égard d'une personne ».*

Les valeurs sont souvent considérées comme reflétant fidèlement les mœurs et les idéologies des cultures dans lesquelles l'individu a vécu, et très peu comme étant le produit de ratiocination. Ceci dit, pour Robert et McMurry (2009), les valeurs d'un individu trouvent leur origine dans deux principales sources qui sont :

- Les héros qu'il a adoré au cours de son existence (les figures parentales, scolaires, sportives, théâtrales, politiques et autres figures d'autorité avec lesquelles il s'est identifié) et dont les valeurs, les croyances et les normes qu'il a introvertis, en général assez sans critique ;
- Ses associés et ses pairs dont l'acceptation et l'estime lui sont vitales. (Beaucoup de gens sentent qu'ils doivent se conformer absolument et aveuglément aux croyances, aux

normes et aux valeurs de leurs groupes sur l'ostracisme. C'est pourquoi, selon les deux auteurs, le comportement des jeunes est souvent si bizarre et irréaliste.)

En outre, Phard (cité par Pagès et al., 2010, p. 76) définit les valeurs en distinguant deux aspects :

- un aspect *idéalisant*, au sens d'un «*idéal qu'on défend ou qu'on promeut ou qu'on respecte au travers de certains supports qui peuvent être objets, lieux ou symboles comme par exemple la patrie dans le drapeau ou la foi religieuse dans les lieux de culte, des pratiques comme le loisir, l'aventure, le voyage, la culture, les relations comme l'amitié, la fraternité, la famille, des vertus ou des expériences comme la fidélité, la vie intérieure, le travail de l'esprit, le respect de soi, des individus comme la personne d'autrui ou ma propre personne… » ;*
- le second aspect est *dynamique* au sens d'un ordre supérieur ou éminent de biens ou de fins qui motive suffisamment pour qu'on cherche à le réaliser.

Dans le domaine de l'économie, Foulquié (cité par Pesqueux, 2010), désigne par valeur économique tout ce qu'a *« la propriété de ce qui peut contribuer à la satisfaction des besoins des hommes* ». Cette définition se rapproche de celle de «*valeur d'usage* » d'un bien qui renvoie à la satisfaction que retire un individu de l'usage de ce bien ; une valeur qu'on peut considérer comme subjective car elle dépend des caractéristiques physiques du bien mais aussi des goûts de l'individu. Au contraire, la « *valeur d'échange* » désigne une propriété subjective dans la mesure où elle ne dépend pas des goûts d'un individu particulier mais elle est déterminée socialement à travers l'échange.

Pour Pesqueux (2010), la notion de valeur trouve ses fondements dans l'économique, de façon relative, par référence à l'utilité. En effet, *« on retrouve la même idée dans le caractère attachant d'une chose, mais dont la relation se trouve reposer sur un groupe social ; l'intelligence est ainsi désirable, utile et possède alors une valeur. Plus globalement, c'est à ce sens-là que se rattache l'idée de valeur sociale. Au regard de cette conception, se trouve fondé le concept de valeur absolue, comme dans le domaine de l'éthique où ce concept tient une place essentielle dans la problématique de la moralité. Le concept de valeur se positionne enfin au regard du caractère d'une fin (être au service de telle valeur) qui peut être d'ordre esthétique, éthique, politique ou religieux. L'agent ajuste sa conduite à la fin à laquelle il s'astreint ».*

Ainsi donc, à partir de ce qui précède, nous venons de mettre en relief la diversité de sens et de définitions données à la notion de « valeur (s) ». En ce qui nous concerne, pour les besoins de cette thèse, nous retenons la définition de Rokeach (1973) et celle de Bergeron (1997). Ceci dit**, nous pouvons résumer la notion de valeur dans ces cinq caractéristiques :**

- **Une valeur est une croyance qui constitue une conviction fondamentale ;**
- **Elle ne change pas facilement au fil des années ;**
- **Elle est d'une grande importance pour l'individu ou l'organisation ;**
- **Elle guide le comportement individuel ou organisationnel ;**
- **Son non-respect, ou un comportement déviant à son égard, engendre un malaise profond.**

Pour ce qui est des **Valeurs de l'organisation,** Desreumaux (1998, p. 78) suggère que toute organisation peut être considérée comme une configuration complète de trois types d'éléments inter-reliés : une infrastructure d'activités productives, une socio structure de relations entre individus et groupes, et une superstructure de valeurs, plus ou moins partagées, qui représente l'ensemble des représentations et interprétations de la vie collective et qui vise à stabiliser l'entreprise, à maintenir son identité et sa cohérence.

En période de mutation, les valeurs de l'organisation permettent de stabiliser et de contrer les inquiétudes, elles constituent des repères pour les individus.

Le succès d'une organisation donnée repose, en partie, sur le respect d'un certain nombre de valeurs clés. Ces dernières influencent de façon déterminante le comportement des membres de l'organisation puisqu'elles déterminent la façon dont ces membres perçoivent les problèmes et prennent leurs décisions.

Barnard (1938) est l'un des premiers auteurs à avoir examiné les responsabilités morales des dirigeants. Drucker (1981, p. 28) met en évidence leur influence prépondérante sur le climat et les rapports sociaux. De même, les travaux de Kotter et Heskett (1992) suggèrent un lien étroit entre le respect de valeurs affichées par l'entreprise (celles auxquelles les salariés peuvent adhérer) et longévité. De ce fait, la plupart des entreprises multinationales attribuent une grande partie de leur succès à un attachement indéfectible à quelques valeurs clés (Mercier, 2001).

Les valeurs découlent des expériences vécues. Selon Thevenet (1986), chaque collectivité crée ses propres valeurs, par référence à des cadres externes existants. Autrement dit, les valeurs d'une organisation sont des idées, des croyances partagées qu'elles soient explicites ou implicites. Généralement, elles sont évoquées dans un discours, diffusées par le biais de

supports de communication classique tels que les livrets d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprises remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires (Thevenet, 1986).

1.2.2. Les valeurs et notions associées

Les valeurs sont parmi les très rares concepts socio psychologiques utilisées à travers toutes les disciplines sociales (Rokeach et Ball-Rokeach, 1989, p.775 ; cité par Nonis et Cathy O. Swift, 2001).

1.2.2.1. Le système de valeurs

L'une des caractéristiques des valeurs individuelles est qu'elles sont organisées dans un système hiérarchique commandé par l'importance de l'une par rapport à l'autre (Bilsky et Schwartz, 1987; Schwartz, 1992; Rokeach, 1968, 1979). Ainsi, pour Rokeach par exemple, un système de valeurs est «*une organisation durable de croyances, relatif à des manières de se conduire, préférables pour l'individu, ou à des états finals de l'existence pouvant être classés, selon leur importance relative* » (1968, p.5).

Bien que les individus, et les groupes, partagent un nombre de valeurs universelles, ils ont « *une petite poignée de valeurs dominantes, d'importance primordiale* » (Brandon & Hambrick, 1988, p. 6). Par conséquent, selon Rokeach (1979), il existe pour chaque personne un système de valeurs dominant qui est plus important à comprendre que des valeurs simples. Si toutes les valeurs sont « bonnes », elles n'ont pas toutes la même tonalité suivant le système de valeurs dans lequel elles s'inscrivent (Wellhoff, 2012). Ainsi, « u*n système de valeurs permet d'expliquer, parmi toutes les valeurs disponibles, les priorités que l'entreprise se donne ; elle choisira celles qui sont prioritaires, voire « non négociables* » » (Wellhoff, 2012, p. 21). Rokeach (1979), considère que les valeurs vont être réorganisées à chaque fois que l'individu sera confronté à de nouvelles valeurs qu'il aura à intégrer modifiant ainsi la hiérarchie des valeurs selon l'importance des unes par rapport aux autres. L'importance relative de chacune des valeurs nouvellement rencontrées dans l'institution de travail, sera évaluée par rapport à son environnement initial, conduisant ainsi l'individu à construire son propre système de valeurs. Il aura, par exemple, à choisir entre le fait de rechercher le succès ou de rester honnête, d'agir de manière soumise ou de manière indépendante (exemples cités par l'auteur). Le système de valeurs décrit à la fois une certaine réalité et un idéal projeté ; en cela elles

s'articulent avec la vision (Wellhoff, 2012). Toutefois, le système de valeur peut être caractérisé par des situations d'incohérence et de conflits de valeurs.

Conflits de valeurs

Les valeurs de chacun ont eu une grande variété de sources et ont été acquises sur une longue période de temps ; par conséquent, dans l'ensemble, le système de valeurs d'une personne peut être criblé d'incohérences (Robert N. et McMurry, 2009). Il peut avoir passé son enfance dans un environnement religieusement orthodoxe et a acquis un système de valeurs correspondant. Plus tard dans la vie, il a peut-être fréquenté une université très libérale, sous l'influence d'instructeurs et d'associés athées, et acquis des valeurs qui sont à l'opposé des premières (exemple cité par les deux auteurs).

Ce type de conflits de valeurs internalisés conduit à des situations d'angoisse et d'inquiétude pour l'individu. Ce dernier, ne sachant pas quel ensemble de valeurs utiliser comme guide, il résout le problème en mettant hors de la conscience (c'est-à-dire en enfermant dans des compartiments logiques de son esprit) les valeurs qui sont en conflit. Par conséquent, il n'est plus conscient du conflit entre ses valeurs (Robert N. et McMurry, 2009). Selon ces derniers, normalement, l'individu est conscient d'un seul ensemble de valeurs à la fois - celles qui sont appropriées aux circonstances qui arrivent fortuitement à l'emporter. En même temps, il a également une grande variété de valeurs à partir desquelles il peut rationaliser et défendre ses croyances et actions. Par conséquent, en termes de valeurs, selon les mêmes auteurs, « *il est comparable au fidèle qui peut justifier un acte ou une opinion par une citation apte de la Bible, en accordant peu d'attention aux incohérences apparentes dans son interprétation* ».

Sur un autre plan, Posner et Schmidt (1981) concluent, à travers une enquête réalisée sur un échantillon de 6000 cadres dans des entreprises américaines, que les dirigeants sont souvent cités comme étant la cause principale des comportements non éthiques des organisations, rejoignant ainsi les conclusions de Brenner et Mollender (1977) et celles de Baumhart (1961). Selon Posner et Schmidt (1981), cela s'explique par le fait que les cadres subordonnées sont vulnérables et susceptibles aux influences de leurs supérieurs, même quand ils sentent que la demande est certainement contraire à l'éthique. En effet, selon la même étude, en réponse à la question «*Souhaitez-vous démissionner si votre patron a insisté pour que vous effectuez une action que vous avez fortement senti contraire à l'éthique ?*", près d'un sur quatre des cadres moyens et un sur trois des cadres de surveillance ont déclaré qu'ils étaient «non sûr» ou qu'ils ne le feraient probablement pas. Ce genre de conflits de valeurs a amené John Gardner (cité par

Posner et Schmidt, 1981) à noter que : *«notre problème n'est pas de trouver de meilleures valeurs, mais d'être fidèles à celles que nous professons.* ».

1.2.2.2. Valeurs et normes

Au sens général, selon Demeulenaer P. (cité dans Encyclopedia Universalis, 2011), les normes correspondent à l'ensemble des règles prescrivant un comportement déterminé dans une société donnée, prescription renforcée par la possibilité de sanction en cas de transgression. Les normes et valeurs sont liées. Ainsi, pour Morchain (2009), les valeurs ont une fonction normative, puisqu'elles prescrivent une orientation générale des conduites ; par exemple *« la manière dont nous nous exprimons est normée, et sous-tendue de valeurs : nous savons non seulement qu'il faut parler de telle ou telle manière, mais aussi qu'il est bien de le faire* ».

De son côté, Pesqueux (2010), distingue entre normes et valeurs par le fait que les normes sont obligatoires dans leur domaine d'application, alors que les valeurs indiquent seulement ce qui est préférable ce qui autorise le fait d'être plus ou moins en accord avec les propositions évaluatives. L'auteur cite également un article de l'Encyclopedia Universalis dans lequel Chatel F. traite de la question spécifique du rapport «normes-valeurs sociales» : «*dans le langage sociologique, une norme constitue une règle ou un critère régissant notre conduite en société (…). La norme acquiert une signification sociale dans la mesure où, comme le fait ressortir le terme culturel elle est jusqu'à un certain point partagée (…) Les normes représentent des attentes collectives liées à l'éventuelle application de sanctions qu'elles ont tout à la fois pour objet de spécifier et de justifier. Les normes définissent le comportement approprié, au niveau des usages, ou la conduite requise, au niveau des mœurs et des lois ; elles impliquent donc l'existence de principes plus généraux à la lumière desquels leurs prescriptions et leurs interdits peuvent être légitimés. C'est à ces principes qu'on tend à donner, dans la sociologie contemporaine, le nom de valeurs* ». Pour Pesqueux (2010), la norme est prescrite là où la valeur est la base d'un jugement. La norme est un mode d'incarnation des valeurs et ce sont elles qui fondent les modalités d'un contrôle social au regard de la conformité aux normes, fixant donc les limites de la déviance, écrit-il en se référant à Becker (1985).

Parsons (1952) fait la distinction entre valeurs et normes en considérant que les valeurs ont pour rôle d'assurer le maintien des modèles culturels, alors que les normes ont pour rôle d'assurer l'intégration des individus dans la société. « *La composante collectivité est la culture normative qui définit les valeurs, les normes, les orientations des objectifs et l'agencement des rôles pour*

un système concret d'interaction de personnes déterminables ; la composante des normes est l'ensemble des règles universelles qui définissent ce qu'on peut attendre de l'action de catégories d'unités différenciées à l'intérieur du système de collectivités ou de rôle, suivant le cas ; les valeurs sont les systèmes normatifs qui définissent en termes universalistes le modèle d'orientation désirable pour le système dans son ensemble, indépendamment de la spécification de la situation ou de la fonction différenciée dans le système » (Parsons, 1965, p.74).

Par ailleurs, Rockeach (1973) souligne trois différences majeures entre une norme sociale et une valeur :

- Une valeur peut se référer à un mode de conduite (instrumental) ou un état de fin de l'existence (final) tandis que la norme sociale se réfère seulement à un mode de comportement ;
- La valeur transcende une situation spécifique. Inversement, une norme sociale est une prescription ou une proscription de comportement à avoir d'une façon spécifique dans une situation spécifique ;
- Une valeur est plus personnelle et interne, tandis qu'une norme est consensuelle et externe à la personne.

1.2.2.3. Valeurs et traits de personnalité

Les traits de personnalité sont la manifestation des différences individuelles dans l'expression des actions, des pensées et des ressentis ; ils sont stables à travers le temps et les contextes (Goldberg, 1993). Ils partagent avec les valeurs la stabilité temporelle et trans-situationnelle (Rockeach, 1973 ; Bilsky & Schwartz, 1994).

Dans une étude portant sur 163 propriétaires, cadres supérieurs et moyens, Lichtenstein (2005) a opérationnalisé empiriquement les éléments de la théorie des échelons supérieurs (Hambrick et Mason, 1984) à savoir : les valeurs, les caractéristiques observables, les choix stratégiques et comportements, la performance. Il a constaté que les valeurs personnelles ont un impact sur la performance de l'organisation, tandis que l'âge, le statut, l'expérience professionnelle et le niveau de l'éducation n'ont pas eu d'impact significatif. Cette conclusion indique que les valeurs personnelles sont un attribut de leadership plus important que l'âge, le statut, l'expérience professionnelle et le niveau de l'éducation dans le processus de l'influence des leaders sur les organisations. Les choix basés sur l'âge, le statut, l'expérience professionnelle

et le niveau de l'éducation en négligeant les valeurs ignorent cette force invisible qui conduit à des résultats évidents (Lichtenstein, 2005).

Dans une autre étude de 75 managers MBA dans le travail, Higgs et Lichtenstein (2010) n'ont trouvés aucun rapport entre les traits psychologiques basés sur le modèle des cinq facteurs «big 5 » de la personnalité (McCrae et Costa, 1997) et les valeurs personnelles. Ces résultats accentuent le fait que les «caractéristiques personnelles » et les « valeurs » souffrent de « l'erreur de tintement » (notre traduction de « *Jingle fallacy* » de Kelly, 1927) : les « caractéristiques psychologiques » et les « valeurs » semblent avoir le même son, ainsi ils sont mis en bloc ensemble. Les valeurs et les traits de personnalité sont complémentaires mais sont des attributs séparés et distincts au niveau des leaders et doivent être traités en soi (Lichtenstein, 2012).

1.2.2.4. Valeurs et besoins

Allport (1961) suggère que les priorités des valeurs sont « la force de domination » (*dominating force*) dans la vie de l'individu car elle dirige toute son activité par l'accomplissement de ses besoins. Les valeurs peuvent être considérées comme les états émotionnels, que nous envisageons d'atteindre ou qui déclenchent une volonté, qui sont orientés vers les besoins qui sont à la base des individus. Selon Barrett (2017, p.41), *« un besoin est quelque chose que vous souhaitez obtenir, avoir ou vivre parce que vous croyez que cela va soulager votre souffrance ou votre détresse, et vous rendra plus heureux ou mieux aligné avec qui vous êtes vraiment*. ». L'auteur révèle que les êtres humains ont trois niveaux de besoins :

- Quelques choses que l'individu n'a pas et dont il ressent un besoin absolu.
- Quelques choses que l'individu n'a pas assez et dont il ressent un besoin absolu.
- Quelques choses que l'individu aime avoir ou qu'il désire mais qui ne constitue pas un besoin immédiat ou impérieux.

Maslow (1973) était l'un des premiers chercheurs à faire le lien entre besoins, valeurs et motivations. Il a identifié une hiérarchie structurée de cinq types de besoins, superposés du bas vers le haut et dont le schéma nous donne la forme d'une pyramide : les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et, enfin, d'accomplissement. Les trois premiers constituent ce qui est appelé les besoins primaires et les deux derniers forment les besoins secondaires. La logique fait que les besoins les plus bas doivent être remplis avant que les besoins plus élevés dans la hiérarchie deviennent saillants.

Lorsqu'une personne parvient à maitriser la satisfaction de ses besoins primaires et de ses besoins secondaires[4] , l'une de ses principales attitudes est d'embrasser pleinement son propre sentiment de singularité, c'est-à-dire se focaliser sur sa cohésion interne et sur ses besoin de faire une différence dans le monde. C'est le désir de répondre à l'appel de son « Moi Unique » (Gafani, 2012), qui est l'endroit qui permet de découvrir le but ultime de sa vie, « *en vous connectant à votre Moi Unique, vous êtes appelés à vivre une vie inspirée et guidée par vos valeurs et votre but profond* » (Barrett, P45).

Pour Gafani (2012), le concept du Moi Unique est également applicable aux organisations et aux entreprises, dans le sens où l'entreprise unique et singulière cultive son regard particulier pour nourrir une vision originale des besoins du marché et de ses clients. Cela va lui permettre de cristalliser les énergies autour des produits et des services originaux et générer ainsi de nouvelles opportunités afin de servir les meilleurs intérêts de toutes les parties prenantes. Barrett (2017, p. 46) montre que les valeurs implicites et explicites du Moi Unique du leader deviennent souvent les valeurs de l'organisation.

1.2.2.5. Valeurs et culture

Pour Schein (1985), la culture est un modèle de postulats élémentaires, inventés par un groupe donné, découverts ou développés en vue de résoudre ses problèmes d'adaptation interne et externe, et qui ont été jugés suffisamment efficaces pour être enseignés à de nouveaux membres en tant que procédures adéquates pour percevoir, penser et ressentir face aux problèmes posés. Dans ce sens, la culture comprend un ensemble complexe de valeurs, croyances, symboles, mythes et pratiques. Les objectifs de la culture d'entreprise, selon Schein (1992, p12), sont à la fois orientés vers l'intérieur de l'organisation et vers le milieu extérieurs en résolvant les problèmes d'intégration interne (notamment pour les nouveaux salariés) et ceux de l'adaptation externe (adapter l'entreprise à son milieu).

[4] Cet individu, Barrett (2017, p. 44) le qualifie d' « individu à spectre complet » dont les caractéristiques au développement psychologiques sont les suivantes :
- une perception de la réalité plus claire et plus efficace
- une objectivité sur soi ainsi qu'un détachement et une transcendance de soi supérieurs
- créativité accrue
- Structure de caractère démocratique
- Autonomie, unicité
- spontanéité et expressivité améliorées, en pleine possession de ses moyens, vivacité.

En se référant aux travaux de Schein, Thévenet (1986, pp. 43-44) définit la culture d'entreprise comme « […] *un ensemble de croyances et d'hypothèses fondamentales, partagées par les membres d'une organisation. Elles opèrent de façon inconsciente. Elles ont permis de résoudre des problèmes et en résolvent encore, et elles doivent être transmises à nouveau* ».

La culture permet une distinction entre une organisation et les autres, car elle est construite à travers un processus d'apprentissage tout au long de l'histoire de l'organisation. Elle résulte donc de l'expérience de l'entreprise issue des solutions qu'elle apporte aux différentes situations et évènements rencontrés (Thevenet, 2010).

Dans le modèle théorique de Schein (1992), les valeurs constituent un objet d'étude fondamental relatif à la culture d'entreprise. En effet, ce modèle considère comme premier niveau de la culture *les hypothèses de base*, qui sont des données inconscientes pour l'individu, des croyances acquises pour toujours, des perceptions, des pensées et des manières de ressentir, non négociables, c'est-à-dire acquises une fois pour toutes, et qu'il est très difficile de changer, au sein des organisations. Ensuite, le second niveau est constitué des valeurs intégrées ou partagées par les individus («*espoused values*» dans le texte). Ce sont, selon Schein, un certain nombre de valeurs fondatrices, ou des valeurs issues suite aux réponses apportées aux différents évènements et problèmes rencontrée par l'entreprise au cours de son existence. Ce type de valeurs sert de guide pour la résolution des problèmes en situation d'incertitude ou lorsque des événements imprévus surviennent. Enfin, le troisième niveau est constitué par les *artefacts*, c'est-à-dire les conséquences visibles et tangibles des deux précédents niveaux. Schein cite dans ce cas les exemples des comportements de groupe, des processus organisationnels devenus routiniers, ou encore de l'environnement physique ou architectural, des créations artistiques, des mythes et des histoires racontées depuis longtemps, de listes de valeurs promulguées, des rituels, des cérémonies, etc.

La culture organisationnelle globale est plus ou moins influencée par des sous-cultures qui existent dans l'organisation. Un des éléments important de la culture est « l'idéologie organisationnelle » (Mercier, 2001) qui se réfère aux croyances et valeurs explicitement énoncées par les dirigeants de l'entreprise ; elle vise à fournir une légitimité à l'organisation et un cadre de référence pour l'action. La formalisation de l'idéologie organisationnelle procède d'une recherche de cohérence dans le fonctionnement collectif d'une société humaine.

L'objectif premier des valeurs étant celui du maintien des systèmes culturels, indispensables à la confiance qui doit exister entre les individus et la société dans laquelle ils évoluent (Parson,

1971). Pour Parsons (1971, p. 7), les valeurs font partie d'un système symbolique plus vaste, qui définit un système de croyances qualifié de religieux : « a*u niveau culturel, les valeurs sociales ne comprennent qu'une partie d'un système de valeurs plus vaste […]. Les valeurs sont reliées à ces autres composantes du système culturel que sont la connaissance empirique, les systèmes d'expression symbolique et les structures symboliques constitutives qui composent le noyau des systèmes religieux. En dernier lieu, c'est principalement en termes religieux que les valeurs sont légitimées* ».

Sur un autre plan, Barrett (2017, pp. 93-108) relève que pour mettre en place avec succès un processus de changement culturel, il convient de remplir les quatre conditions suivantes :

- Alignement personnel : les valeurs et les croyances des individus d'une part, et ce qu'ils disent, leurs actions et leurs comportements d'autre part, doivent être alignés. Ceci est encore plus vrai pour les dirigeants, les cadres, et les managers de proximité.
- Alignement structurel : il faut également un alignement entre les valeurs définies de l'entreprise et ses comportements collectifs reflétés dans ses structures, ses politiques, ses procédures et ses systèmes de récompenses.
- Alignement des valeurs : les valeurs personnelles des salariés et les valeurs vécues dans l'entreprise doivent être alignées. « *Il est important que les salariés se sentent comme chez eux dans l'entreprise pour pouvoir s'engager pleinement dans leur travail.* »
- Alignement de la mission : les salariés ont besoin de sentir que l'organisation va dans la bonne direction. Il doit y avoir un alignement entre la finalité ressentie par les salariés ou leur vocation et les rôles et fonctions qui leur sont assignées.

1.2.2.6. Valeurs et croyances

Rokeach (1968) a identifié trois types de croyances : les croyances *existentielles* ou *descriptives*, qui peuvent se caractériser par le fait d'être fausses ou justes ; ensuite les croyances *évaluatives,* qui sont utilisées pour juger en terme de bien ou de mal ; et les croyances qui permettent de *prescrire* ou *de proscrire* les comportements, en vertu desquelles une action est jugée désirable ou indésirable. Comme Allport (1961), Rokeach (1968) considère qu'une valeur est une croyance qui permet de prescrire ou de proscrire les comportements. Les valeurs permettent à un sujet d'agir, avant tout par préférence. Une valeur possède donc pour l'auteur une compétence prescriptive ou proscriptive.

En outre, selon Rokeach (1968), en tant que croyances, les valeurs possèdent une composante *cognitive* (les valeurs permettent d'évoquer tout ce qui est du domaine du désirable pour l'individu), *affective* (ceux-ci se sentent engagés émotionnellement dans la défense ou dans la lutte de certaines valeurs) et *comportementale* (car, une fois activées, elles mèneraient vers l'action).

Par ailleurs, Barrett (2012, p. 51) distingue deux principales différences entre les croyances et les valeurs :

- Les croyances sont culturelles et contextuelles alors que les valeurs sont universelles. Universelles parce qu'elles transcendent les contextes et émergent de l'expérience d'êtres humains. Les croyances par contre s'appliquent uniquement au contexte dans lequel nous les avons apprises ; elles proviennent des expériences vécues dans des situations spécifiques et elles ne sont associées qu'à ces situations.
- Les croyances sont des hypothèses tenues pour vraies. Elles peuvent l'être ou pas. Elles peuvent entrainer une conséquence positive ou non. Elles partent de l'hypothèse que les mêmes causes donneront toujours les mêmes effets, ce qui n'est pas forcément vraie dans un monde aussi changeant. Par contre, selon l'auteur, les valeurs positives créent forcément des expériences positives, parce qu'elles permettent de satisfaire les besoins humains. Elles soutiennent la vie individuelle et collective et aident à améliorer les conditions sociales dans lesquelles nous vivons. Ceci n'est pas le cas des croyances, notamment les croyances culturelles et religieuses qui, selon l'auteur, alimentent la séparation. Cela signifie que pour des personnes ayant des croyances différentes, ils pourront partager les mêmes valeurs.

1.2.2.7. Valeurs, attitudes et idéologies

Chataigne et Guimond (2014) relèvent l'existence d'un niveau assez faible de différence d'abstraction entre idéologies et valeurs, tandis que la différence est grande entre attitudes et valeurs. Maio et al. (2003) montrent que les trois notions présentent certaines caractéristiques communes mais qui diffèrent par leur niveau d'abstraction. Selon eux, une valeur est d'un niveau d'abstraction plus grand qu'une attitude car elle se focalise sur un idéal abstrait tel que la liberté ou l'égalité, qui sert de principe guidant dans la vie. L'idéologie, par contre, a un niveau d'abstraction plus grand qu'une valeur puisqu'elle constitue un système organisant les valeurs et les attitudes autour d'un thème abstrait.

Maio et al. (2003) relèvent quatre points communs entre les concepts de valeurs, attitude et idéologie :

- Ils sont évaluatifs de la positivité ou de la négativité envers une entité.
- Ces concepts sont subjectifs, donc reflètent comment une personne voit le monde et pas nécessairement comment le monde existe réellement.
- Ils peuvent agir à des niveaux conscients comme à des niveaux inconscients : ils peuvent focaliser l'attention dans certaines occasions mais pas dans d'autres.
- Chacun de ces concepts n'existe pas isolé des autres mais est relié aux autres puisque l'idéologie d'une personne est susceptible d'influencer ses valeurs, lesquelles façonnent ses attitudes. Inversement, ses attitudes peuvent affecter ses valeurs qui ensuite façonnent ses idéologies.

1.3. Typologies des valeurs

Parmi toutes les typologies données au concept de valeurs, celle avancée par Rokeach (1973) est la plus utilisée dans la littérature. Elle consiste en effet à distinguer entre les **valeurs** dites ***instrumentales*** et les **valeurs** dites ***terminales***. Les valeurs *terminales* représentent des objectifs durables, à long terme, tant pour l'individu que pour la société, tels que le « salut » (sauvé pour la vie éternelle) ou « un monde en paix » (vouloir un monde sans guerres ni conflits). L'individu est durablement engagé dans sa croyance sur le monde, mais sans que cela influence nécessairement son comportement ou sa conduite. Au contraire, les valeurs *instrumentales*, comme le « courage » ou « l'honnêteté », ont un impact direct sur la conduite et la façon d'agir de la personne. Rokeach (1973, p. 12) insiste sur le fait que le caractère de valeurs instrumentales ou de valeurs terminales n'est en aucun cas « définitif » dans le sens où une valeur terminale peut prendre la place d'une valeur instrumentale. Selon l'auteur, cela dépend donc du contexte.

Pour Bucki et Pesqueux (1995, p. 11), deux types de valeurs peuvent être distinguées : les valeurs constitutives et les valeurs comportementales :

- Les **valeurs *constitutives*** sont préalables à la formation d'une structure sociale. Elles sont à la base de toute organisation et expriment ses finalités.
- Les **valeurs *comportementales*** permettent d'apprécier la conduite des acteurs et de les inciter à se comporter dans le sens de la convergence des buts. Elles constituent les références de jugement des acteurs en termes de mal et de bien.

Par ailleurs, Thevenet (1986) révèle trois types de valeurs :

- Des **valeurs *déclarées***, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe ;
- Des **valeurs *apparentes***, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite » ;
- Des **valeurs** dites ***opérationnelles*** qui se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire… Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle également.

A partir de recherches centrées sur l'environnement, Antoine P. (1981, p.109) a introduit une autre distinction : valeurs-objets et valeurs-critères.

- Les **valeurs-objets** font référence, s'agissant de l'environnement, à un certain nombre d'objets considérés comme des objets de valeur devant être sauvegardés : la forêt, les espèces végétales et animales rares, les sites touristiques du littoral ou de la montagne, etc. pour des raisons diverses telles que : la diversité, la richesse ou la rareté d'un patrimoine écologique ou d'un écosystème, …

  S'agissant des valeurs de société, les valeurs-objets sont souvent des institutions (exemple la famille), des symboles (ex. le drapeau) ou encore des idées (ex. la patrie).

- Les **valeurs-critères** correspondent globalement aux vertus ou qualités individuelles (ex. la bonté), ou collectives (ex. la liberté, l'égalité) ou atteignant l'universalité, donc l'absolu (ex. la beauté, la vérité).

Antoine J. (1996) fait remarquer que cette distinction est rarement adoptée dans les études empiriques ; il souligne qu'il est très fréquent que des listes de valeurs proposées dans des sondages à l'estimation des personnes interrogées mélangent des valeurs-objets et des valeurs-critères, donc des éléments qui ne se situent pas au même plan.

Du point de vue d'analyse économique, certains doublets peuvent aider à faire comprendre et admettre la distinction entre valeurs-objets et valeurs-critères. (Antoine P., 1981) :

Valeur-objet ou valorisée	***Valeur-critère ou valorisante***
Valeur d'échange	valeur d'usage
Coût réel	coût consenti
Prix de marché	prix psychologique
Devis	budget

Wellhoff (2012, pp. 81 – 89) cartographie et distingue huit familles de valeurs articulées autour des axes ci-dessous :

- **Gagnantes** : innovation, progrès, combativité…
- **De conduite** : la façon dont l'entreprise conçoit son métier et se comporte en interne
- **Relationnelles** : modes comportementaux vis-à-vis des parties prenantes : respect, proximité, esprit d'équipe…
- **Morales** : intégrité, transparence, loyauté, franchise…
- **Sociétales**, i.e. les valeurs qui relient l'entreprise à la société dans son ensemble : respect de l'environnement, solidarité et citoyenneté
- **D'épanouissement** mettent l'homme au cœur des préoccupations de l'entreprise : épanouissement, plaisir, humanisme, développement personnel, talent…
- **Sociales**, visent à fédérer les salariés : équité, pluralisme, participation

Quant à Barrett (2017, p. 52), il distingue les **valeurs positives** et les **valeurs freins** (ou potentiellement limitantes) :

Parmi les valeurs positives, l'auteur cite au niveau individuel l'honnêteté, l'intégrité et la confiance ; au niveau organisationnel le travail d'équipe, la créativité et la stabilité financière. Parmi les valeurs potentiellement limitantes, il cite, au niveau personnel, le contrôle, le blâme et le statut ; et au niveau organisationnel la hiérarchie, la bureaucratie et la vision court terme.

Barrett (2017) montre que nos valeurs freins sont issues de nos peurs et de nos angoisses quant à notre capacité à satisfaire nos besoins fondamentaux. Au contraire, nos valeurs positives viennent du cœur et permettent de créer des liens. Il recommande de ne pas laisser les valeurs potentiellement limitantes dicter nos comportements[5] car elles peuvent créer de la discorde et de conflit avec les personnes de notre environnement professionnel et notre milieu social, même si elles peuvent satisfaire notre besoin immédiat « de nous sentir bien avec nous-mêmes ». Au contraire, les valeurs positives peuvent nous aider à créer de lien et de la confiance. L'auteur (pp. 223-238) introduit une autre distinction qui concerne une organisation : valeur fondamental et valeur opérationnelle.

- Une **valeur fondamentale** est une valeur que tout le monde considère comme vitale pour le fonctionnement de l'entreprise. Par exemple, dans une centrale nucléaire ou une

[5] L'auteur utilise le terme « entropie personnelle » pour décrire les comportements guidés par nos valeurs potentiellement limitantes. L'entropie personnelle est, selon Barrett, *« la quantité d'énergie générée par la peur qu'une personne exprime dans des interactions quotidiennes avec les autres*. »

usine de l'industrie chimique, la sécurité des employés et la protection environnementale devraient être considérées comme des valeurs fondamentales.

- Une **valeur opérationnelle** est une valeur qui permet un fonctionnement agile de l'organisation. C'est le cas des valeurs telles que le travail en équipe et la confiance.

En outre, Kluckhohn et al. (1952, pp. 388-433), identifient un certain nombre de caractéristiques propres aux valeurs et qui donnent lieu à différentes formes de valeurs :

a) Les modalités de valeur : ce critère permet de distinguer entre deux catégories de valeurs : des valeurs *positives* et des valeurs *négatives.* L'auteur ne précise pas toutefois ce qu'il entend par valeurs positives ou négatives.

b) La dimension de contenu des valeurs : selon l'auteur, les valeurs peuvent recourir à différents niveaux de réalité ; il désigne dans ce sens une réalité expressive, une réalité cognitive ou morale.

c) La fonction instrumentale des valeurs : elles peuvent avoir une incidence opérationnelle en influençant le comportement et l'action de l'individu ou de groupe ; il s'agit donc des valeurs instrumentales. Comme elles peuvent aussi être respectées en tant que telle pour ce qu'elles sont. Il s'agit donc des valeurs de buts, ultimes ou intrinsèques.

d) Le caractère plus ou moins général des valeurs : certaines valeurs sont générales, car elles s'appliquent à une large variété de situations, dans divers lieux et dans différents contextes culturels. D'autres, au contraire, sont spécifiques à certaines situations (c'est le cas, cité par l'auteur, des indiens Navaho, qui ne pratiquent jamais de cérémonies durant une éclipse de la lune).

e) L'intensité avec laquelle les valeurs s'imposent aux individus : l'auteur parle de la force relative des valeurs. Ces dernières sont généralement considérées comme forte lorsqu'elles sous entendent l'existence d'un système de sanctions. La répétition de certains comportements est également un indicateur de la force de certaines valeurs.

f) La nature plus ou moins explicite des valeurs : une valeur est explicite lorsqu'elle peut être exprimée par les individus. La valeur implicite se déduit de la récurrence de certains comportements ou de l'observation d'une dimension symbolique, qui persiste dans certains comportements, eux-mêmes observables.

g) L'étendue de leur champs d'application : pour cette dimension, l'auteur distingue les valeurs dites *idiosyncratique* concernant une personne dans un groupe donné ; les valeurs *de groupe* concernant une pluralité d'individus qu'il s'agisse d'une organisation, d'une nation ou d'une civilisation ; et enfin, les valeurs *universelles* transcendent les réalités culturelles pour s'imposer comme des « vérités » d'ordre supérieur, quelles que soient les nations et quelles que soient les cultures concernées.

Enfin**, Eduard Spranger (1922)** dans son livre « *Types of men* », distingue six types de valeurs sur la base desquelles il identifie six types de personnalités spécifiques :

- **Les valeurs *théoriques*** : sont des valeurs intellectuelles qui correspondent à la connaissance des choses, à la recherche de la vérité et du savoir. La connaissance constitue ainsi la principale motivation pour agir.
- **Les valeurs *économiques*** : elles correspondent à la satisfaction des besoins, et à l'utilisation efficace de ressources. L'intérêt porte sur l'utilité pratique.
- **Les valeurs *esthétiques* :** évaluation basée sur la beauté, la forme et l'harmonie. Elles correspondent à toutes les émotions qu'elles peuvent faire ressentir pour un individu.
- **Les valeurs *sociales* :** valorisation de l'entraide, de la sympathie, de l'intégrité et de l'altruisme.
- **Les valeurs *politiques* :** elles correspondent à la recherche du leadership, du pouvoir et de l'influence sur les autres.
- **Les valeurs *religieuses*** (ou traditionnelles): elles cherchent à trouver un sens plus grand à la vie, par l'entremise d'un système de croyance et/ou de pensée.

Spranger (1928) considère que ces six dimensions de valeurs ne sont pas indépendantes les unes des autres. Au sein d'un individu, on peut trouver l'ensemble de ces valeurs mais avec des degrés d'importance différents, formant ainsi une hiérarchie chez les êtres humains allant des plus dominantes aux plus indifférentes. Elles sont relativement stables dans le temps et déterminent en grande partie les choses auxquelles les individus accordent de la valeur. Elles peuvent entretenir des relations d'affinité (i.e. entre le type économique et politique) ou d'opposition (i.e. religieux et économique). Selon Spranger, chaque type de valeur correspond à un être humain idéalisé, donc inexistant dans la réalité et chacune de ces valeurs peut être trouvée à différents degrés dans tout individu.

Nous estimons que cette dernière typologie de Spranger est la mieux indiquée pour traiter notre question de recherche. Elle est adaptée, à notre sens, au contexte de prise de décision stratégique par les dirigeants des entreprises de presse écrite.

1.4. L'impact des variables démographiques sur les valeurs

Y a-t-il un lien entre les valeurs personnelles et des facteurs comme l'âge et le sexe ? En d'autres termes, il s'agit de se demander s'il y a des valeurs de jeunes et des valeurs de personnes âgées et de même des valeurs masculines et des valeurs féminines.

1.4.1. Les valeurs et le facteur d'âge

Les valeurs qui représentent ce qui est important pour l'individu à un instant donné peuvent évoluer avec l'âge. Elles reflètent, selon Barrett (2017, p.39), les besoins ressenties dans les conditions de vie du moment. L'auteur s'appuie sur les données d'une enquête sur les valeurs nationales au Royaume-Uni [6] pour faire remarquer qu'une valeur comme l'amitié peut constituer une priorité importante quand on est jeune, mais que cette priorité diminue avec l'âge. Une explication plausible, selon Barrett (2017, p. 41), serait que nous avons plus besoin de compagnie quand nous vivons seuls que lorsque nous sommes mariés, entourés de notre propre famille. Une autre valeur qui figure parmi les dix principales, à savoir l'honnêteté, devient une priorité à mesure que les individus vieillissent, mais devient moins une priorité chez les personnes âgées. Cela peut s'expliquer par le fait que ces personnes âgées ont des besoins plus impérieux qui ramènent l'honnêteté à un niveau de priorité inferieur dans leur système de valeurs. Toutefois, toutes les valeurs ne changent pas avec l'âge. Il y a des valeurs qui restent essentielles tout au long de la vie d'un individu (Barrett, 2017, p.41).

Par ailleurs, concernant les jeunes, Antoine (1996, p. 138), s'appuyant sur la double enquête (1981, 1990) du groupe Gallup, révèle la permanence du vieux schéma selon lequel les jeunes sont plutôt du côté du changement, de l'évolution voire de la révolution, de l'innovation et du mouvement ; tandis que les plus âgées sont du côté de la permanence, de l'ordre et du conservatisme. En outre, si les sociologues et les psychologues soulignent souvent l'influence du milieu familial et des conditions de vie de l'enfance sur la formation de la personnalité, l'auteur ajoute et souligne que pour les attitudes devant la vie, et donc d'une manière générale

[6] UK National Survey, réalisé en octobre 2012.

pour la formation des opinions et des valeurs, ce qui est vécu entre 15 et 25 ans joue également un très grand rôle. Selon cet auteur, « *c'est à cette période que l'adolescent, puis le jeune adulte, s'autodétermine : compte tenu de ce qu'il vit, et de ce qu'il constate dans la société, la référence aux valeurs des parents existe bien entendu, mais il s'agit alors pour lui de se situer par rapport à ces valeurs, soit en les prenant à son compte, soit en les récusant, soit encore dans une démarche consistant à « en prendre et en laisser »* ». Il soutient donc que dans cette autodétermination, l'influence du milieu extérieur est déterminante, beaucoup plus qu'avant l'âge de 15 ans.

Barrett (2017, p. 46) affirme que les valeurs sont l'expression du développement psychologique qui est associé à des besoins spécifiques de l'individu. Ainsi, dans chaque étape de la vie (enfant, adolescent, jeune, travail, responsable d'équipe, professionnel,…), l'individu verra que certaines de ses valeurs changent, car il aura de nouveaux besoins qu'il n'avait pas auparavant. Les valeurs des gens sont donc le reflet de leurs besoins, et leurs besoins sont quant à eux le reflet du stade de développement psychologique.

1.4.2. Les valeurs et le facteur du genre

Concernant l'existence ou non de **valeurs masculines** et des **valeurs féminines**, il convient de citer en premier lieu la célèbre étude interculturelle de Greet Hofstede (1980) sur l'existence d'attitudes et d'aspirations au travail très différentes des hommes et des femmes : compétition, résultat, performance d'un côté ; convivialité, coopération, qualité de vie au travail d'un autre côté.

Antoine (1996, p. 143) répartit schématiquement en deux familles de valeurs (ou d'attitudes dominantes) de la façon suivante :

Valeurs plutôt masculines	V*aleurs plutôt féminines*
Changement	Permanence
Raison	Cœur
Science	Foi
Niveau de vie	Qualité de vie
Concurrence	Coopération
Risque	Sécurité
Plaisir	Morale
Liberté	Egalité
Uniformisation	Personnalisation
Simplification	Complexité

A propos de l'évolution des valeurs, il parait incontestable, selon l'auteur, que la tendance dominante va vers la féminisation des valeurs de société, « *comme quoi on peut prétendre que dans ce domaine là aussi, moins visible que celui du pouvoir mais peut être plus fondamental, ce sont encore et toujours les femmes qui mènent le monde* » (p. 143). Au sein de l'entreprise, deux facteurs peuvent pousser à la féminisation des valeurs partagées. Le premier est lié au fait que de plus en plus de femmes entrent dans le modèle masculin de la compétitivité et de la performance en vue d'acquérir davantage de pouvoir ; il est en effet reconnu que plus on monte dans la hiérarchie de l'entreprise, moins grande sera la proportion des femmes. Le deuxième, notamment par l'effet de leur nombre croissant, les femmes parviennent à modifier les relations et les conditions de travail dans le sens de leur demande sociale. Les femmes arrivent donc à faire partager leurs valeurs par leurs collègues masculin et à faire évoluer le travail et le style de l'entreprise vers ce qu'elles attendent (horaires aménagées, évolution vers plus d'épanouissement personnel, vers plus de convivialité, etc.).

Toutefois, il convient de préciser que les valeurs « féminines » et « masculines » ne renvoient pas aux femmes et aux hommes, « *mais à des comportements impliqués par nos cultures modernes qui nous font employer ces adjectifs pour qualifier ce que nous observons* » (Burke et Sarda, 2017, p.19).

1.4.3. L'influence des groupes sociaux

A la question de l'existence de valeurs différentes selon les groupes sociaux, c'est-à-dire différences entre valeurs du monde rural et urbains et/ou valeurs ouvrières et valeurs bourgeoises, notre recherche montre malheureusement que les travaux traitant cette question sont effectivement très rares, voire inexistant dans le contexte algériens. On peut toutefois penser que des différences de valeurs entre groupes sociaux existent du fait de l'existence de différences dans les modes de vie, des vocabulaires, des cultures et des opinions entre ces groupes. On peut également avancer l'hypothèse de l'évolution et de la transformation de ces valeurs par l'évolution progressive des modèles urbains au détriment des modèles ruraux d'une part et, d'autre part, l'évolution permanente dans les styles et modes de vie si on se réfère à la société algérienne plus particulièrement.

Pour Barrett (2017, p. 47), les valeurs sont aussi dépendantes des **circonstances de la vie**. A titre d'exemple, un individu né dans une famille riche et instruite dans une démocratie libérale d'un pays développé, aura des valeurs différentes d'un autre individu qui est né dans une

communauté de fermiers pauvres et isolée dans un pays à régime autoritaire. Pour le premier, les valeurs de santé et de sécurité (les besoins primaires) et de liberté et égalité devraient sembler évidentes et acquises. Cette personne serait donc plus sensible aux valeurs d'ordre supérieur telles que l'honnêteté, l'ouverture, la transparence et la confiance. Par contre la personne vivant sous un régime autoritaire et pauvre sera vraisemblablement plus focalisée sur ses besoins primaires (survie, sécurité et santé). Ce n'est qu'après ces besoins sont satisfaits qu'elle pourra tourner son attention vers des valeurs de liberté et d'égalité, puis sur l'honnêteté, la transparence et la confiance.

Barrett (2017) soutient également que **la situation** dans laquelle se trouve l'individu affecte ses valeurs. C'est le cas par exemple d'un salarié avec un revenu décent qui, du jour au lendemain, se retrouve sans travail, il va certainement accorder plus d'attention à la valeur de la stabilité financière (besoin de survie) qu'il ne le faisait auparavant. De même quelqu'un qui va déménager dans une autre région ou un autre pays, il sera beaucoup sensible à la valeur de l'amitié (besoin de relations).

Barrett (2017, p.50) a intitulé son livre « *Entreprise inspirée par les valeurs* ». Par ce titre, il entend une entreprise qui permet de s'assurer que ses salariés peuvent satisfaire leurs besoins fondamentaux et qui doit également leur proposer des perspectives et des opportunités pour identifier, accompagner et satisfaire leurs besoins de croissance et de développement. Il faut également, selon l'auteur, accompagner et soutenir le développement psychologique de ses salariés en mettant en œuvre des structures, des politiques, des systèmes et des procédures leur permettant de prendre soins de leurs familles, de créer des liens d'amitié avec leurs collègues, d'exceller dans leur travail, de nourrir et de cultiver leur autonomie, de trouver leur authenticité ainsi que le sens et le but de leur vie, d'avoir l'opportunité de faire une différence et, si possible, de laisser un héritage.

1.5. Influence des valeurs sur les comportements

Selon Rokeach (1973), tout comportement est influencé par les valeurs personnelles. En effet, Kamakura et Mason (1991) révèlent que les concepts de valeurs personnelles et système de valeurs ont été utilisés pour prévoir divers genres de comportements. Les valeurs personnelles sont au centre de la personnalité et influencent toute autre caractéristique comme l'attitude, l'évaluation, le jugement, les décisions et les engagements (Feather, 1988a).

Pour Meglino et Ravlin (1998, p. 351), « *il continue à y avoir un manque remarquable d'accord sur ce que sont les valeurs et comment elles influencent les individus* ». Par exemple, les valeurs ont été considérées comme des besoins, types de personnalité, motivations, buts, attitudes et intérêts (Rokeach, 1973 ; Williams, 1979).

Des recherches ont montré que, dans beaucoup de cas, les valeurs influencent des comportements, des attitudes, des croyances et des préférences (Corfman, Lehmann, Narayanan, 1991). Par exemple, selon Nonis et al. (2001), des différences en valeurs ont été montrées pour se rapporter aux différences significatives dans une série de résultats comportementaux : tabagisme (Grube et al. 1984), tricherie pendant les examens (Hensehl, 1971), les attitudes et les comportements (Almond et Verba, 1963), les achats (Viteil et Munny, 1992), le choix des activités de loisirs (Beatty et al., 1985), la satisfaction à l'emploi (Ronen, 1978) et la prise de décisions éthiques (Mitchell et Scott, 1990).

Les valeurs constituent une force puissante derrières les réponses comportementales des individus (Rokeach, 1973). Elles reflètent les caractéristiques les plus fondamentales de l'adaptation des individus en décidant quelles situations ils devraient intégrer et ce qu'ils devraient faire dedans (Kahle, 1980). Elles deviennent les critères pour les jugements, les préférences et les choix selon les valeurs explicites et entièrement conceptualisées de Williams (1979).

D'après McMurry (2009), bien qu'il soit couramment reconnu que les valeurs diffèrent largement d'une personne à une autre et d'une culture à une autre, leur influence sur la pensée et le comportement des gens reste sérieusement sous-estimée. L'auteur considère que l'influence sur l'individu est puissante pour les raisons suivantes :

1) Elles déterminent principalement ce qu'il considère comme bon, digne, beau, éthique, etc, (formant ainsi sa vocation et ses buts de vie et beaucoup de ses motivations, car on peut supposer qu'il cherchera ce qu'il juge désirable).
2) Elles constituent également des normes qui guident son comportement au jour le jour. (en ce sens, ils font partie intégrante de sa conscience.)
3) Elles déterminent principalement son attitude envers les causes et les enjeux (politiques, économiques, sociaux et industriels) avec lesquels il entre en contact quotidiennement.

4) Elles exercent une influence puissante sur les types de personnes avec qui il peut être personnellement compatible et les types d'activités sociales dans lesquelles il peut s'engager.
5) Elles déterminent en grande partie quelles idées, quels principes et quels concepts il peut accepter, assimiler, se souvenir et transmettre sans distorsion.
6) Ils lui fournissent un nombre presque illimité et une variété de principes moraux qui peuvent être employés pour rationaliser et justifier toute action qu'il a prise ou envisage de prendre. (Si sa position est totalement irréelle, ridicule ou même nuisible, il peut toujours la défendre «par principe»)

En outre, en distinguant entre les valeurs instrumentales (modes de comportements) et les valeurs terminales (poursuivis dans leur propre intérêt), Rokeach (1973) considère que les valeurs terminales sont des états finals autosuffisants d'extrémité d'existence qu'une personne tâche de réaliser (exemples : sagesse, une vie confortable, la connaissance). Les valeurs instrumentales sont les modes de comportement employés de jour en jour. Cependant, un examen de la littérature indique un grand intérêt accordé aux valeurs en tant que mode de comportement (valeurs instrumentales), plutôt que comme état d'extrémité (valeurs terminales) (Meglino et Ravlin, 1998).

Dans un article intitulé « *Les idées déterminent le comportement* », Hafsi (2011) estime que les prémisses ou les facteurs qui affectent les décisions peuvent être catégorisés en deux grands ensembles : certains prémisses sont liés à des faits et d'autres à des valeurs ou croyances. Les prémisses-faits regroupent des idées ou des connaissances sur des relations de causes à effets, à l'exemple de toutes les grandes lois de la nature (physique, chimie, mathématiques), des connaissances des sciences sociales (économie, psychologie, sociologie) et des connaissances des sciences humaines, la philosophie, les arts et les lettres. Quant aux prémisses-valeurs, elles regroupent les connaissances ad-hoc, les croyances, les valeurs, les normes de comportement, qui sont basés sur l'histoire d'une personne ou d'un groupe et sur des expériences locales. Plus les connaissances sont ad-hoc, soumises à interprétation générale, plus leurs effets sont manipulables. Ainsi, nos décisions sont affectés par nos croyances et nos valeurs ; *« il est impressionnant de voir ce en quoi nous croyons détermine ce que nous sommes prêts à accepter et ce que nous rejetons »*. Pour Hafsi (2011), ces connaissances, considérées comme non balisées, sont le terrain d'un marché considérable où tout le monde influence tout le monde.

C'est alors normal que ce terrain-là soit important pour la vie d'une communauté et qu'il faille lui prêter attention.

Les normes de comportements, les valeurs politiques et religieuses, la formation de l'esprit, que certains spécialistes appellent « institutions », sont généralement peu visibles et ont de ce fait des influences qui peuvent être bien plus considérables que les connaissances systématiques. C'est la raison pour laquelle ces institutions constituent l'objet de convoitises de la part de tout le monde. Elles font aussi souvent l'objet de luttes politiques et sociales se déroulant dans la société.

Hafsi (2010) cite l'exemple des kamikazes japonais ou des intégristes religieux pour montrer dans quelle mesure une action combinée sur les prémisses-faits et les prémisses-valeurs peut donner des résultats très puissants. Dans le même ordre d'idées, pour montrer la puissance de l'influence des valeurs sur le comportement des individus, Robert N. McMurry (2009) écrit de son côté : « *généralement, dans mon observation, les gens ne sont ni ouverts ni tolérants dans le domaine des valeurs. Le plus souvent, le gestionnaire, le travailleur, le fonctionnaire syndical ou le public de la profession que je vois croient que toutes les valeurs qui sont incompatibles ou en conflit avec les siennes sont fausses. Leurs possesseurs sont mal informés, ignorants, stupides, volontairement ignorants et méchants, selon son jugement. Il a ainsi tendance à ne pas être totalement réconcilié avec les valeurs des autres. Beaucoup de choses sont vues par lui comme noir ou blanc ; Il n'y a pas de gris. De plus, les tentatives faites par d'autres pour le convaincre que ses valeurs sont défectueuses sont rarement acceptées et provoquent souvent des explosions violentes d'hostilité. C'est parce que la question de ses valeurs est de saper les fondements de son mode de vie. Il doit être sûr que ses valeurs sont les bonnes, ou il sera en mer sans carte ni boussole. Dans les cas extrêmes, la personne croit que quiconque possède des valeurs autres que la sienne doit se mettre à droite, en utilisant la persuasion ou la logique; à défaut, par l'imposition par la force. Dans la droite radicale et la gauche radicale, ce zèle missionnaire devient facilement fanatisme* » (notre traduction).

Simon (1997) avait montré que les personnes ne peuvent être totalement rationnelles parce qu'elles ont des limitations qui viennent perturber leur prise de décision. Ces limitations sont les habitudes, les réflexes et bien sûr les valeurs. Ainsi, pour accroitre la rationalité des décisions des individus, l'organisation doit agir sur ces limitations en améliorant les connaissances, les habitudes, et les réflexes par l'autorité, la formation et le renforcement de la culture de l'entreprise d'une façon à faciliter l'identification des personnes aux objectifs de l'organisation.

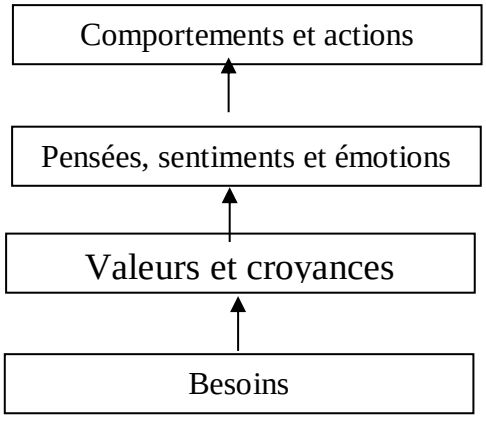
A partir de là, Hafsi (2011) conclut que les dirigeants d'une organisation n'ont pas besoin de prendre eux-mêmes les décisions. Il suffit qu'ils aient le contrôle des prémisses, faits ou valeurs, surtout que les individus se laissent généralement faire parce qu'ils ont une « zone d'indifférence » assez large, ce qui leur permet d'accepter aisément les perspectives qui leur sont proposées ou les demandes qui leur sont adressées.

Par ailleurs, les valeurs jouent un rôle non pas seulement au niveau des comportements des individus, mais aussi au niveau du changement social ou sociétal. Max Weber distingue (dans « Economie et société », 1920) entre les actions rationnelles adaptées à des fins (la rationalité téléologique ; exemples : faire du sport pour se maintenir en forme, produire pour réaliser un profit, etc.) et les actions rationnelles adaptées à des valeurs (la rationalité axiologique). Pour Weber, agit de façon rationnelle en valeurs, celui qui agit sans tenir compte des conséquences prévisibles de ses actes, au service qu'il est de sa conviction portant sur ce qui lui apparait comme commandé par le devoir, la dignité, la beauté, les directives religieuses, la piété ou la grandeur d'une cause, quelle qu'en soit la nature. Dans son livre « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » (1905), Weber révèle que c'est l'éthique protestante qui constitue un facteur explicatif de l'essor du capitalisme. Il s'intéresse donc au rapport entre la religion et la société ; c'est-à-dire entre le domaine des valeurs et les pratiques économiques.

Toutefois, pour Chevalier (2008), l'idée d'une « rationalité cognitive » avancée par Raymond Boudon et al. (1997) limite la distinction webernienne entre rationalité normative et rationalité par finalité. Elle conduit à admettre que des « croyances fortes » et donc des normes et des valeurs, guident aussi la définition des buts utilitaires ou instrumentaux.

Barrett (2017), établi la relation entre le comportement et ce qui est besoins, valeurs et pensées comme le montre la figure suivante :

Figure 2-1 : La relation entre besoins, valeurs, pensées et comportements



Source : Barrett (2017, p.55)

Ce sont les besoins prioritaires des individus qui guident leurs valeurs. Ces dernières, avec leurs croyances dictent leurs pensées, leurs sentiments et leurs émotions, qui déterminent ensuite leurs actions et leurs comportements. A partir de là, si l'on veut répondre correctement à des demandes ou à des questions d'une personne, on doit d'abord comprendre quels sont ses besoins non satisfaits (ce qu'elle estime important), ses valeurs prioritaires ainsi que ses besoins inassouvis les plus impérieux.

Dans une étude sur l'impact des valeurs sur la performance, Barrett (2012, pp. 59-74) parvient à la conclusion selon laquelle pour construire une organisation très performante avec des rendements financiers supérieurs, il y a lieu de se focaliser sur les besoins de l'ensemble des parties prenantes, notamment les besoins des salariés (leurs besoins primaires et leurs besoins secondaires) et aux choses auxquelles ils accordent de la valeur dans leur vie.

Selon Halman (cité par Antoine J., 1996), « *les valeurs sont des motivations ou orientations profondément enracinées, qui guident l'action humaines* ». Et dans les modèles explicatifs qui permettent de passer des valeurs aux comportements, il introduit les attitudes comme facteur intermédiaire, selon le schéma :

Valeurs ⟹ Attitudes ⟹ comportements

2. Valeurs des dirigeants et choix stratégiques

L'étude de la responsabilité stratégique des dirigeants va permettre de mieux cerner l'influence des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques. Cette influence sera abordée ici en se référant à la littérature sur le sujet, ainsi qu'au point de vue des différentes écoles de pensée en matière de stratégie de l'entreprise.

2.1. La responsabilité stratégique des dirigeants

Avant d'aborder la question de l'influence des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques, il est nécessaire, à notre sens, de répondre d'abord au questionnement suivant : les dirigeants sont-ils responsables des orientations stratégiques de leurs entreprises ? Ont-ils une liberté de choix ?

L'examen de la littérature sur la formation de la stratégie, nous montre une divergence dans les points de vue des différents travaux d'auteurs et courants de pensée, en particulier deux conceptions principales. D'un côté, la conception déterministe est fondée sur la prémisse que les stratégies sont déterminées par des pressions environnementales et institutionnelles (Hannan

et Freeman, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). A l'opposé, le modèle de Harvard (ou l'école du leadership) (Learned, Christensen et Andrews, 1961 ; Andrews, 1971) considère que le dirigeant est le *designer* de la stratégie de la firme ; de même pour l'école du choix stratégique (Child, 1972 ; Pfeffer et Salancik, 1978) selon laquelle le choix stratégique est le processus qui permet aux détenteurs du pouvoir au sein de l'organisation de décider les actions stratégiques. Deux hypothèses sont derrière ces deux approches opposées (DeRond et Thiétart, 2007). La première est que les résistances et les rigidités empêchent les dirigeants d'adapter la firme à des situations changeantes. De même, les capacités internes induisent des chemins spécifiques que la firme doit prendre. La deuxième hypothèse met l'accent sur la croyance que les dirigeants possèdent les moyens de contrôler leur environnement de telle manière à ce que ce dernier fournisse les ressources nécessaires au succès de l'entreprise.

Toutefois, mettre l'accent sur une approche au détriment de l'autre est « *arbitraire et artificiel* » (DeRond et Thiétart, 2007). C'est pourquoi la théorie néo institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977) tente de se positionner entre les deux points de vue opposés. Cette théorie reconnait que les organisations subissent des pressions de son environnement externe mais admet que le rôle du dirigeant dépasse le travail de la gestion courante de son organisation. En d'autres termes, si les dirigeants peuvent avoir une influence significative sur les choix stratégiques de la firme, cette influence n'est pas systématique. Pour DeRond et Thiétart (2007), « *la stratégie est le résultat de processus plus complexes, interactifs et dynamiques que ce que l'on présente habituellement et implique conjointement le hasard, le libre choix et l'inévitabilité* ». En effet, le processus stratégique peut être influencé par : la multitude d'acteurs qui interagissent (souvent le dirigeant n'est pas seul) ; les décisions et actions passées ; la linéarité ou la non linéarité du processus de décision stratégique ; l'existence ou non des solutions en attente « poubelle organisationnelle » ; le caractère prévisible, contrôlé ou non de l'environnement ; le hasard qui joue aussi parfois un rôle déterminant, etc.

Par ailleurs, la notion de la latitude managériale (Hambrick et Finkelstein, 1987) relie les deux approches en considérant que l'impact du dirigeant sur les choix stratégiques de la firme est fonction du pouvoir discrétionnaire dont il dispose. Les auteurs définissent les forces qui influencent la latitude managériale (*managerial discretion*) du dirigeant en distinguant celles qui découlent de l'environnement, de l'organisation ainsi que de ses caractéristiques personnelles. Wasserman et al. (2001) considèrent que l'impact du dirigeant est conditionné par le contexte dans lequel il évolue et par sa latitude managériale. Hambrick et Abrahamson (1995)

révèlent que certains secteurs d'activités sont plus facilement perméables aux décisions du dirigeant que d'autres, en particulier en fonction du niveau de différenciation élevée, du degré de compétitivité et du type de besoins à satisfaire.

En outre, DeRond et Thiétart (2007), en se basant dans un premier temps sur les apports de l'histoire des idées qu'ils considèrent comme une tradition importante mais rarement mobilisée en stratégie, concluent que pour cette dernière il y a de bonnes raisons pratiques de se tenir à certaines formes de liberté de choix car :

a) elle permet de tenir les dirigeants pour moralement responsables de leurs actions stratégiques ;
b) elle aide à légitimer des attitudes profondes (par exemple ressentiment ou appréciation) ;
c) elle explique le sentiment de liberté lors de la délibération au sujet de choix stratégiques (par exemple, en assignant une importance relative à diverses raisons pour ou contre une décision stratégique particulière) ;
d) elle souligne l'importance de l'anticipation, ou la croyance que les choix stratégiques ont des causes comme des conséquences ;
e) elle met l'accent sur le fait que la stratégie, en tant que plan, stratagème ou régularité, est vraisemblablement une combinaison de hasard, de choix et d'inévitabilité.

Ensuite, les auteurs, en se basant dans un second temps sur l'examen des théories de la complexité, ont tirés les conclusions suivantes :

a) le choix stratégique peut créer son propre déterminisme (théorie de chaos) ;
b) le hasard peut ouvrir des chemins qui mènent de manière inévitable à une stratégie donnée (dépendance de chemin) ;
c) la stratégie est un résultat émergeant. Elle est le résultat de rencontres aléatoires entre divers choix stratégiques qui interagissent selon un ensemble de règles déterministes (systèmes adaptatifs complexes) ;
d) l'ordre stratégique est réalisé suite à un processus d'essais et d'erreurs induit par des interactions multiples faites de choix et hasard (auto-organisation).

Cependant, il y a lieu de signaler que même si la littérature stratégique a souvent accordé au dirigeant ou à l'équipe dirigeante un rôle central dans les processus de prise de décisions stratégiques, d'autres écrits soulèvent le fait que pour faciliter la mise en œuvre des choix stratégiques élaborés, ces derniers doivent être acceptés et partagés à tous les niveaux de

l'organisation à travers une communication aussi bien formelle qu'informelle. Selon Crozier (cité par Adler, 1999), le changement en organisation ne peut donc être le résultat d'un « décret » ni d'une série de nouvelles règles, il doit associer les acteurs dans la représentation qu'ils se font de leur intérêt.

La théorie des échelons supérieurs de Hambrick et Mason (1984) met l'accent sur l'importance de l'équipe managériale pour mieux comprendre les choix stratégiques et les performances des organisations, plutôt que de se focaliser sur l'impact d'un seul individu en la personne du dirigeant. Les connaissances collectives, les capacités et les interactions de l'équipe managériale dans sa globalité sont des éléments qui contribuent aux comportements stratégiques puisque, selon ces auteurs, le leadership d'une organisation complexe peut être qualifié d'activité partagée qui ne repose pas sur les épaules d'une seule personne. Ainsi, selon Bernard et al. (2014), un certain nombre d'études empiriques ont mis en exergue l'influence de la composition de l'équipe managériale sur les résultats des organisations (Bantel et Jackson, 1989; Carpenter et Fredrickson, 2001) ou encore l'influence des processus qu'elle développe (Eisenhardt et Bourgeois, 1988; Simons, Pelled et Smith, 1999).

En définitive, pour les fins de cette thèse**, nous rejoignons les théories qui accordent aux dirigeants une place centrale et incontournable dans le processus de décision stratégique (Quinn, 1978 ; Andrews, 1973 ; Barnard, 1938) et c'est encore plus prononcé dans les PME où la personnalité d'une entreprise se confond avec celle de son dirigeant (Miller et Toulouse, 1986 ; Julien et Marchesnay, 1997). Tout au long du processus stratégique, le dirigeant est le filtre qui perçoit l'organisation et son environnement, les interprète et effectue les choix qui lui semblent opportuns en fonction de ses préférences économiques et ses références sociales (Bertrand, 1996). En définitive, nous estimons que pour comprendre l'orientation stratégique d'une firme, il serait important d'aller voir du côté des caractéristiques de celui ou de ceux qui ont procédé au choix stratégique.**

2.2. Typologie des dirigeants suivant leurs objectifs stratégiques

Il existe de nombreuses typologies de dirigeants (Smith, 1967 ; Laufer, 1975; Julien et Marchesnay, 1988 ; Lafuente et Salas, 1989; Vega et Kidwell 2007 ; Filion, 1997; Jaouen, 2008). L'analyse de ces typologies fait ressortir des éléments communs : d'une part, on présente des caractéristiques personnelles et psychologiques ; d'autre part, on identifie les objectifs poursuivis et les comportements empruntés par les types d'entrepreneurs (Mzid, 2009).

L'une des classifications les plus anciennes est celle de l'américain Smith qui, en 1967, en observant des créateurs d'entreprises, les a classés en artisans et opportunistes :

- L'artisan, symbolise le suiveur-réactif focalisé sur des activités nécessitant peu de connaissances techniques et de gestion. Il manifeste une aversion au changement et à toute forme de risque qui compromettrait son entreprise. La crainte de perte de contrôle, a fortiori de pouvoir, est prédominante. Il adopte une stratégie incrémentale (ou émergente) et réactive.
- A l'inverse, l'opportuniste, adopte une stratégie proactive, innovante et délibérée, appréhende le changement motivé par la croissance financière et les opportunités. Cet entrepreneur a l'avantage de cumuler des compétences, des ressources et des capitaux. Ceci favorise la croissance rapide de son entreprise. Filion (1997) révèle que les profils peuvent évoluer d'un type à l'autre.

L'une des typologies les plus utilisées, particulièrement dans le cas des PME, est celle proposée par Julien et Marchesnay (1988). S'inscrivant dans le prolongement des travaux de Laufer (1975), cette typologie s'appuie sur les grandes aspirations ou objectifs prioritaires des dirigeants qui sont en nombre de quatre : la pérennité, l'indépendance, la croissance et l'autonomie.

La pérennité signifie que, pour le dirigeant, la priorité est la survie de l'entreprise et la préservation du patrimoine. Ainsi, la recherche de nouvelles opportunités de développement hors de son domaine d'activité n'est pas un souci majeur pour le dirigeant.

L'indépendance se manifeste par la volonté du dirigeant de garder et de maintenir le contrôle sur l'entreprise. Ceci conduit au refus de toute stratégie de développement susceptible de mener à la perte du contrôle telle que l'ouverture du capital à des fonds extérieurs. Par conséquent, le dirigeant va tenter d'intégrer les activités qu'il maitrise et d'éviter le plus possible les logiques industrielles induisant la dépendance financière comme le partenariat et la diversification. Pour l'entreprise de presse, objet de notre étude dans cette thèse, on peut rajouter la question de l'indépendance de la ligne éditoriale qui constitue pour certains dirigeants un enjeu important.

La croissance fait référence à un processus interne de développement, elle peut constituer une motivation importante et un objectif personnel pour le dirigeant d'une entreprise. Les choix stratégiques dans ce cas consistent à intégrer les activités à forte croissance.

L'autonomie est un objectif qui renvoie à l'autonomie financière. Pour le dirigeant visant le maintien et le développement de son entreprise, la capacité de financement présente souvent un facteur clé de succès pour faire face à la concurrence et accroitre sa part de marché.

A partir de là, Julien et Marchesnay déterminent deux types extrêmes de dirigeants en fonction des objectifs prioritaire de ces dirigeants :

Le patrimonial PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) est avant tout motivé par la pérennisation de son activité. Préférant l'acquis aux changements, ce dirigeant est peu enclin à la diversification et se cantonne dans son secteur d'activité. Le changement est réactif, envisagé par défaut pour assurer l'objectif de survie. L'indépendance du capital, la croissance étant secondaires.

Au contraire, **l'entreprenant CAP** (Croissance, Autonomie, Pérennité) se situe dans une logique de croissance et de valorisation rapide des capitaux. Il est intéressé en premier lieu par les activités en croissance plutôt que par la croissance de son activité. Pour lui, son indépendance décisionnelle est plus importante que son activité ; il ne craint pas de changer d'activité lorsque la situation l'exige.

Marchesnay (2002) propose de distinguer différentes logiques d'action : la logique patrimoniale (logique PIC), axée sur la constitution, le maintien et le développement d'un ensemble de biens personnels ou familiaux ; et la logique entrepreneuriale (logique CAP), axée sur le développement d'une activité. L'identification de ces logiques d'action suppose le repérage et la hiérarchisation des aspirations du chef d'entreprise, c'est à dire l'aspiration à la croissance, à l'autonomie, à l'indépendance et à la pérennisation (Schieb-Bienfait et Sylvander, cité par Mzid, 2009). La logique managériale est surtout évoquée en ce qui concerne les grandes entreprises cotées (Mzid, 2009).

Ces préférences économiques des dirigeants vont en partie déterminer les **références sociales** et attitudes face à l'environnement (Lagarde, 2006). Pour Fourcade (1991), les buts et valeurs du dirigeant doivent être en conformité avec les valeurs dominantes afin de s'intégrer et acquérir une légitimité tant économique que sociale. Pour comprendre les choix du dirigeant, il est donc essentiel de prendre en compte les valeurs du milieu social où il agit. De plus, selon leurs profils économiques, les dirigeants ne réagiront pas tous de la même façon aux références environnantes. Privilégiant leurs préférences économiques, les entreprenants pourront s'affranchir des normes sociales et usages locaux si c'est dans leur intérêt, pendant que les

suiveurs préféreront s'y plier par facilité et conformisme (Lagarde, 2006). Toutefois, cette relation entre proactivité et dépassement des pressions sociales, ou suivisme et sujétion aux normes, n'est pas systématique. Il peut apparaître à la marge, selon Lagarde (2006), qu'un entreprenant adhère volontairement aux valeurs dominantes, et qu'un réactif soit contraint de les transgresser pour assurer sa survie.

Cette question des valeurs et leur influence sur l'entreprise sera abordée un peu plus en détail dans les lignes qui suivent.

2.3. L'influence des valeurs sur les dirigeants et les choix stratégiques

2.3.1. Les valeurs des dirigeants

Nous assistons ces dernières années à une profusion de travaux et articles traitant des problèmes éthiques et moraux. Learned et al. (2009), mettent l'accent sur l'importance de plus en plus accordée par les dirigeants des entreprises aux implications spirituelles de leurs activités quotidiennes. Ils notent dans ce sens : « c*ertains de ces hommes recherchent une plus grande signification dans leur vie d'affaires que l'accumulation des profits pour l'entreprise ou de la richesse, le pouvoir, et le prestige pour eux-mêmes. D'autres sont aux prises avec le problème de la mise en place de leurs responsabilités d'entreprise avec leurs croyances religieuses personnelles. Encore, d'autres tentent de définir leurs valeurs personnelles dans le contexte de leur expérience dans les affaires* » (notre traduction).

Selon certains travaux d'auteurs (Posner et Schmidt, 1981 ; Hamel, 2012, Barrett, 2017), il y a prise de conscience de l'influence des valeurs personnelles sur les dirigeants à chaque fois qu'il y a un scandale qui attire l'attention de l'opinion publique tels que la pollution de l'environnement, les nouvelles d'un produit défectueux, la corruption ou un autre mauvais usage du pouvoir d'entreprise. Ces auteurs considèrent que les questions liées à des valeurs et à l'éthique sont des sujets difficiles à étudier avec précision. Toutefois, il est de plus en plus important, pour les dirigeants et spécialistes, de focaliser leur attention sur les valeurs et le comportement éthique. Pour John Gardner (cité par Posner et Schmidt, 1981), «n*otre problème n'est pas de trouver de meilleures valeurs, mais d'être fidèles à celles que nous professons.* »

Parmi les modes de prise de décision, Barrett (2017) distingue la prise de décision basée sur les valeurs. Ce mode ne signifie pas que la décision n'est pas fondée sur un raisonnement logique et rationnel ou sur des croyances conscientes. Mais, ce raisonnement logique ou basée sur les

croyances conscientes doit passer par le test des valeurs. Ainsi le dirigeant ne prendra pas une décision importante si elle va à l'encontre de ses valeurs, même si elle lui semble logique. Selon l'auteur, l'individu prend des décisions basées sur des valeurs de manière à créer consciemment et intentionnellement le futur qu'il désire vivre. Les principales caractéristiques de ce mode de prise de décision sont les suivantes (pp. 272-273) :

- La pensée précède l'action. Lorsque l'individu réfléchit aux valeurs auxquelles il croit, cela lui permettra de satisfaire ses besoins et de prendre des décisions en conséquence ;
- L'individu ne prend pas ses décisions sur la base de son histoire passée. Il les prend en se basant sur le futur qu'il veut créer. Elles reflètent directement ses besoins ;
- Il contrôle ses actions et son comportement ;
- Il peut consulter les autres pour l'aider et améliorer sa prise de décision.

En plus de la prise de décision basée sur les valeurs, il existe d'autres modes de prise de décision qui sont : la prise de décision basée sur l'instinct, prise de décision basée sur les croyances subconscientes, prise de décision basée sur les croyances conscientes, prise de décision basée sur l'intuition et enfin, prise de décision basée sur l'inspiration (voire Barrett, 2017).

En outre, bien que les valeurs personnelles diffèrent entre les individus, les gens avec des valeurs personnelles semblables peuvent être groupés pour former un type de valeurs personnelles (Kotey et Meridith, 1997). Les dirigeants qui ont réussi ont été identifiés comme étant entreprenants (Rokeach, 1973 : England, 1975). Selon ces auteurs, les « entrepreneurs » placent une valeur élevée sur l'ambition, l'accomplissement, la fiabilité, la responsabilité, le dur labeur, la compétence, l'optimisme, l'innovation, l'agressivité, l'honnêteté, la créativité, la reconnaissance sociale et la croissance. Contrairement aux entrepreneurs, les dirigeants « conservateurs » sont faiblement attachés aux valeurs ci-dessus mais fortement sur des valeurs d'égalité, d'affection, de compassion et de protection sociale (Rokeach, 1973 : England, 1975). En réalité, les dirigeants exhibent une combinaison des deux types de valeurs (Kotey et Meridith, 1997). Par exemple, bien que les entrepreneurs soient fortement attachés aux valeurs personnelles entreprenantes, ils peuvent également être conservateurs à certains égards. Il y a des combinaisons innombrables sur les deux types de valeurs personnelles distinctes. Cependant, les dirigeants attachés fortement à des valeurs personnelles entreprenantes ou à des valeurs conservatrices peuvent être clairement identifiés.

Posner et Schmidt (1991) mettent l'accent sur le fait que les valeurs managériales sont durables, mais elles sont également sensibles à l'évolution des tendances économiques, sociales et

politiques. Selon Hamel (2012, p. 16), pour que le dirigeant se comporte en bon gestionnaire, cela suppose cinq valeurs ou exigences d'ordre moral :

- La probité : autrement dit, considérer la gestion des talents et les biens qui lui ont été confiés comme une mission sacrée et non comme un moyen d'enrichissement personnel.
- La charité : au sens d'accepter de faire passer les intérêts des autres avec les siens.
- La prudence : préserver l'avenir tout en exploitant les opportunités du présent.
- La responsabilité : plus précisément celle qui consiste à mesurer les conséquences systémique de ses propres actions.
- L'équité : en particulier, s'efforce d'attribuer les récompenses de telle manière qu'elles correspondent vraiment à la contribution de leurs bénéficiaires et non à leur pouvoir respectif.

Par ailleurs, Barrett (2017) insiste sur la nécessité de la cohésion de l'équipe dirigeante pour réussir une transformation culturelle. En effet, afin d'améliorer la culture d'une organisation, le dirigeant doit non seulement prendre en charge le processus et être personnellement impliqué dans cette initiative, mais doit s'assurer pleinement du soutien de l'équipe dirigeante dans ce travail. Ainsi, il est important pour le dirigeant de sélectionner avec soin les membres de son équipe dirigeante. Barrett (2017) va jusqu'à dire que s'il y a parmi l'équipe dirigeante une ou deux personnes négatives qui ne veulent pas s'engager dans la démarche d'amélioration, il vaut mieux s'en débarrasser. Il soutient également que le processus de transformation culturelle ne peut pas être délégué, ni confié à une équipe de consultants. Ces derniers peuvent accompagner et guider le processus, mais ils ne doivent pas prendre la responsabilité du travail à réaliser. Ceci dit, la culture doit être managée, et elle doit l'être par les valeurs. Ainsi, Barrett (2017) soutient que la cohésion interne à une organisation doit commencer par l'équipe dirigeante. Cette dernière peut être vue comme une fraction culturelle de l'ensemble de l'organisation. « *S'il n y a pas de cohésion interne au sein de l'équipe dirigeante, il n'y aura pas de cohésion interne dans le reste de l'organisation* » (p. 101). L'instauration d'un climat de confiance est la base de création de la cohésion interne au sein de l'équipe dirigeante.

Une autre question qui s'impose est celle de la relation entre les valeurs des dirigeants et les valeurs, ou plus globalement la culture, de l'entreprise. Nous examinerons dans ce qui suit quelques éléments de réponse.

2.3.2. Valeurs des dirigeants et valeurs de l'entreprise

Les travaux sur le sujet de l'importance des valeurs au sein de l'entreprise ont souvent eu pour origine les écrits de Barnard (essentiellement le livre « *The Functions of Executive* », 1938) et ceux de Selznick (particulièrement le livre « *Leadership in Administration* », 1958). La littérature nous enseigne que la culture de l'entreprise est intimement liée à la notion de valeurs.

2.3.2.1. L'apport de C. Barnard

Dans son livre, Barnard (1938) apporte un regard sociologique sur les entreprises et montre le rôle indispensable de coordination effectuée par les dirigeants au travers de leur action d'autorité et de leadership. Il est considéré aussi comme l'un des premiers à avoir lancé les discussions autour du sujet des valeurs éthiques dans les affaires. Barnard fonde la légitimité de la subordination des subalternes aux cadres supérieurs, non pas par les croyances traditionnelles morales, mais par la capacité de ces cadres supérieurs à contrôler et résoudre les conflits de valeurs morales en vue d'intégrer l'individu dans l'organisation.

De son œuvre de 1938, Barnard (1958) retient l'idée que toute organisation est un système social, quelque chose de beaucoup plus large qu'une simple entité économique ou politique ou entité juridique fictive implicite dans le droit des sociétés. En tant que systèmes sociaux, les organisations expriment ou reflètent des valeurs, des mœurs, des modèles de culture, des hypothèses implicites sur le monde, des convictions profondes, des croyances inconscientes qui font d'elles des institutions morales largement autonomes sur lesquelles des fonctions instrumentales, politiques, économiques, religieuses ou autres sont superposées et dans lesquelles elles évoluent.

Par comportement moral, Barnard (1958) entend celui qui est régi par croyance ou sentiment de ce qui est exact ou erroné indépendamment de son intérêt personnel, ou les conséquences immédiates d'une décision pour faire ou pour ne pas faire des choses spécifiques dans des conditions particulières. En outre, l'auteur considère que la plupart des « systèmes moraux » ne sont pas explicitement formulées. Ils sont des « sentiments » ou des «attitudes » rendus évidentes par une action manifeste (ou contrainte) ou de décision manifeste (c.-à-d., verbalement exprimé). C'est un fait important expliquant la grande difficulté de comprendre un phénomène lié aux valeurs. Il n'est pas dû simplement à la capacité limitée de la plupart des personnes pour l'auto-analyse et de leur défaut d'expression, mais également du fait que

des valeurs morales à bien des égards sont souvent considérées comme faisant partie du domaine du privé, donc non appropriées ou non décent pour l'expression publique.

Dans le monde des affaires, la base de la morale est constituée du caractère des individus en soi. Ce caractère peut résulter de l'inculcation de valeurs éthiques issues des doctrines religieuses ou philosophiques et les mœurs de la société dans laquelle l'individu évolue.

Pour Barnard (1958), il est important de distinguer deux types de conflits de valeurs. Le premier, appelé par l'auteur « des conflits ou des contradictions objectifs » ; le second, « conflits ou dilemmes subjectifs ». Dans le premier type, la contradiction du comportement n'est pas identifiée ou n'est pas admise par les concernés, mais elle est évidente aux observateurs. Pour illustration, l'auteur trouve intéressant l'exemple de l'attitude des dirigeants à effectuer des stratégies d'absorption ou de fusion avec des entreprises concurrentes, bien que constamment ils exaltent la concurrence. Il y a donc contradiction entre les valeurs portées et le comportement ou l'action réalisée parce que dans la situation concrète, ne pas essayer d'effectuer l'achat ou la fusion semblerait être une négligence dans son devoir envers certaines parties prenantes, plus particulièrement les actionnaires. On observe, selon l'auteur, généralement ce genre de conflits d'objectifs dans beaucoup d'autres circonstances comprenant le comportement des individus dotés de fortes valeurs morales ou religieuses. Le comportement qui en résulte, ne signifie pas un manque de sincérité ou hypocrisie. Ce conflit de valeurs, selon Barnard (1958), peut mener à un sentiment de malaise au niveau personnel, mais pas au point d'avoir des remords.

Barnard (1958) impute le manque d'intérêt accordé à la question des valeurs dans le monde des affaires à l'importance et à la complexité des comportements humains et organisationnels qui résulte de la spécialisation accrue des différentes activités économiques et technologiques. Une attention est de plus en plus accordée aux connaissances techniques exigées et aux qualifications techniques résultant d'une expérience spécialisée. La dimension liée aux valeurs impliquée dans ces activités semble être presque entièrement négligée selon l'auteur.

2.3.2.2. Valeurs des dirigeants et culture de l'entreprise

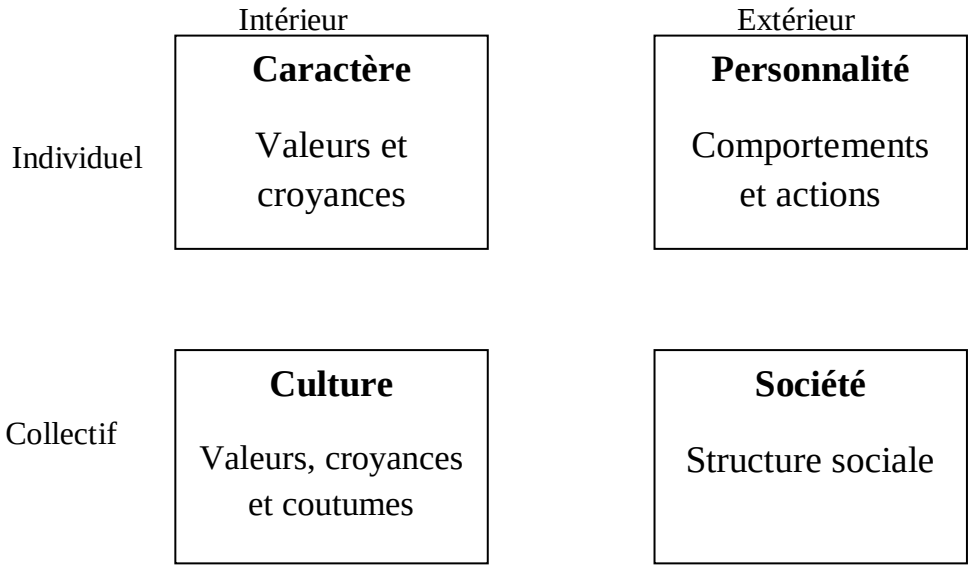
La culture de l'organisation peut être vue comme un ensemble de valeurs, croyances et comportements partagés par les membres d'une entreprise ; une façon commune d'aborder les problèmes et de trouver des solutions pour y répondre (Thévenet, 1986). Selon Barrett (2017) cette culture reflète les valeurs et les croyances (ou la conscience) de ou des dirigeants dans le

sens où, dans une organisation, les valeurs et croyances du dirigeant, ou de l'encadrement dirigeant (dirigeants, cadres et managers de proximité), ont une influence significative sur les valeurs et croyances des unités, services et équipes qui font partie intégrante du collectif ; et les valeurs et croyances du collectif ont une influence sur les comportements du collectif ou de l'organisation. L'auteur considère que la culture d'une organisation reflète les valeurs et croyances des dirigeants actuels et l'héritage institutionnel des valeurs et croyances des dirigeants passés se reflétant dans les structures, politiques, procédures et systèmes de récompenses de l'organisation.

Selon Wilber (1997), il existe quatre perspectives qui peuvent être prises en considération dans un système humain tel qu'une organisation, une communauté ou une nation et qui sont les suivantes :

- Caractère : la perspective vue depuis l'intérieur (valeurs et croyances personnelles).
- Personnalité : la perspective vue depuis l'extérieur d'un individu (actions et comportements personnels).
- Culture : la perspective vue depuis l'intérieur d'un collectif (valeurs et croyances culturelles)
- Société : la perspective vue depuis l'extérieur d'un collectif (structures, systèmes, processus, actions et comportements sociaux)

Figure 2-2 : Les quatre quadrants des systèmes humains



Source : *Barrett (2017, p 97)*

Par ailleurs, Barrett (2017, p. 95) révèle aussi que la culture d'une organisation, d'un service ou d'une équipe reflète le niveau de développement personnel (conscience) du ou des dirigeants. Dans une organisation avec une culture forte, lorsque le dirigeant quitte l'entreprise il est généralement remplacé par quelqu'un qui est promu en interne. Ce sont les organisations avec une culture faible, selon l'auteur, qui procèdent souvent au remplacement de leurs dirigeants par des personnes de l'extérieur. Ce nouveau dirigeant arrive avec de nouvelles valeurs et croyances et crée une nouvelle culture. C'est sa personnalité et sa force de caractère qui vont déterminer, en partie, sa capacité d'imprimer cette nouvelle culture. Une faiblesse sur le plan de développement personnel du nouveau dirigeant peut rendre difficile le changement culturel, notamment si l'héritage institutionnel des dirigeants précédents est fortement ancré dans les systèmes, les processus et les politiques de l'organisation. *« Si vous voulez construire une organisation inspirée et guidée par les valeurs, les dirigeants doivent changer leur manière de fonctionner (changer leurs valeurs, leurs croyances et leur comportement en travaillant leur maitrise personnelle*[7] *afin d'acquérir un niveau de conscience personnelle plus élevé) ou vous devrez changer de dirigeants* » (p. 95). Aussi, pour Barrett (2017, p. 26), les dirigeants doivent adapter et vivre leurs valeurs les plus profondes, car cela nourrit la confiance. Cette dernière permet de créer des relations porteuses de sens au sein de l'entreprise et de tisser des liens solides avec les parties prenantes externes. Ainsi, la confiance construit la cohésion interne et la bienveillance externe.

A propos de l'engagement des salariés envers l'organisation, Barrett (2017) distingue deux dimensions : l'engagement émotionnel et l'engagement intellectuel. L'engagement émotionnel est principalement fonction de l'alignement des employés avec les valeurs de l'entreprise. L'alignement des valeurs se produit lorsque les valeurs vécues dans l'organisation sont alignées avec les valeurs des salariés selon le niveau de leur développement psychologique. L'engagement intellectuel est principalement fonction de l'alignement des employés avec les missions de l'entreprise. L'auteur distingue deux niveaux d'alignement de mission. Le premier est lié au sentiment que l'organisation est dans la bonne direction ; le second est lié au fait d'avoir un travail qui passionne.

[7] Maitrise personnelle : « *processus par lequel nous prenons conscience de nos peurs subconscientes et qui nous apprend à les gérer et à gérer les émotions associées* » (Barrett, 2017).

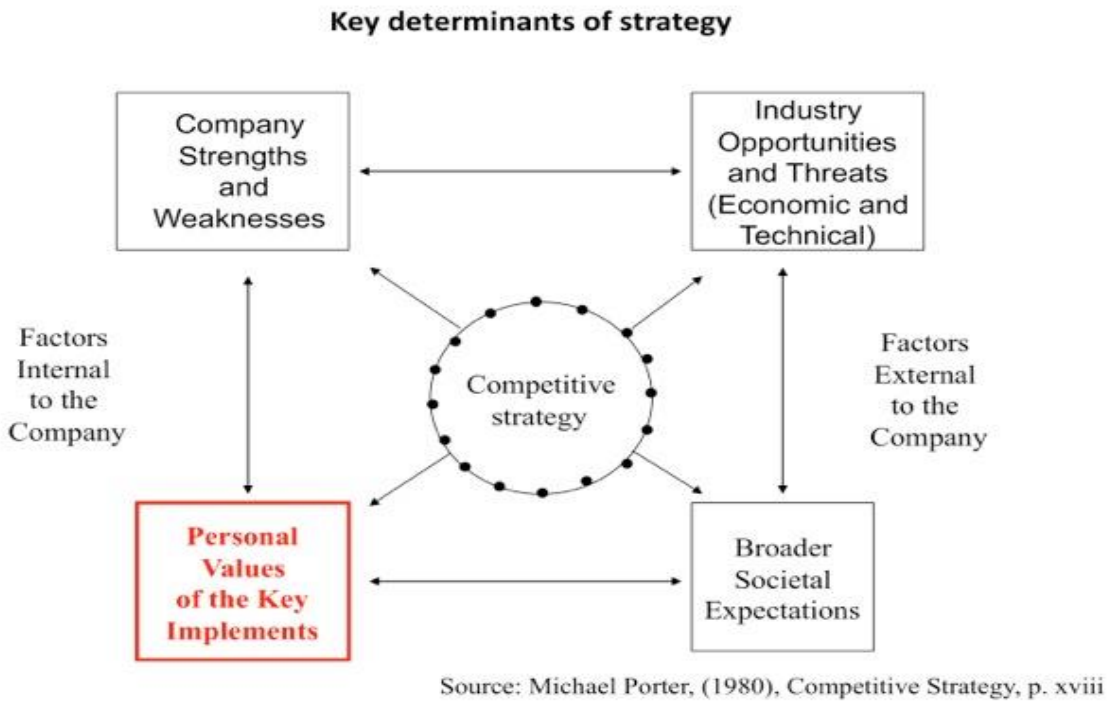
2.4. Les valeurs des dirigeants et leur influence sur les choix stratégiques

Une partie de la littérature managériale suggère que les valeurs personnelles des dirigeants influencent les stratégies qu'ils adoptent (Posner et Schmidt, 1992 ; Freeman et al. 1988 ; Andrew, 1980 ; England, 1975 ; Guth et Taguiri, 1965 ; Hambrick et Mason, 1984). La littérature suggère aussi que les personnalités des propriétaires dirigeants, en particulier leurs valeurs et buts, sont indissociables des objectifs de leurs entreprises (Bamberger, 1983). Il est également suggéré que les valeurs personnelles des propriétaires/dirigeants influencent les stratégies qu'ils adoptent dans leurs activités et, par conséquent, les performances de leurs entreprises (Hambrick et Mason, 1984 ; Thompson et Strickland, 1986).

Miller (1983) et Marchesnay (2004) montrent que les dirigeants ont une plus grande influence sur la stratégie des PME où les dirigeants sont également des propriétaires que sur de grandes entreprises. Ceci s'explique, selon Miller (1983), par le fait que les propriétaires dirigeants sont assez puissants pour dépasser les obstacles à la réussite de leurs stratégies. Ils ont l'énorme impact sur leurs entreprises par leur pouvoir de propriétaire et le contact direct avec leurs employés (Miller et Toulouse, 1986) ; le propriétaire dirigeant est alors au centre de tout le comportement de l'entreprise (Covin, 1991).

Bien que les valeurs et aspirations des dirigeants aient été identifiées par Porter (1980) comme une composante clé de la stratégie de l'entreprise (voir la figure 2-3 ci-dessous), elles ont été négligées dans le champ de management stratégique. Finkelstein et Hambrick (1996) mettent l'accent sur le vide qui existe dans la recherche sur l'examen de la relation entre les valeurs personnelles des dirigeants et la stratégie. Ils révèlent que « *quoique les valeurs soient assurément importantes dans les choix décisionnels, elles n'ont pas été au centre de beaucoup d'études systémiques* » (Finkelstein et Hambrick, 1996, p. 48)

Figure 2-3 : Principaux déterminants de la stratégie



Source: Michael Porter, (1980), Competitive Strategy, p. xviii

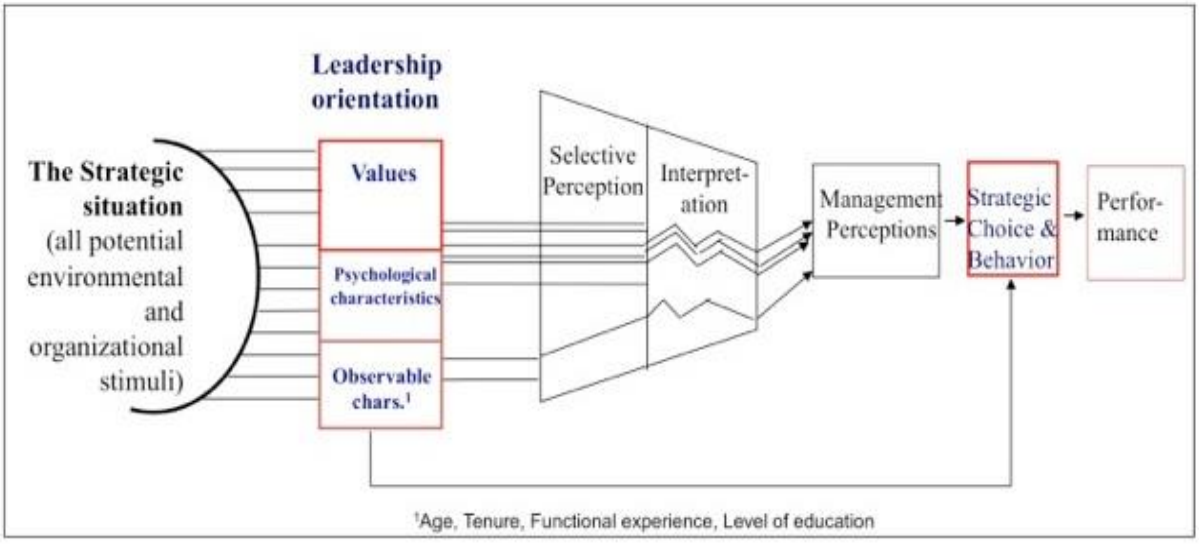
En dépit du fait que les valeurs sont identifiées comme décisives à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie, le manque de recherches réalisées sur les valeurs et leur relation avec la stratégie s'explique en partie, selon Lichtenstein (2012), par le fait qu'il n'y avait aucune théorie explicative de cette relation jusqu'à la théorie de Hambrick et Mason arrivée quatre ans (en 1984) après le travail de Porter (1980). En outre les techniques et les outils pour mesurer ces valeurs n'ont pas existé jusqu'à relativement récemment. La difficulté d'accéder aux dirigeants ne voulant pas examiner ou divulguer leurs valeurs est également citée comme une autre raison. En bref, selon Lichtenstein (2012), le champ de la recherche s'est focalisé sur les éléments difficiles plutôt que sur les éléments les plus difficiles (*more challenging*), et les valeurs sont un élément plus difficile. L'efficacité de la conduite stratégique de l'entreprise repose à la fois sur les deux éléments.

2.4.1. Les valeurs comme un filtre de perception de l'environnement par le dirigeant

Hambrick et Mason (1984) et Finkelstein et Hambrick (1996) fournissent un modèle théorique, la théorie des échelons supérieurs (*Upper Echelon Theory*), qui illustre la relation qui existe entre les valeurs des dirigeants, la stratégie et la performance de l'entreprise. Cette théorie montre que les valeurs personnelles agissent comme un filtre qui détermine la façon avec

laquelle les dirigeants perçoivent leur environnement extérieur. Ceci va déterminer par la suite le choix stratégique et le comportement qui, à leur tour, vont déterminer la performance de l'entreprise.

Figure 2-4- : Représentation du modèle des échelons supérieurs



Source: Adapted from Hambrick and Mason (1984), Finkelstein and Hambrick (1996)

La théorie des échelons supérieurs accorde une place importante aux valeurs des dirigeants dans l'étude de l'influence de ces derniers sur les choix stratégiques des organisations. Ces valeurs, à côté des autres caractéristiques des dirigeants (telles que ses expériences passées, sa personnalité, etc.), impactent directement les choix stratégiques. En s'appuyant sur l'analyse du processus de prise de décision stratégique en rationalité limitée (*strategic choice under conditions of bounded rationality*) décrit par Hambrick et Mason (1984), ces derniers écrivent au sujet de l'influence des valeurs : «*tout d'abord, un dirigeant ne peut appréhender en détail chaque aspect de l'organisation et de son environnement. Le champ de vision du manager –ses domaines d'attention –est restreint, ce qui se traduit par une profonde limitation de ses perceptions. Ensuite, cette restriction des perceptions des dirigeants est renforcée parce que chacun ne perçoit de manière sélective qu'une partie des phénomènes inclus dans le champ de vision. Enfin, les éléments d'informations choisis pour le traitement sont interprétés via un filtre entrecoupé des bases cognitives et des valeurs du dirigeant*» (notre traduction).

Cette idée de valeurs comme filtre de perception corrobore le postulat de Johnson (1980) selon lequel lorsque les dirigeants sont confrontés à des signaux cruciaux de l'environnement externe, ils ont tendance à les interpréter de manière cohérente avec leurs paradigmes dominants qui

agissent comme un filtre. Dans le même ordre d'idées, Lorsch (1985) parle de la « *myopie stratégique* » ou de « *la culture comme une barrière invisible au changement* » pour expliquer le fait que, à cause des valeurs et croyances des dirigeants, l'entreprise peut ne pas donner de l'importance à des évènements qui peuvent être significatifs. Child (1997) quant à lui considère que, d'une part, l'environnement présente des opportunités et des menaces qui sont des paramètres du choix et, d'autre part, la compréhension de l'environnement par les acteurs organisationnels affecte leur estimation du degré d'autonomie dont ils jouissent pour choisir entre des alternatives éventuelles.

2.4.2. Le point de vue des écoles de pensée en stratégie

Pour parler de l'influence des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques des entreprises, il convient de voir en premier lieu dans quelle mesure les dirigeants influent ou interviennent dans le processus d'élaboration de la stratégie. Dans le tableau 2-1 suivant, nous avons choisi d'étudier l'importance ou le degré d'influence des dirigeants dans le processus d'élaboration de la stratégie (colonne 1), et ce en se référant aux différents courants de la pensée stratégique (colonne 2) tels que présentés par Mintzberg et al. (1999). A partir de là, nous avons pu dégager (dans la colonne 3) le poids des valeurs des dirigeants dans le processus d'élaboration de la stratégie.

Tableau 2-1 : Degré d'implication des dirigeants et poids de leurs valeurs dans les choix stratégiques

Degré d'implication du dirigeant dans le processus d'élaboration de la stratégie.	**Courants de pensée de la stratégie**	**Le poids des valeurs des dirigeants dans le processus**
FORT	**L'Ecole de la conception** : c'est le chef de l'entreprise qui est considéré comme stratège. Andrews (1971) parle du dirigeant comme « président, architecte des objectifs de l'entreprise ».	Deux facteurs sont estimés important (Mintzberg, 1994) : -les croyances et les préférences des dirigeants de l'entreprise (« les valeurs managériales ») ; -les responsabilités sociales (l'éthique de la société dans laquelle l'entreprise fonctionne).
	L'école cognitive : l'élaboration de la stratégie est un processus cognitif qui se déroule dans la tête du dirigeant. La stratégie se présente sous forme de concepts, de cartes, de schéma et de cadres.	Les valeurs des dirigeants interviennent dans la façon dont l'individu traite les données provenant de son environnement. Le monde « vu » peut être façonné, cadré et construit en fonction des valeurs des dirigeants.
	L'école entrepreneuriale : l'organisation obéit à la loi d'un seul individu qui est le leader (l'entrepreneur). Cette école souligne l'importance de la tournure d'esprit du dirigeant et de ses mécanismes de pensée les plus profonds : l'intuition, le jugement, la sagesse, l'expérience et la perspicacité	Le poids des valeurs dans les choix stratégiques varient en fonction du secteur d'activité, de la personnalité du dirigeant, de l'environnement économique, culturel,…
RELATIF	**L'école du pouvoir** : la stratégie est le fait de rapports de pouvoir, de conflits d'intérêts ou de manœuvre de coopération entre les individus, des groupes ou des coalitions à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.	L'influence des valeurs dépend des deux paramètres suivants : -le pouvoir dont dispose le dirigeant dans le processus de négociation ; -de sa volonté de mettre en avant ses valeurs dans le processus.
	L'école culturelle : la stratégie est le produit d'un processus d'interactions sociales, basé sur les croyances et les convictions partagées par les membres de l'entreprise.	Les valeurs culturelles et idéologiques des dirigeants auront une importance capitale dans le choix stratégique si elles se trouvent partagées par l'ensemble des membres de l'entreprise.
	L'école environnementale : les dirigeants doivent faire en sorte que les choix stratégiques de l'entreprise soient orientés, en permanence, vers l'adaptation aux principales composantes de l'environnement dans lequel elle se trouve.	Certaines composantes de l'environnement, tel que les contextes politique et culturel peuvent, dans certains cas, contribuer à faire émerger les valeurs des dirigeants comme déterminants principaux des choix stratégiques.

FAIBLE	**L'école de la planification :** ce sont les planificateurs qui sont les acteurs principaux dans le processus d'élaboration de la stratégie et non pas le PDG. Ce dernier est seulement impliqué dans le processus.	Le caractère analytique et technique du processus d'élaboration de la stratégie, exclut souvent toute prise en considération des valeurs des dirigeants dans le processus.
	L'école du positionnement : La stratégie est le produit d'un processus de sélection entre des positions génériques, fondée sur le calcul analytique. C'est la structure du marché qui dicte aux dirigeants des stratégies de positionnement qui dictent la structure de l'entreprise.	Les stratégies proposées par les différents modèles de cette école (BCG, McKinsey, ADL, etc.) sont fondées sur des critères quantitatifs au détriment de la dimension qualitative interne à l'entreprise dont la culture de l'entreprise et les valeurs des décideurs.
	L'école de l'apprentissage : le rôle du dirigeant ne consiste pas à préconcevoir une stratégie délibérée, mais à gérer le processus d'apprentissage grâce auquel une stratégie nouvelle peut émerger. La stratégie est le produit de l'apprentissage qui est le fait de la collectivité.	Les valeurs des dirigeants ne constituent qu'un élément dans le processus d'apprentissage dont l'importance varie selon la position du dirigeant dans ce processus.

Source : Réalisé par nos soins, à partir des travaux de Mintzberg (1994)

H. Mintzberg désigne par l'école de la configuration une autre école qui reprend les principes des écoles citées ci-dessus. Elle considère que chaque formule doit répondre à l'époque et au contexte approprié.

L'examen de la littérature sur l'impact des valeurs sur les choix stratégiques, nous conduit aussi à nous intéresser au point de vue de deux autres théories, à savoir : la théorie institutionnelle et la théorie des choix stratégiques.

La théorie institutionnelle : cette théorie, qui a pour origine les travaux de Selznick (1949), met en avant l'idée selon laquelle les structures des organisations étaient non seulement le produit des actions internes, mais également de contraintes externes, culturelles et symboliques, sous forme de valeurs inculquées. Les institutionnalistes suggèrent qu'un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels existent à l'extérieur des firmes et qui influencent leur structure et la manière d'être gérées (Meyer & Rowan, 1977 ; Zuker, 1983). Scott & Meyer (1991, p. 123) considèrent que l'environnement institutionnel est caractérisé par des règles et des exigences auxquelles l'organisation doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le

support de l'environnement. Les travaux de Meyer et Rowan (1977), Scott Et Meyer (1983), mettent au point le processus par lequel ces valeurs sont inculquées sous forme de routines.

Ainsi, les valeurs et les normes externes à l'organisation jouent un rôle important dans la détermination des valeurs propres à l'organisation. De plus, les organisations se conforment à ces normes non seulement pour des raisons d'efficacité mais aussi pour augmenter leur légitimité, leurs ressources et leurs capacités de survivre (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio & Powell, 1991). Parsons(1960) estime que les valeurs de l'organisation doivent être adaptées aux conventions largement acceptées dans la société si la firme cherche la légitimité de ses activités.

Bien que cette théorie n'aborde pas explicitement la question des valeurs des dirigeants et leur impact sur les choix stratégique, toutefois, elle considère que les dirigeants exercent des activités qui peuvent être qualifiées de symboliques. Ils utilisent ces activités symboliques pour affecter les images des organisations et de leurs membres en fournissant des : «*explications, des rationalisations, et des justifications pour des activités entreprises dans l'organisation.* » (Brown, 1994).

La théorie du choix stratégique : Child (1972, 1997) définit la perspective du choix stratégique comme étant le processus qui permet aux détenteurs du pouvoir au sein de l'organisation de décider les actions stratégiques ; il pose que *« les détenteurs du pouvoir dans les organisations possèdent et exercent une latitude décisionnelle quant à la détermination de l'environnement dans lequel l'organisation opérera, aux standards de performance à utiliser et au design structurel à mettre en place. Celui-ci n'est pas donc la résultante obligée de facteurs de contingence mais le produit de décisions managériales vis-à-vis desquelles des éléments tels que les perceptions, valeurs, croyances de décideurs et facteurs d'ordre politique jouent un rôle important* » (Desreumaux, 1998, p. 151).

Child (1997, p. 43) avance que le choix stratégique met en exergue le rôle actif des dirigeants qui ont le pouvoir d'influencer les structures de leurs organisations via un processus politique. Pour Child (1997, p. 39), les valeurs culturelles peuvent être internalisées et donc agir pour contraindre les choix des acteurs sociaux principalement à travers leurs propres interprétations plutôt que de les contraindre comme étant imposées par l'extérieur. Ainsi, les préférences implicites des dirigeants, issues en partie de leurs valeurs personnelles, et leurs schémas d'interprétation est un des facteurs déterminants du choix stratégique.

Conclusion

La principale idée que nous retenons du contenu de ce chapitre est que si les choix stratégiques des entreprises sont influencés par les valeurs de leurs dirigeants, c'est parce que le dirigeant, en tant qu'un être humain, véhicule des valeurs personnelles qui lui sont propres et qui guident et influencent son comportement et ses décisions, dont les décisions en rapport avec l'orientation stratégique de son entreprise, étant donné qu'il est le principal acteur dans le choix.

Toutefois, force est de constater que cette dimension des valeurs des dirigeants n'est pas suffisamment abordée dans la littérature sur la stratégie de l'entreprise, et ce malgré l'existence de certains travaux reconnaissant les valeurs personnelles des dirigeants comme étant un des principaux déterminants du choix stratégique, comme ceux de Porter (1980) et Hambrick et Mason (1984). En effet, l'examen des différentes écoles de pensée en stratégie d'entreprises, telles que présentées par Mintzberg et al. (1999), montre que ces dernières n'abordent que très rarement, et d'une façon souvent indirecte, la question de l'influence des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques. Une des explications de cet état de fait, réside dans le caractère difficilement observable et difficilement mesurable de ce phénomène des valeurs.

Après avoir donc cerné sur le plan de la littérature les choix stratégiques et les valeurs des dirigeants, place à présent dans le chapitre qui suit à l'étude et à la caractérisation des entreprises de presse écrite en Algérie et leurs dirigeants qui constituent notre terrain de recherche dans cette thèse.

CHAPITRE III :

L'INDUSTRIE DE LA PRESSE ECRITE

Introduction

Le mot industrie est entendu ici au sens classique qui désigne les activités de production liées à la transformation des matières ou ressources (tangibles et intangibles) au moyen de machines et de processus plus ou moins sophistiqués. L'industrie de la presse écrite regroupe l'ensemble des activités liées à la collecte et à la transmission de l'information dans le but de satisfaire les besoins des lecteurs. Elle regroupe donc essentiellement les activités de l'édition, de l'impression, de la distribution et de la publicité.

L'objectif de ce chapitre est, d'abord, de mettre en exergue les principales caractéristiques et spécificités de cette industrie de la presse écrite (1). Ceci doit permettre de voir la mesure dans laquelle cette activité est différente des activités des autres secteurs économiques. Ensuite, il y a lieu de caractériser cette industrie de la presse dans le cas particulier de l'Algérie à travers l'étude de son évolution et de ses principaux acteurs sur le marché (2). Enfin, sera abordée la question centrale pour notre étude des dirigeants des entreprises de presse écrite (3). La compréhension de tous ces éléments constituent un préalable important pour mener à bien le travail empirique de cette thèse.

1. Caractérisation de l'industrie de la presse écrite

La presse écrite, en tant que média et moyen d'information, recèle de nombreuses spécificités qui font d'elle une industrie nettement différenciée des autres activités industrielles et commerciales.

1.1. La presse écrite en tant que moyen d'information

Historiquement, la presse écrite est le plus ancien des médias. Les historiens associent l'apparition de la presse écrite à la découverte du papier en Chine où est apparu le premier journal imprimé, fabriqué à partir de blocs de bois, et ce dès la fin du 15ème siècle Av.J-C. La Rome antique connut la publication des *acta diurna* (nouvelles quotidiennes). Mais ce n'est qu'après l'invention de la typographie par Gutenberg vers 1450 que nous pouvons parler réellement de la presse. Rappelons aussi que le mot "presse" tire son origine de la machine utilisée pour la fabrication des journaux et des livres (la presse à imprimer). Il renvoie aux moyens d'information écrits (presse écrite) et audiovisuel (radio et télévision).

La presse écrite est un moyen d'information. La notion d'information peut être définie comme étant « *toute publication sous une forme appropriée d'éléments de connaissances (faits) ou de*

jugements (commentaires, opinions) à l'aide de mots, de sons ou d'images et, d'une façon générale de tout signe accessible au public » (Terrou, 1971, p.7). Voyenne (1979) propose une définition plus générale de l'information qu'il décrit comme *« l'ensemble des activités, des institutions, et des efforts qui ont pour objet le recueil, la transmission, le choix, la présentation et la publication des faits considérés comme significatifs dans la vie sociale* ». L'information est aussi vue comme « *le résultat d'un processus de mise en forme et de matérialisation visant à communiquer un fait ou un ensemble de faits à un public donné*» (Brouste et al, 1997). La loi organique relative à l'information de 2012 (JORA, n°02 du 15-01-2012) entend par activités d'information, « *toute publication ou diffusion de faits d'actualité, de messages, d'opinions, d'idées et de connaissances, par tout support écrit, sonore, télévisuel ou électronique, à destination du public ou d'une catégorie de public* ». Ces quatre définitions que nous venons de citer, bien que différentes, s'accordent sur deux dimensions principales de l'information, à savoir la mise en forme et la communication ou la transmission des « nouvelles » ou « *news* » en anglais.

Nous constatons avec Mathien (2003, p. 17) que la théorie économique "*n'a jamais pu conceptualiser l'information comme "bien" ou "marchandise", alors que toute la théorie de l'économie libérale s'est construite autour de cette notion sans que la valeur de celle-ci ait été définie. A fortiori quand l'information est devenue l'enjeu d'une activité économique en soi* ".

L'information à laquelle nous nous intéressons dans notre travail empirique est celle qui est mise sur le support appelé communément « le journal », fabriqué pour être vendu sur le marché afin de satisfaire la demande émanant des lecteurs.

Le secteur de l'information reste un domaine qui n'attiraient que rarement l'attention des spécialistes en économie et en management des entreprises (Charon, 2003 ; Toussaint Desmoulins, 2004 ; Alexander et al., 2004 ; Sonnac, 2006). Plusieurs facteurs expliquent l'intérêt pour une étude économique des médias. Il y a, d'un côté, les mutations accélérées des médias et leur industrialisation croissante : passage à la production en grande série pour la presse écrite, la diversification des produits audiovisuels ; ceci exige des technologies, des savoir-faire et de lourds investissements (Toussaint Desmoulins, 1992 ; Sonnac, 2006). D'un autre côté, les décisions prises au sein d'une entreprise médiatique sont influencées, dans une certaine mesure, par la question de la rationalisation des ressources notamment financières. Aussi, le développement des marchés et de la concurrence, l'élévation du pouvoir d'achat, du niveau culturel, exigent des études sur les réactions des consommateurs (la demande) aux

variations de l'offre. Ces études sollicitent aussi l'attention des économistes (Toussaint Desmoulins, 1992).

1.2. La presse écrite : un média parmi d'autres

Le terme média est souvent utilisé comme une abréviation de *mass media* (ou médias de masse). Les médias de masse sont l'ensemble des moyens de diffusion de masse de l'information, de la publicité et de la culture ; ils sont capables d'atteindre et d'influencer une large audience (Encyclopedia Universalis)[8]. Les principaux moyens de communication de masse sont la presse, l'affichage, le cinéma, la radio, la télévision et plus récemment l'internet. Ce dernier est considéré comme « le média des médias » car il permet de diffuser en son sein les autres médias.

Ceci dit, sur son marché, la presse écrite est en concurrence directe ou indirecte avec les autres médias qui lui disputent une partie de sa clientèle. En effet, la multiplication des chaînes de radio, de télévision et surtout la montée en puissance de l'Internet, qui attirent par la « fraîcheur» de leurs nouvelles et l'attractivité de leurs divertissements, a renforcé le processus de systématisation de la concurrence entre médias. Le client, dont le temps consacré à l'information et à la distraction est limité, ainsi que son budget, se retrouve de plus en plus face à une multitude de choix avec plus de facilité d'accès pour chaque support. Plusieurs travaux se sont intéressés à la question de l'avenir de la presse écrite à l'ère des nouvelles technologies et moyens d'information (Le Floch et Sonnac, 2013 ; Sonnac, 2006 ; Tessier et Baffert, 2007 ; Zegout, 2014). Cependant, même si cette évolution constitue une menace importante pour la presse écrite, Robinet et Guerin (1999) font remarquer que ce discours revient régulièrement et surgit tous les cinquante ans depuis que la presse écrite est un média de masse. « *Vers 1895, lorsque Guglielmo Marconi invente les premières transmissions radio, certains prédisent déjà la fin de la presse. Après 1945 et les débuts de la télévision, la disparition de la presse écrite est à nouveau annoncée. Depuis 1995 et le développement des réseaux Internet, les gourous reprennent le même discours qui prédit à court terme le déclin inexorable de la presse. Et pourtant, elle est toujours là avec ses millions de lecteurs quotidiens* ». Selon ces auteurs, l'histoire des médias montre qu'il n y a pas d'effet d'éviction ; un nouveau média n'élimine pas l'ancien, mais l'oblige à se transformer. Ainsi, pour la presse écrite, il est question d'adaptation et de changement de son modèle économique. D'ailleurs, sur le plan de la diffusion, les éditeurs

[8] Consultée le 15 juin 2019

font de plus en plus appel, parfois d'une façon exclusive, à la diffusion en ligne au détriment de la distribution traditionnelle avec la version papier.

Par ailleurs, le champ de la presse écrite renferme plusieurs variétés de titres qu'on peut classer selon des critères tels que : la périodicité, le contenu (la spécialisation) et la zone géographique couverte. La périodicité renvoie à la fréquence de la parution du journal : quotidienne (du matin ou du soir), hebdomadaire, bimensuelle, mensuelle, trimestrielle, etc. Via le contenu, nous pouvons distinguer entre la presse écrite d'information générale et la presse spécialisée dans des domaines tels que le sport, la culture, la femme, etc., par zone géographique, nous parlerons de la presse locale, régionale, nationale et, rarement, internationale. La langue d'édition peut constituer aussi un autre critère de classification des titres de presse.

Dans notre travail, **nous avons choisi de nous intéresser plus précisément à la presse écrite quotidienne traditionnelle (version papier), nationale et d'information générale.** Ce choix est, à notre sens, le mieux indiqué pour traiter notre problématique.

1.3. Les principales spécificités de l'industrie de la presse écrite

L'industrie de la presse écrite recèle des caractéristiques qui lui sont propres et qui sont liées aux spécificités des produits et services qu'elle diffuse.

1.3.1. La double nature de la presse écrite

Le journal est l'un des rares produits qui ont, à la fois, une valeur marchande et une valeur sociale (Toussaint Desmoulins, 1992). En effet, si on exclut la presse électronique, le journal est, d'une part, un bien industriel dans la mesure où il est le résultat d'un processus de transformation de matières premières (papier, encre) en produit fini destiné pour la vente sur le marché et, d'autre part, un service social dans le sens où il est une création intellectuelle remplissant une fonction sociale d'information, de distraction, d'expression et/ou de formation des opinions. Ainsi, la presse *« est une industrie de synthèse ayant pour objet la collecte, l'élaboration, le conditionnement et la diffusion des nouvelles ainsi que tout ce qui les accompagne* » (Voyenne, 1979, p. 58).

Comme toute production industrielle, la production des journaux est un processus de transformation de ressources ; à savoir le travail (main d'œuvre), les matières premières et intrants (papier, encre, …) et les capitaux techniques (machines) et financiers (financement). Une fois le produit fini obtenu, il sera ensuite question de l'acheminer vers les lieux de vente aux clients. Dans un contexte et un environnement économique concurrentiel, les dirigeants des

entreprises de presse ont pour mission de satisfaire les clients actuels et attirer et fidéliser de nouveaux clients. Pour ce faire, ils tirent avantage des progrès techniques dans les télécommunications, l'informatique, l'Internet, les nouvelles rotatives, amélioration de la qualité du papier, de l'encre et des couleurs. L'augmentation des taux d'alphabétisation dans les sociétés modernes est un atout majeur pour cette industrie. L'industrie de la presse écrite a montré une grande flexibilité d'adaptation aux nouvelles caractéristiques de la demande en améliorant d'une façon considérable la présentation des journaux et la diversification de leur contenu, et en augmentant la pagination sans effets majeurs sur les prix de vente (Toussaint Desmoulins, 1992).

Bien qu'un journal ne s'use pas au sens matériel du terme, il se déprécie dès qu'il est lu. En réalité le papier et l'encre achetés par le lecteur ne sont qu'un simple emballage pour ce qui l'intéresse. En fait, un journal est beaucoup plus un service qu'un bien. Les besoins auxquels sont destinés les services de la presse écrite sont multiples. D'abord, le cœur de métier de cette activité est la diffusion de l'information afin de répondre au besoin d'être informé. Il s'agit donc de rechercher et transmettre des nouvelles concernant l'actualité locale, nationale et internationale ainsi que l'explication et le commentaire de ces nouvelles. Toutefois, selon Voyenne (1979), les informations émises dans la presse ne reflètent pas que des faits, mais elles reflètent aussi parfois des jugements et des valeurs sous forme d'expression des opinions (voir la figure 3-1 ci-dessous).

Ensuite, la presse en tant que moyen de communication et d'information, joue un rôle important dans la vie économique d'une société. Par le biais de la publicité et des petites annonces, elle joue le rôle d'intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs sur les marchés des biens et services et entre les offreurs et les demandeurs d'emploi sur le marché du travail. Par le biais de rubriques du type programme de spectacle (match du football, cinéma…), météorologie, horaires des vols aérien, et rendez-vous et conseils divers, elle permet au lecteur d'organiser son emploi de temps et de faciliter certaines démarches de la vie quotidienne.

Enfin, la presse écrite a également une fonction de divertissement et distraction. En effet, on retrouve cette fonction dans le fait que les journaux consacrent une partie de leur contenu à des jeux, faits divers, anecdotes, caricatures, etc., pour satisfaire les besoins de distraction et de récréation des lecteurs. Ainsi, nombreux sont les lecteurs qui considèrent la lecture d'un journal comme une activité de loisir et une occasion de détente. Cayrol (1973) écrit à ce sujet : « *quel que soit le style de la présentation des informations qu'il adopte, un organe de presse constitue un instrument de distraction, dans la mesure où il fait échapper l'individu du champ de sa*

solitude, de sa vie quotidienne, pour lui apporter une ouverture sur l'extérieur ». Une meilleure prise en considération de cette dimension du contenu est nécessaire pour attirer et fidéliser des lecteurs.

Figure 3-1 : Les fonctions sociales de la presse

Source : Voyenne B. (1979, p. 49)

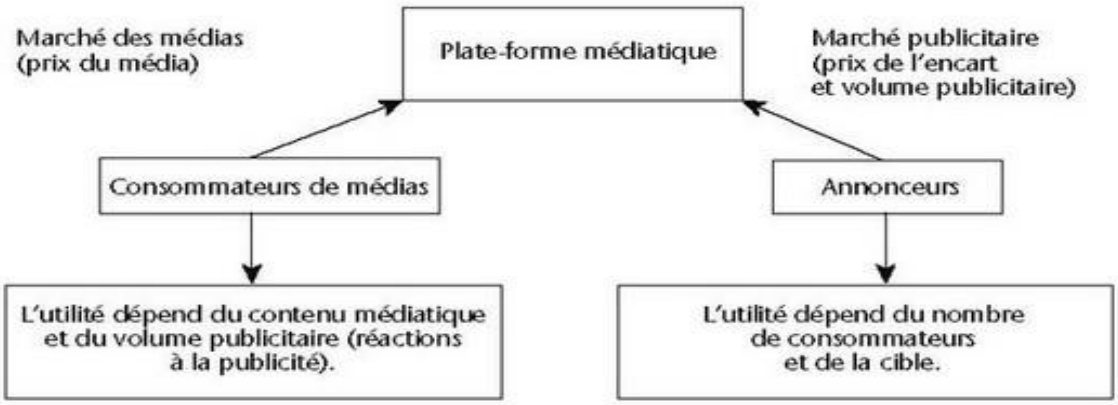
1.3.2. Un produit pour deux marchés : une plate-forme d'échanges

Une caractéristique importante de la presse écrite, et des médias en général, est qu'elle s'adresse à deux catégories de consommateurs différentes : les lecteurs et les annonceurs. En effet, la majorité des titres de presse sont composés d'un contenu rédactionnel (actualité, culture, divertissement), vendu aux lecteurs, et d'un espace publicitaire (encarts publicitaires) vendu aux annonceurs. Par conséquent, nous pouvons parler d'une double source de financement pour les entreprises de presse : les recettes de vente au numéro (y compris les abonnements) et les recettes de vente d'espaces publicitaires. Cependant, certains titres choisissent de faire exception en ne recourant qu'à une seule source. C'est le cas des journaux gratuits qui ne bénéficient que d'une seule source, en l'occurrence la vente aux annonceurs ; ou encore certains titres qui vivent exclusivement de leurs recettes de vente au numéro. Exemples en France, *Métro* ou *20 minutes* pour les premiers et Le *Canard Enchainé* et *Charlie Hebdo* pour les seconds. Lorsque la presse est gratuite, la relation entre consommateur et entreprise de presse devient non marchande. En outre, les entreprises de presse se trouvent confrontées à une concurrence sur les deux marchés.

Sonnac et Gabszweicz (2013) font remarquer que cette caractéristique de double marché fait que l'industrie de la presse s'apparente à une plate-forme d'échanges, avec deux versants de marché (*two-sided markets*) ; une théorie largement étudiée depuis les années 2000 (Rocher et Tirole, 2003 ; Economides et al., 2006 ; Rysman, 2009). Une plate-forme est un intermédiaire qui rend possible et facilite les interactions entre deux groupes d'utilisateurs distincts qui ont tous deux des gains à interagir : le bénéfice d'un agent d'un des deux groupes dépend positivement du nombre d'agents présents dans l'autre groupe, et inversement. Dans la mesure où il s'agit de la satisfaction d'un consommateur pour un bien vendu sur un marché qui dépend de la taille de la demande pour un autre bien sur un marché différent (et inversement), on parle d'effets de réseaux indirects ou croisés (Le Floch et Sonnac, 2014, p. 28). Dans l'industrie de la presse écrite, l'intérêt des annonceurs pour un organe de presse afin de promouvoir leurs produits est d'autant plus grand que le nombre de consommateurs (lecteurs) est élevé. En même temps, le degré de satisfaction des consommateurs dépend aussi, en partie, du contenu publicitaire - quantitatif et qualitatif - du journal (Rysman, 2004 ; Kaiser et Song, 2009). Ainsi, il en résulte deux effets de réseau. Le premier est lié au fait que l'impact du message publicitaire croît évidemment avec la taille de l'audience du journal. Le second, se manifeste lorsque le consommateur se trouve influencé par la quantité de publicité échangée sur le marché publicitaire entre les annonceurs et le propriétaire du journal. Apparaissent ainsi des effets de

réseau croisés, dans lesquels l'utilité des acheteurs dans chaque industrie dépend du volume de la demande dans l'autre.

Figure 3-2 : Le modèle d'affaire d'une plate-forme médiatique



Source : Le Floch et Sonnac (2013, p. 30)

Selon Sonnac (2006), le fait que les entreprises médiatiques agissent sur un marché « biface» peut avoir des conséquences sur la neutralité du traitement de l'information : « *le contenu médiatique peut être influencé, en partie, par le désir des propriétaires des médias d'offrir un produit qui fait interagir le plus grand nombre d'annonceurs publicitaires et de consommateurs. Ceci peut créer un biais potentiel dans la sélection des programmes ou informations offertes aux consommateurs par les entreprises médiatiques* ». Pour l'auteur, cette situation n'est pas sans effets sur le ratio publicité/contenu.

D'après Chandra et Kaiser (2015), l'une des raisons qui font que l'industrie de la presse écrite aux Etats Unis est structurée sous forme de monopoles locaux est liée à la caractéristique de double marché de cette industrie qui fait que les entreprises avec une plus grande diffusion attirent plus de publicité, ce qui attire ensuite davantage de lecteurs donnant lieu ainsi à une sorte d'une spirale positive conduisant à la formation des monopoles au niveau des marchés locaux. Cependant, selon ces auteurs, la principale raison de cette caractéristique du marché de la presse réside dans l'existence des économies d'échelles. Cette dernière variable fera l'objet du point qui suit.

1.3.3. Les coûts de production : l'importance des économies d'échelles

Un certain nombre d'études ont souligné l'importance des économies d'échelle dans l'industrie de la presse et suggèrent que ceci explique la forte concentration de cette industrie dans les économies occidentales (Reddawy, 1963 ; Rosse, 1967 ; Mathien, 2003 ; Toussaint

Desmoulins, 2004 ; Le Floch et Sonnac, 2013). La cause réside bien évidemment dans l'importance des charges fixes que supportent les entreprises du secteur de la presse. En effet, le caractère hautement périssable de l'information oblige les éditeurs de presse à recruter un nombre suffisant de journalistes pour traiter et collecter chaque jour l'information qu'il faudra diffuser le lendemain. De plus, la nécessité de reproduire le journal en un nombre suffisant pour couvrir quotidiennement les besoins des lecteurs sur un territoire donné, oblige à installer un nombre suffisant de rotatives et tout ce qui est nécessaire pour leur fonctionnement. Aussi, la contrainte de mettre le produit à la disposition des clients au niveau des points de vente, toutes les vingt-quatre heures pour la presse quotidienne, nécessite la mobilisation des moyens de transport et de personnel adéquats.

Rosse (1967) constate d'importantes économies d'échelle, tant du côté de la distribution que de la publicité. Dertouzos et Trautman (1990) révèlent également qu'il existe d'importantes économies d'échelle tant dans la diffusion que dans le contenu des journaux. Reddawy (1963), à partir d'une étude sur l'industrie britannique de la presse écrite, montre l'importance des charges fixes dans cette industrie en utilisant des informations détaillées sur la structure des coûts de divers journaux. Il explique également comment des journaux « de qualité » à faible tirage arrivent à rivaliser avec des journaux « populaires » à fort tirage par la capacité des premiers à augmenter leurs revenus publicitaires en fournissant aux annonceurs les audiences qu'ils souhaitent cibler. Berry et Waldfogel (2010), en procédant à une comparaison entre l'industrie des journaux et celle de la restauration, font remarquer que si l'étendue de la gamme (dans le sens de la variété du contenu) dans l'industrie de la restauration augmente proportionnellement avec la taille du marché, il n'en va pas de même pour les journaux. Berry et Waldfogel suggèrent que l'explication réside dans l'importance des charges fixes. Ils soutiennent que l'amélioration de la qualité sur les marchés des journaux dépend des investissements dans des coûts fixes, tels que le recrutement de meilleurs journalistes et reporters, plutôt que sur des coûts marginaux, tels que le papier, l'impression et la distribution.

Le Floch et Sonnac (2013) révèlent que le coût du prototype (le premier exemplaire qui sera envoyé à l'imprimerie pour tirage en milliers d'exemplaires) apparait non seulement comme un coût fixe (parce qu'il doit être consenti quel que soit le nombre d'exemplaires produits), mais est extrêmement élevé comparativement au coût unitaire des exemplaires produits ultérieurement. Ils affirment ensuite que ce coût est d'autant plus élevé que la périodicité de la publication est courte : « *le traitement de l'information pour un quotidien doit pouvoir être effectué en un temps restreint, ce qui a pu inciter certains éditeurs de presse quotidienne à*

internaliser complètement cette fonction. Dans le cas d'une périodicité plus espacée, l'éditeur sous traitera cette fonction et diminuera ainsi les coûts » (p. 18). Le Floch (1997) et Le Floch et Sonnac (2013) estiment les coûts fixes de production (rédaction, structure, amortissement de l'outil industriel) à environ 60% pour les quotidiens. La rédaction, la fabrication et l'impression représentent de 15 % à 20 % des coûts ; les matières premières, 10 % ; les frais de régie publicitaire et de promotion s'élèvent à 10 % ; enfin, les coûts liés aux frais généraux et à l'administration sont de l'ordre de 10 à 20 %. Dans le cas de la presse gratuite les charges fixes sont relativement plus faibles et sont estimées à 30 % du coût total.

Cette notion des économies d'échelles est intimement liée à la notion de **taille minimale efficiente**. Cette dernière correspond à la situation d'une entreprise qui atteint une taille où les économies d'échelles seront faibles ou nulles. Cela se traduirait pour le cas de l'entreprise de presse par le fait qu'en deçà de cette taille et en l'absence de recettes publicitaires, l'éditeur serait dans l'obligation de fixer un prix de vente du journal plus élevé afin de couvrir ses coûts, car les seules ventes du journal aux lecteurs ne lui permettent pas d'assurer une rentabilité.

D'après Sonnac (2006), cette taille minimale efficiente varie selon plusieurs paramètres. D'abord, la taille minimale efficiente varie en fonction du type de presse, puisque le coût du prototype (premier exemplaire) n'est pas le même selon que l'on fabrique un quotidien ou un magazine. Ensuite, les recettes de l'entreprise de presse proviennent en partie de la vente de l'espace publicitaire aux annonceurs. Dès lors, la taille critique de survie se définit comme « *la quantité d'exemplaires permettant d'attirer un montant suffisant de recettes publicitaires en vue de compenser les pertes éventuelles qui pourraient résulter de l'existence d'économies d'échelle technologiques* ». Enfin, cette taille minimale dépend aussi de la périodicité des titres. La fréquence de parution d'un quotidien oblige souvent l'éditeur à internaliser les opérations liées à l'impression du journal. L'éditeur se voit forcé de posséder ses propres rotatives, de manière à mieux gérer la flexibilité qui s'impose à lui. Selon l'auteur, ces difficultés sont beaucoup moins perceptibles pour les titres de presse magazine qui externalisent les principales fonctions du processus de production.

1.3.4. L'influence de la politique

La presse écrite, considérée aussi comme un moyen d'expression et de formation des opinions, attire vers elle des groupes de pression et d'intérêts politiques qui cherchent à la contrôler et à exercer sur elle une action proportionnellement plus déterminante sur son fonctionnement que sur celui des autres secteurs économiques (Albert, 1976, p. 06). Toussaint Desmoulins (1992,

p. 22) fait remarquer que le poids de la politique sur l'économie de la presse est moins pesant dans les régimes démocratiques qui garantissent le pluralisme de l'information et où les règles et les pratiques qui régissent le fonctionnement du marché sont plus transparentes. Par contre, dans les pays à régime autoritaire, exemple à parti unique, « *parfois le politique prime à ce point sur l'économique, qu'il en arrive à l'effacer complètement* » (Toussaint Desmoulins, 1992, p. 22). Dans de tels régimes politiques, la survie de l'entreprise de presse dépend moins de sa fiabilité économique et financière que de son degré « d'allégeance » au pouvoir en place. C'est ce qui fait dire à Clément (2010) *« un journal ou une radio sous une dictature sera plus influencé par la pression politique qu'il ne pourra lui-même influencer l'agenda politique, à moins d'entrer en résistance »*. Dans les régimes démocratiques en revanche, la presse écrite et les autres médias sont communément désignés sous l'appellation « quatrième pouvoir » ou « contre-pouvoir ». Clément (2010) révèle également que derrière les entreprises de presse se trouvent des hommes et des femmes qui ont des idées, qui tissent des liens avec les politiques qu'ils côtoient régulièrement. Selon cet auteur, les médias, même libres, sont rarement totalement indépendants de toute influence économique, politique, éditoriale.

L'intérêt des politiques pour la presse se justifie par l'influence que peut exercer cette dernière sur les lecteurs. Selon Duval (Encyclopédie Universalis), depuis le XIX^{e} siècle, la presse a été créditée d'un pouvoir d'influer sur les comportements politiques et les mœurs de ses lecteurs : *« la question de l'influence de la presse est très ancienne. Sous l'Ancien Régime, le pouvoir royal craint que les journaux, comme les autres formes d'imprimés, ne soient un outil de subversion politique, voire d'incitation à la rébellion. Au XIX^{e} siècle, les gouvernements, très réticents à appliquer effectivement le principe de liberté de la presse, ne voient pas les choses très différemment. Au XX^{e} siècle, les médias sont souvent perçus comme un instrument de « conditionnement », en raison de leur utilisation par les régimes totalitaires. Par ailleurs, une influence néfaste sur les mœurs est prêtée à la presse (populaire) depuis au moins la fin du XIX^{e} siècle* ». La presse écrite est aussi capable d'influer sur le comportement électoral de ses lecteurs à travers la mobilisation politique et le vote, ainsi que les préférences politiques (Anderson et Heath, 2001 ; Newton et Brynin, 2001 ; Gerstlé, 2004). Entre la politique et la presse, il y a aussi une influence indirecte et ce pour trois raisons (Clément, 2010) :

- D'un côté, afin d'avoir un lectorat fidèle, la presse aborde des sujets fédérateurs et conçus pour intéresser le maximum du public, de la même façon qu'un homme politique tente de séduire les électeurs. Le lecteur est un électeur potentiel. D'un autre côté, la presse est le reflet des intérêts et des opinions de la population ; afin de toucher au mieux

leur cible, les hommes politiques s'en inspirent pour sélectionner des thématiques et les mettre au centre de leurs campagnes électorales. La presse serait donc à l'origine de la mise en exergue de certains sujets phare dans le discours politique. Ainsi, la presse joue à la fois un rôle de reflet de l'opinion de la société et de formateur d'opinion politique.

- Dans le cadre de son rôle du « contre-pouvoir », la presse garde un œil critique et dénonciateur sur des affaires politiques, obligeant alors ses acteurs à agir différemment. L'image des politiques telle que véhiculée par la presse exerce une influence importante sur leurs poids politique futur.
- Les hommes politiques cherchent à être présents au maximum dans la presse écrite et les médias, vecteurs de l'image et de visibilité. La relation médias-politiques se situe donc dans un double mouvement : l'image d'un homme politique est créée par les médias ; l'homme politique crée son image via les médias. Difficile dès lors, de déterminer avec exactitude qui influence qui[9].

Cependant, certains auteurs relativisent cette relation d'influence entre la presse et la politique. Esquenazi (2007) considère que « *aujourd'hui, les médias ne peuvent pas se permettre d'être trop marqués politiquement, car il se couperait d'une partie de leur public. L'idéal d'objectivité est devenu aussi très important, ce qui n'était pas du tout le cas avant*». Il admet qu'il peut y avoir une certaine convergence d'opinions entre le public et les médias. *« Mais ce n'est pas une influence. Les gens ont accès à quantité d'informations qui proviennent de différentes sources. Ils se forgent leur propre opinion et la confirment ensuite par le média de leur choix* ». Derville (2017) fait remarquer que des études ont montré que l'influence des médias dépend de l'insertion des individus dans des groupes sociaux, de leurs prédispositions psychologiques, de leurs attentes et satisfactions ainsi que des codes culturels à partir desquels ils interprètent les messages reçus. L'auteur affirme également que la presse écrite n'a pas le même niveau d'influence que la radio ou la télévision, car avec ces dernières le locuteur peut être vu et entendu.

Ainsi, on peut conclure que la dimension politique de l'environnement influe sur les entreprises de presse plus que sur toute autre entreprise d'un autre secteur d'activité. En effet, la dimension stratégique de la maitrise de l'information dans la lutte entre les différentes forces politiques

[9] Le journaliste britannique John Llyod dans un livre intitulé « Ce que les médias font à nos politiques » (Éd. Constable, 2004) écrit à ce sujet *: «Les politiques avaient dominé les médias jusqu'aux années 1960, depuis ils ont été littéralement sur la défensive, cédant constamment du terrain aux médias* ». (cité par Pingaud D. et Poulet D. in https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/0603-PINGAUD-POULET-FR-2.pdf, consulté le 15/07/2020)

fait que, d'une manière directe ou indirecte, l'entreprise de presse écrite en tant que média constitue un enjeu majeur dans cette lutte. Elle est capable à la fois d'influencer son environnement politique et d'être influencée par celui-ci. Toutefois, le degré de cette influence varie selon les pays, plus particulièrement suivant la nature du régime politique qui règne au sein de chaque pays.

2. L'industrie de la presse écrite en Algérie

L'avènement de la presse écrite en Algérie remonte à la période coloniale. Ces particularités sont nettement liées aux particularités des systèmes économique et politique du pays qui ont connu des évolutions importantes particulièrement depuis l'ouverture de la fin des années 1980.

2.1. Aperçu historique

Durant la période coloniale, la presse écrite a évolué dans un environnement caractérisé par des contraintes liées aux restrictions imposées par l'administration coloniale et au nombre très réduits d'algériens ayant la capacité de lire la presse. Depuis l'indépendance, l'activité de la presse a vécu deux périodes nettement différenciées : celle d'avant 1989 ou celle du monopole de l'Etat sur cette activité ; et celle suivant la mise en œuvre de la loi sur l'information de 1990[10].

2.2.1. Evolution de la presse écrite durant la période coloniale

La question de la presse écrite algérienne sous le régime colonial a fait l'objet de travaux d'un certain nombre d'auteurs (Souriau-Hoebrechts, 1975 ; Manduchi, 1990 ; Zessin, 2011 ; Ihaddaden, 1983). En nous référant aux travaux de Souriau-Hoebrechts (1975), cette période qui s'étale sur 132 Années, peut être aussi divisée en trois phases : la période d'avant la première guerre mondiale ; la période entre les deux guerres et, enfin, la période après la deuxième guerre mondiale et pendant la guerre de libération nationale

A. De 1830 à 1914

Avant 1830, il n'existait en Algérie aucun journal et aucune imprimerie. Selon Souriau-Hoebrechts (1975), c'est le soir même du débarquement, soit le 14 Juin 1830, que sortit à Sidi Fredj *l'Estafette d'Alger*, premier journal du pays, dont deux numéros seulement furent réalisés

[10] Nous reprenons dans ce qui suit quelques éléments d'une synthèse que nous avons déjà élaborée lors de notre précédent travail : Batache A. (2007), « *Essai d'analyse économique de la presse écrite quotidienne en Algérie* », mémoire de Magister en Sciences Economiques, UMMTO/FSECSG

à l'intention des troupes française et sur une imprimerie de campagne. Deux ans plus tard, le 27 janvier 1832, cette imprimerie a servi à l'impression du *Moniteur Algérien*, journal officiel bilingue (français - arabe) destiné à deux sortes de lecteurs: il offrait une partie composée d'ordonnances, d'avis, de discours du roi de France… et une autre partie faite de nouvelles et d'études variées, ainsi que de contributions littéraires; il resta jusqu'en 1939 le seul journal admis par l'autorité coloniale. La partie arabe du journal resta lithographiée jusqu'au numéro du 26 juillet 1932, date à laquelle apparut à Alger la composition en caractère arabe d'imprimerie.

L'auteure note que durant cette période, les tirages étaient modestes, adaptés au nombre restreint des européens (50 000 en 1850 pour toute l'Algérie) et au très peu d'algériens pouvant lire la langue française. L'enseignement dans les écoles coraniques de l'époque favorise peu la lecture des journaux en langue arabe.

La chronologie de développement de la presse écrite en Algérie pour le reste de cette période, selon Souriau-Hoebrechts (1975), peut être présentée comme suit :

1839 : Un hebdomadaire français *Al Akhbar* fut autorisé.

1844 : Apparition de quelques journaux privés : *l'Echo d'Oran*, *La Seybousse*, *Le Courrier de Philippeville*, etc. Ils vivaient des abonnements-souscriptions et des annonces qui leur étaient concédées.

1847 : Création d'*Al Mubacher* par les autorités de l'occupation ; il comporte une édition résumée de langue arabe. Ce résumé-là, est communément considéré comme le troisième journal de langue arabe du monde, et la première publication de ce genre en Afrique du nord. Il jouit du monopole de la presse de langue arabe en Algérie presque jusqu'à sa disparition le 3 novembre 1926

1848 : L'avènement de la seconde république en France institua en Algérie un régime de liberté de la presse. Mais cette liberté n'a duré que quatre mois durant lesquels un grand nombre de journaux virent le jour ; enfin il n'en subsista que six ou sept.

1858 : Seul *Al Akhbar* survivait avant l'apparition de *L'Algérie Nouvelle* qui devint *Le Courrier d'Algérie*

1881-1913 : La loi sur la presse en France de 1881, déclarée applicable en Algérie, a eu pour conséquence la prolifération des titres de presse dont : *La Dépêche de l'Est* (1877), *La Dépêche Algérienne* (1885), *L'Algérie* (1893-1940), *An-Nasih* (1899), *Al-Djazairi* (1900), *Al-Misbah* (1904 à Oran). Le 17 mai 1907 apparut *Kawkab Ifriqia*, première publication privée d'un

algérien. Fidèle à la France, elle se poursuivit jusqu'en 1914, mais fort modestement. D'autres titres apparaissent comme *Le Musulman* (à Constantine) et *L'Islam* (Annaba), *L'Etendard Algérien* (1910), *El Hack* (1911 à Oran).

En 1913, l'autorité française lança *La France Islamique* en français et *Akhbar El Harb* en arabe, une presse de propagande destinée pour contrecarrer l'influence des journaux arabes (d'Egypte et de Tunisie) importés et distribués illégalement en Algérie.

1915 : L'inquiétude que causa l'aggravation de la guerre en France eut pour conséquence une mesure radicale : l'interdiction de la presse musulmane en Algérie.

B. De 1918 à 1940 (période entre les deux guerres mondiales)

Lorsqu' enfin de la première guerre les Algériens ayant participé aux combats à côté de la France rentrèrent chez eux, ils avaient l'espoir déçu de voir le prix du sang versé pour la France reconnu selon les promesses faites et qu'ils accéderaient au moins à la gestion de l'Algérie au côté des français. "*Cette grave prise de conscience eut des répercussions qui s'amplifièrent avec le temps pour des raisons sociales et économiques ; elle trouva son exutoire dans une grande activité de la presse musulmane* " (Souriau-Hoebrechts, 1975, p. 75). Cette période postérieure à la première guerre mondiale est considérée comme celle de la floraison et de l'épanouissement d'une presse « indigène » (Zessin, 2011).

Du côté de la presse française, il y'avait une remarquable stabilité de trois ou quatre quotidiens : *La Dépêche Algérienne*, *L'Echo d'Alger*, *L'Algérie* (1893-1940) auxquels vinrent s'ajouter en 1927 *La Presse Libre* (jusqu'en1938) et puis les journaux comme *La Flamme* (1937) organe du Parti Social français, et *Oran Matin* organe du Parti Populaire français. Quant à *Oran Républicain (*1936) et *Alger Républicain* (1938), ils militaient pour le Front Populaire.

Du côté des journaux appartenant aux algériens, ce qui est remarquable est la diversité des tendances ou des appartenances de la presse musulmane de cette époque. On y retrouve l'écho des mouvements d'opinions français et « *les lignes de forces proprement musulmanes que constituent la tradition, la religion, le réformisme*» (Zessin, 2011)

Ainsi, le courant « communiste », représenté essentiellement par le Parti Communiste Algérien, avait comme porte-parole des journaux comme *La Lutte Sociale* (1920), *Le Paysan Indigène* (1933), un journal bilingue ; ou également *La Tribune Algérienne Indigène* (1927) ainsi que *Al Wifaq*. Un autre mouvement révolutionnaire était né à Paris en 1926 : « L'Etoile Nord-Africaine » dont Messali El Hadj devint chef en 1927. Il créa d'abord *El Ouma*, publié en France

et en français, souvent saisi et suspendu puis interdit. En Algérie il créa *Achchaab* en arabe et *Le Parlement Algérien* en français, après qu'il eut formé le Parti du Peuple Algérien (PPA) en 1937.

Le mouvement réformiste religieux, qui visait d'abord la rénovation spirituelle des musulmans, mais aussi une lutte politique nationaliste contre l'influence chrétienne occidentale et pour la réhabilitation de la personnalité et de la civilisation musulmane, a ouvert cette voie par *Dhu-el-Faqar,* remplacé en 1919 par *Al-Iqdam,* qui paraissait en français avec deux pages en arabe. *Al Iqdam* prit fin en 1923, mais fut remplacé par *Attakadoum* qui dura jusqu'en 1931.

Au cours des années 1920, l'imprimerie et le journalisme arabe en Algérie ont connu un développement important qui a eu pour résultat la naissance de nouveaux titres comme *Sada As-sahra* (1926-1934), *Ouadi Mzab* imprimé dans l'imprimerie mozabite « Al-Arabia" »d'Alger ; ou encore *Al mountaqid*, premier journal de Abdelhamid Ben Badis, qui ne connut que 18 numéros; il fut remplacé par *Ach-Chihab* (1926-1939).

Parmi les journaux nés dans les années 1930, on peut citer *Le Jeune Algérien* (1933), *La voix du Peuple* (1933-1936), *La défense* (1934) ; et à partir de 1936 parut *Al Basair*. Il existait aussi d'autres journaux à vocation religieuse comme *Al Balagh El Djazairi* (1926-1939), *El Ikhlas* (1932), *El Rached* (1937), *Sawt Al Masdjid* …

La presse « réformiste » algérienne est lue non seulement dans l'algérois et le reste du pays, mais sa renommée dépassa les frontières algériennes et exerça une influence considérable au Maroc et en Tunisie.

Quant aux journaux qui exprimaient l'opinion des assimilés (c'est-à-dire des algériens francisés par leur instruction et leur contact permanent avec le mode de vie européen), sont parus *La Justice* (1937), *L'Entente Franco Musulmane* (1934-1938), *El Maydan* (1937) et autres.

Nous constatons donc que la presse algérienne de l'après première guerre mondiale avait cherché soit à faire réagir les algériens en créant chez eux le réflexe nationaliste (les organes doctrinaires ou révolutionnaires) ; ou continuaient à ne réclamer que l'émancipation tout en défendant les intérêts moraux et matériels des algériens. Cela malgré l'insuffisance des moyens mis en œuvre et les problèmes administratifs auxquels a fait face la presse algérienne. En plus de la concurrence de la presse coloniale, elle buttait aussi sur le nombre très réduit d'algériens qui savaient lire. Toutefois, pour Merad (1964), c'est cette période qui vit la formation d'une « *opinion publique musulmane* » car *« l'évolution de l'Algérie d'après 1945 ne peut s'expliquer sans de nécessaires références à l'intense activité journalistique (et politique) des intellectuels*

musulmans entre 1919 et 1939. [...] L'ampleur du journalisme musulman en Algérie au cours des années 20 ne sera ni dépassée ni égalée après la Seconde Guerre mondiale ».

En 1940, à cause de la deuxième guerre mondiale, des mesures d'ordre administratif mirent fin, encore une fois, à l'activité de la presse algérienne à l'exclusion des journaux comme *An Nadjah* et *El Balagh*.

C. De la seconde guerre mondiale à l'indépendance de l'Algérie (1943-1962)

Nous pouvons distinguer ici entre la période d'avant la guerre de libération nationale et celle pendant cette guerre.

La seconde guerre mondiale et les évènements de 08 mai 1945 bouleversèrent l'opinion algérienne. Ferhat Abbas, par exemple, qui était jusqu'en 1943 un fervent défenseur de l'assimilation, réclama, dans son association des Amis du Manifeste et de la Liberté, l'abolition de la colonisation, l'égalité des droits et la liberté de la presse. Pour défendre ses idées, il fonda le journal *Egalité* (premier numéro le 05 septembre 1944) qui connut un grand succès. Parmi les journaux ayant repris leur parution après la guerre on retrouve *Al Basair* en 1947, *El Balagh* et *El Mourchid*. Du point de vue matériel, les journaux d'après la guerre, ont réalisé un grand progrès par rapport à la période précédente. L'Union de Défense du Manifeste Algérien créa aussi *La République Algérienne* (1948-1954), hebdomadaire, avec *El Watan*, paraissant irrégulièrement.

Les "messalistes", de leur côté, après que leur Parti Populaire Algérien (PPA) fut transformé, en 1946, en Mouvement pour le Triomphe des Libertés Démocratique (MTLD), créèrent *El Maghrib El Arabi* en juin 1947, mais disparu en 1949. Il fut remplacé par *La Nation Algérienne* puis par *L'Algérie Libre* jusqu'en 1952. A Paris, au sein des cellules de l'Organisation Spéciale (OS) qui préparaient la lutte révolutionnaire armée, ils faisaient circuler clandestinement un bulletin dans les deux langues, intitulé *EL Moukawama El Djazairia – La Résistance Algérienne* (1950).Le Parti Communiste Algérien lança, de son côté, le journal *Liberté* (1943) avec son doublé en arabe *El Djazair El Djadida*; très lu par les algériens, il atteignit des tirages records en Algérie: 132000 exemplaires par jour en 1952. Le même parti lança le quotidien *Alger Républicain* qui avait repris sa parution en 1943.

Cependant, après 1951, le rétablissement de la censure s'abattit peu à peu sur la presse des algériens ; il ne subsista bientôt plus que la presse coloniale alimentée par l'information et la publicité française. L'attitude politique de ces journaux fut parfaitement claire : *L'Echo d'Alger,*

La Dépêche Quotidienne et les autres prirent l'offensive contre les « anticolonialistes » algériens.

Le premier novembre 1954 débuta la guerre de libération nationale, la presse arabe disparut une fois de plus. La dissolution du parti communiste entraîna l'interdiction d'*Alger Républicain* et de *Liberté*. Seuls quelques titres de la presse française furent autorisés.

La création en 1956 de l'Union Générale de Travailleurs Algériens (UGTA), avait été accompagnée de la parution du journal *L'Ouvrier Algérien* (premier numéro le 06 avril 1956). La plateforme de la Soummam, élaborée en août 1956, accorda une place importante au rôle de la presse dans la lutte de libération nationale. En effet pour les dirigeants du FLN, rédacteurs de cette plateforme, il s'agit de mettre en œuvre « des moyens d'action et de propagande » pour « politiser le maquis » et « éclairer » l'opinion publique internationale sur les objectifs de la révolution (Brahimi, 2002). Ce n'est alors qu'après la tenue du congrès de la Soummam que fut publié le premier numéro du journal *El Moudjahid*, qui devient régulier en août 1957, après la suspension de *La Résistance Algérienne* qui était diffusé à partir de 1956.

C'est alors à ces quelques titres que se réduisit la presse algérienne durant la guerre de libération. Peu de choses comparativement aux moyens dont disposait l'ennemi, avec ses éditions multiples et ses grands tirages.

2.2.2. La presse écrite sous le monopole de l'Etat (1962-1989)

La presse écrite fut directement touchée par les évènements qui ont secoué la première année de l'indépendance en 1962[11]. En effet, les départs massifs des français (lecteurs, journalistes et techniciens) conduisent rapidement à une quasi disparition des journaux français produits en Algérie. Parmi les journaux parurent ou reparurent en 1962, on retrouve le quotidien *Alger Républicain* relancé le 17 juillet, l'hebdomadaire *Hebdo-coopération* dans le cadre de la coopération franco algérienne instituée par les accords d'Evian, les journaux à titres parallèles créés par le FLN, dont deux quotidiens : l'un *Le Peuple* en français (19 septembre 1962), et l'autre *EChaab* en arabe (19 décembre). Ces deux quotidiens vinrent ainsi s'ajouter aux hebdomadaires *El Moudjahid* en arabe et en français s'adressant au grand public. Toutes ces publications furent imprimées dans la capitale.

[11] Notamment : l'amplification des actions terroristes menées par l'O.A.S (Organisation Armée Secrète); les accords d'Evian et le cessez le feu du 18 mars; le référendum sur le droit à l'auto détermination (08avril); l'accession à l'indépendance (05 juillet) et la formation d'un gouvernement provisoire.

L'année 1963, qui fut celle de la mise en place des nouvelles institutions, fut aussi celle de la nationalisation de la presse ; décision prise le 17 septembre1963. Jusqu'à cette date, la survie de la presse étrangère en Algérie s'inscrivait dans le cadre des accords d'Evian.

Mostefaoui (1980, p. 122) écrit à propos de ce choix : « *entre la doctrine libérale prônant la liberté d'entreprise, y compris dans le secteur culturel, et la doctrine marxiste-léniniste rejetant le statut et instituant la propriété publique, l'Algérie opte pour la nationalisation des installations techniques de diffusion de masse. Ce faisant, un acquis important était remporté dans l'orientation socialiste* ». Parmi les journaux créés durant l'année 1963, il y a *La République – El Djoumhouria* (premier numéro le 29 mars) à Oran et *An Nasr* (28 septembre à Constantine); *Révolution Africaine* (02 février); l'UGTA créa *Révolution et Travail* en français (02 mars) puis en arabe (05 octobre). De son côté l'Armée de Libération Nationale (A.L.N.) créa une revue mensuelle *EL Djeich* en français, doublée, elle aussi, d'une édition arabe du même nom.

Sachant que les conditions générales dans lesquelles s'insérait la presse de cette époque étaient caractérisées, notamment, par : un pays d'une surface importante; douze millions d'habitants dont 75% d'analphabètes en 1965; une forte tradition d'Islam, d'égalitarisme et de vie communautaire; une large couche de la société est pauvre; en ajoutant à tous ces facteurs les contraintes et les difficultés d'ordre politique, technique et financier, on comprend alors que le début de l'activité de la presse écrite en Algérie, post indépendance, n'était pas aisé. Signalons aussi un autre problème qui se posait avec acuité pour la presse algérienne : c'est celui de la concurrence imposée par les journaux importés de France. En effet, la majorité des personnes qui bénéficient d'assez d'instruction pour lire un journal, sont encore héritiers directs de la formation française. Ils sont restés attachés aux habitudes qu'ils ont contractées naguère.

En 1965, la presse algérienne subit de profonds remaniements suite aux évènements de 19 juin (Chabani, 1989). En effet, avant cette date, les journaux dépendaient tous du parti de Front de Libération Nationale (FLN) ; par la suite, ils seront placés par le conseil de la révolution sous la tutelle du ministère de l'information, à l'exception de la presse en langue arabe et l'hebdomadaire *Révolution Africaine* qui resteront soumis au même parti. De plus, certains titres disparaîtront tandis que d'autres seront créés.

Par ailleurs, ce n'est qu'à partir du 1967 que les entreprises de presse ont bénéficié d'un cadre juridique bien déterminé. Elles étaient érigées en « sociétés nationales de presse » et avaient des statuts communs. L'article premier de la loi du 16 novembre 1967 fait des organes d'information des sociétés nationales « *à caractère industriel et commercial dotées de la*

personnalité morale et de l'autonomie financière ». En vertu de l'article 03 de ces statuts, ces sociétés sont chargées :

1) d'informer par une diffusion périodique de toutes les nouvelles nationales ou internationales, commentaires, études ou documentations écrites ou photographiques.

2) De publier et commenter, dans le cadre des options du pays, toutes décisions, campagnes ou déclarations concernant les différents secteurs de la vie nationale (politique, économique, sociale, culturelle, etc.)

Ces textes concernant le statut de l'entreprise (1967), ont été suivis par le statut relatif à la profession du journaliste (1968) et celui des droits liés à la publication (1973).

La diffusion de la presse écrite était soumise au monopole de la Société Nationale de l'Edition et de la Diffusion (SNED). Cette situation est liée à l'orientation politique et économique du pays, telle que soulignée par la charte nationale de 1976 : « *Si, comme il a été dit, la socialisation des moyens de production est une condition préalable à l'instauration du socialisme, il est non moins vrai que la socialisation des moyens de production et de diffusion de la culture est également l'une des conditions préalables de la révolution culturelle* » (Charte nationale – R.A.D.P., 1976, p. 69)

En application de l'article 08 de la loi du 06 février 1982 (J.O.R.A. n° 6 du 09 février 1982), la dénomination « société nationale de presse » a été remplacée par « Entreprise Nationale de Presse » et qu'elle est « à caractère économique et à vocation sociale et culturelle ». Il est précisé que cette entreprise « poursuit une mission de service public », visant à :

- Assurer la publication périodique d'informations, de commentaires, de reportages, d'études, etc., se rapportant à la vie nationale et internationale, à des questions et problèmes d'actualité ainsi qu'à des domaines particuliers ;
- Contribuer à l'élévation du niveau culturel des citoyens ;
- Assurer la diffusion d'informations visant à accroître la prise de conscience pour la réalisation des objectifs du développement national ;
- Favoriser l'accroissement de l'information économique et sociale
- Réaliser des actions informatives à caractère social ainsi que celles liées à l'animation artistique et aux loisirs.

Au plan du fonctionnement, l'entreprise de presse est dirigée par un directeur général assisté par un conseil consultatif qui comprend : un représentant de la présidence de la république, des représentants de plusieurs ministères, des représentants des travailleurs de l'entreprise, quatre

directeurs du ministère de l'information. Il est présidé par un représentant du ministère de l'information.

Par ailleurs, jusqu'en 1988, la centralisation des pouvoirs s'est traduite par la réduction du nombre des journaux quotidiens et dont les entreprises éditrices étaient placées sous le monopole de l'Etat. En effet, au début des années 1980, il n'existait que quatre quotidiens pour un pays de plus de 20 millions d'habitants. Cependant, si le nombre de quotidiens reste limité, leur tirage n'a pas cessé d'augmenter comme le montrent les données du tableau suivant :

Tableau 3-1 : Evolution des tirages des quotidiens sur la période 1965 – 1987

Année	*EChaab*	*An Nasr**	*El Djoumhouria**	*El Moudjahid*	Total	Taux de pénétration
1965	10 000	20 000	21 000	40 000	200 000**	16/1000habitants
1970	17 000	35 000	27 000	80 000	169 000	12
1975	23 000	17 000	47 000	140 000	227 000	14
1980	50 000	53 000	14 000	250 000	367 000	20
1985	85 000	80 000	30 000	340 000	535 000	30
1987	90 000	60 000	50 000	320 000	790 000***	39

Source: réalisé par nar nos soins, à partir des données recueillies dans Brahimi (2002) p.117; et des statistiques sur l'évolution de la population algérienne provenant de l'ONS.
* des quotidiens régionaux
**dont 110 000 exemplaires pour des quotidiens disparus cette année: *Alger Républicain* (70000), *Alger ce Soir* (10 000) et *Le People* (30 000).
***dont 220 000 pour le quotidien *Horizon* et 50 000 pour *El Massaa*

L'augmentation de la production globale de la presse est due, à notre sens, à la forte croissance démographique[12] qu'a connue le pays durant cette période, ainsi qu'à la baisse du taux d'analphabétisme[13]. Concernant le taux de pénétration de la presse quotidienne, celui-ci a atteint son plus haut niveau en 1988 avec 39 exemplaires pour 1000 habitants. Ce chiffre est loin de la norme exigée par l'UNESCO qui est de 100 exemplaires pour 1000 habitants. L'Algérie accusait donc un déficit d'au moins 61 exemplaires pour 1000 habitants. Pour atteindre la norme requise, on devait avoir un tirage de 2 000 000 exemplaires par jour en 1988 au lieu de 790 000 exemplaires.

Chabani (1989) soulève le problème de l'incapacité du réseau de distribution à couvrir l'ensemble des besoins du territoire national. Selon lui, en 1987 le nombre de points de vente

[12] En effet, le nombre d'habitants a connu, en 1988, une hausse de 12.35% par rapport à 1977, et de 66.66% par rapport à 1965.
[13] Ce taux a baissé de 85 % en 1963 à 47.20 % en 1988

était de 2300, soit 1/10 000 habitants environ. En plus, une bonne partie de ces points de vente étaient concentrés au niveau des grands centres urbains. Ainsi sur les 1541 communes du pays, seuls 748 communes ont été desservies par le réseau de diffusion des ENAMEP.

2.2.3. De 1989 à nos jours

2.2.3.1. L'impact de la loi sur l'information de 1990

La nouvelle constitution de février 1989 a donné lieu à la création de dizaines de partis politiques et des centaines d'associations, notamment durant les années 1989, 1990 et 1991. Cette nouvelle situation devait nécessairement s'accompagner d'un élargissement du secteur de l'information à la société civile, aux partis politiques et aux mouvements associatifs. Il a fallu donc changer le code de l'information de 1984. C'est ainsi qu'en 1990 un autre code de l'information est adopté afin de s'adapter à la nouvelle conjoncture. Il met fin au monopole de l'Etat sur le secteur de l'information.

La circulaire 04 – 90 du chef de gouvernement Mouloud Hamrouche qui a complétée la loi sur l'information le 19 mars 1990 autorise les journalistes désirant quitter le secteur public de choisir entre deux possibilités : soit rejoindre les journaux créés par les partis politiques de leur choix ; ou bien constituer des collectifs pour la création et l'édition de titres indépendants.

Dans le but d'encourager les journalistes à prendre option, la circulaire leur garantissait certaines formules d'aides de l'Etat, notamment :

- Une avance de près de trois années de salaires (jusqu'au 31/12/1992) à ceux qui auront choisi de quitter les médias publics pour créer des titres de droit privé ;
- L'affectation de locaux publics aux nouvelles rédactions (dans l'actuelle maison de la presse Tahar Djaout à Alger ; ex siège du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique) ;
- Un égal accès de toutes les entreprises de presse aux moyens d'impression du secteur public ;
- Une aide de l'Etat pour réaliser des études technico-financières ;
- Des facilités de prêts bancaires.

L'article 14 de ce code stipule que *« l'édition de toute publication périodique est libre* ». Il suffit de déposer une simple déclaration au niveau d'un tribunal, un mois avant la sortie du premier

numéro, pour publier un journal en langue arabe. Pour publier un journal en langue étrangère, il faut l'avis du Conseil Supérieur de l'Information (CSI)[14].

L'article 28, considère comme journaliste professionnel « *toute personne qui se consacre à la recherche, la collecte, la sélection, l'exploitation et la présentation d'information et fait de cette activité sa profession régulière et sa principale source de revenus.* »

D'une manière générale, l'apport de cette loi consiste en :

- La fin du monopole de l'Etat sur les médias ;
- La liberté de créer des journaux partisans ou privés ;
- La fin du monopole sur la diffusion et l'impression ;
- Le droit d'accès aux sources de l'information.

Cependant, il est important de signaler que certains articles de cette loi n'ont jamais été appliqués, sinon ne sont appliqués que rarement ; que ce soit de la part des pouvoirs publics ou des entreprises de presse elles-mêmes[15]. L'état d'urgence proclamé le 09 février 1992 est l'une des raisons évoquées par les pouvoirs publics pour justifier cette situation.

A la faveur de la loi sur l'information en 1990, c'est la presse écrite qui a connu un important progrès par rapport aux médias audiovisuels. Cela s'explique, en partie, par les investissements relativement faibles que nécessite le lancement d'un journal en comparaison au lancement d'une station radio ou de télévision. La presse écrite a connu donc un grand essor, que ce soit sur le plan qualitatif ou quantitatif.

Quantitativement, selon Ancer (2001, p. 101), le nombre de titres, tout genre et périodicité confondus, est passé de 49 titres en juin 1988 à 160 titres en fin de l'année 1991. Le tirage quotidien est passé de 850 000 exemplaires à plus de 1500 000 exemplaires entre 1989 et 1991, soit une augmentation de 76%. Cette croissance correspond à une augmentation des titres quotidiens de l'ordre de 94%, car en 1989 il n'y avait que six quotidiens, ce nombre est passé à

[14] Le CSI, créé par le code de 1990, est une instance d'arbitrage et d'éthique composée de douze membres, dont trois représentent le président de la république, trois autres nommés par le président de l'Assemblée Populaire Nationale (APN) et six journalistes élus par leurs pairs de la presse écrite et audiovisuelle. Il a été dissout le 16 octobre 1993.

[15] Nous pouvons citer dans ce cadre les articles suivants :

- L'article 23 qui précise que « *toute publication périodique doit mentionner sur chaque numéro le tirage du numéro précédent* ». Force est de constater que ces dernières années aucun journal ne mentionne régulièrement son tirage ;
- L'article 11 qui permet aux journalistes de la presse écrite du secteur public d'acquérir le tiers du capital de leurs entreprises, n'a jamais été appliqué ;
- Bien que l'article 06 ne mentionne pas le monopole de l'Etat sur l'audiovisuel, aucune autorisation n'a été donnée pour créer une chaîne de télévision ou de radio privée.

11 dès 1991. Quant aux hebdomadaires, on est passé, pour la même période, de 4 à 37 ; les mensuels à 17 et les bimensuels à 11. En termes du tirage moyen pour 1000 habitants, on est passé de 39 à 62.25 exemplaires.

Toutefois, il convient de signaler que la presse du secteur public et celle relevant du droit privé ont évolué avec des trajectoires différentes, voire inverses.

En effet, les cinq entreprises nationales de presse (El Moudjahid, EChaab, An Nasr, El Djoumhouria et l'ENERIM), ont été dissoutes par le décret n° 90 -242 du 04 août 1990. On procède alors à une séparation entre les entreprises éditrices de journaux et leurs imprimeries et à les structurer en Entreprise Publiques Economiques (EPE). Les titres sont organisés autour de onze sociétés éditrices de quatre quotidiens (*Horizon, El Massaa, An Nasr* et *El Djoumhouria*), auxquels viendront s'ajouter un peu plus tard *Essalem* à Alger, *AN Nahar* à Constantine et six hebdomadaires (*Algérie Actualité, Adwa, La vie Economique, Parcours Maghrébin, El Massar EL Maghribi, El Hadef* et *El Mountakheb*). Ces entreprises, transformées en Sociétés Par Actions (SPA) conformément aux dispositions de la loi n 88 – 01 du 12 janvier 1988, sont rattachées à huit fonds de participations. Ainsi on trouvait le quotidien *Horizon* appartenait au fond de participation Chimie ; *El Massaa* à celui de l'agriculture ; *El Djoumhouria* et *Le Parcours Maghrébin* dans le fond de participations services ; *El Mountakheb* dans celui de la construction ; *El Hadef* au fond agroalimentaire ; *Essalem* au fond Electronique et informatique. Quant aux quatre sociétés d'impression, elles appartenaient à quatre fonds de participation qui détenaient 25% chacun (Ahcene-Djaballah, 2004). En termes de tirage, les publications de statut public sont, en 1991, à l'origine des plus gros tirages. Au total, huit titres totalisaient 600 000 exemplaires par jour, contre 470 000 pour les neuf quotidiens de droit privé (Brahimi, 1997, p. 66). Mais les ventes réelles annuelles de la presse quotidienne sont passées, entre 1989 et 1991, de 229 millions à 119 millions d'exemplaires, soit une perte de 110 millions (-43.60%) (Ancer, 2001, p. 112). Cette chute des ventes s'explique par la forte progression du nombre de titres et des tirages de la presse écrite quotidienne de droit privé. C'est vers cette presse dite « indépendante » que les lecteurs s'orientaient de plus en plus. A partir de l'année 2000, l'Etat a créé le Groupe Presse Communication (GPC), qui correspond à une réorganisation du secteur en centralisant les entreprises de presse écrite, les sociétés d'impression et l'ANEP. L'Etat a procédé donc à la centralisation de l'ensemble des activités composant la filière de production des journaux : l'édition, l'impression, l'activité publicitaire et la distribution. Ainsi, hormis les activités d'édition et de diffusion, l'Etat exerce un quasi-monopole sur l'activité d'impression et sur le marché de la publicité.

Quant à la presse écrite de droit privé, une fois la loi sur l'information de 1990 est mise en œuvre, se sont constituées rapidement des équipes engagées dans des projets de création de titres. Dans un premier temps, on a assisté à la parution de titres à périodicité irrégulière à l'image de l'hebdomadaire *Le Jeune Indépendant* et d'autres titres lancés par des partis politique tels que *El Mounkid* , bimensuel dont le tirage dépassait 100 000 exemplaires tout comme *L'Avenir*; *Alger Républicain* avec un tirage moyen de 75 000 exemplaires en français et 25 000 en arabe (Brahimi, 2002, pp. 137 - 138). En tout, il y'avait eu, pour la presse partisane, en langue nationale un quotidien et quatre périodiques ; en langue française un quotidiens et douze hebdomadaires et périodiques (Ancer, 2001, p. 97). Quant à la presse écrite quotidienne dirigée soit par les journalistes eux-mêmes ou par le milieu des affaires, on enregistre, entre septembre 1990 et décembre 1991, la naissance de dix quotidiens dont le tirage dépassait déjà celui des six quotidiens gouvernementaux (Brahimi, 2002, p. 74).

Depuis l'adoption de la loi sur l'information de 1990, il y a eu une croissance rapide du nombre de titres et des tirages de la presse créée dans le cadre du droit privé, et un net recul du tirage de la presse du secteur public. Ainsi, déjà en 1992, les données statistiques font ressortir que sur un tirage quotidien global de 984 000, la part de la presse quotidienne publique ne représente que 329 000 exemplaires, soit un rapport de 1 pour 2 en faveur de la presse privé (Ancer, 2001, p. 113). Pour expliquer la chute des ventes de la presse publique devant le développement de la presse de droit privé, nous pouvons penser à certains paramètres quantitatifs et qualitatifs tels que : nombre de titres, niveau des contenus, conditions de la diffusion, etc. Cependant, d'autres observateurs expliquent autrement cette tendance, comme Ancer (2001) qui a écrit à ce sujet : « *il serait plus honnête de reconnaître que la réussite des titres privés est due à la soif du lectorat qui attendait depuis longtemps une presse libre qu'à la qualité des premiers journaux indépendants* » (p. 113).

Par ailleurs, ce n'est qu'en 2012 qu'une loi organique relative à l'information[16] a été adoptée, dont la principale nouveauté est la création de l'autorité de régulation de la presse écrite mais qui n'est pas encore mise en place. Toutefois, force est de constater qu'un certain nombre de dispositions de cette loi ne sont pas respectées. C'est le cas par exemple de l'article 23 exigeant du directeur responsable de toute publication une expérience minimum de 10 ans dans le domaine de l'information[17] ; de l'article 25 interdisant la possession, le contrôle et la direction

[16] Loi organique n° 12-05 du 18 safar 1433 correspondant au 12 janvier 2012 relative à l'information (JORA n°02 du 15-01-2012).

[17] « *Pour plus de 40 journaux, leurs propriétaires n'ont aucune relation avec la* presse » (déclaration de Larbi Ouanoughi, PDG de l'ANEP, aux quotidiens *El Watan* et *El Khabar* du 06 aout 2020).

de plus d'une publication périodique d'information générale de même périodicité[18] ; de l'article 26 qui rend obligatoire de mentionner sur chaque numéro le nombre de copies du tirage précédent; ou encore de l'article 30 qui exige des publications de publier annuellement, à travers leurs pages, le bilan comptable certifié de l'exercice écoulé.

2.2.3.2. Quelques données sur le marché

Tout au long des années qui ont suivi la promulgation de la loi sur l'information de 1990, s'est confirmée la tendance à la domination du marché par les titres de presse de droit privé. Les données des tableaux suivants nous donnent une image sur le paysage de l'activité de la presse écrite en Algérie.

Tableau 3-2 : Données chiffrées pour l'année 2017

Périodicité	**Langue**		**Total**
	Arabe	**Français**	
Quotidiens	75	58	**133**
Hebdomadaires	19	15	**34**
Mensuels	05	41	**46**
Presse Institutionnelle	27	35	**62**
Total	**126**	**149**	**275**

Source : ministère de la communication/direction des médias

Tableau 3-3 : Nombre d'agréments délivrés de 2012 à 2017

Année	**Nombre d'agréments**
2012	37
2013	38
2014	45
2015	48
2016	32
2017	31
TOTAL	231

Source : ministère de la communication/direction des médias

[18] « *On a trouvé des gens qui sont propriétaires de 2, 3 ou 4 titres* ». (Idem.)

Tableau 3-4 : Liste des journaux quotidiens (décembre 2017)

Journaux publics	الشعب ; El Moudjahid ; النصر ; الجمهورية ; المساء ; Horizons
Journaux privés	منبر الغرب ; منبر القراء ; المواطن ; الموعد اليومي ; النهار الجديد ; الوسط; المغرب الأوسط ;الوطني ; وقت ;الجزائر ; الـيـوم ; المشوار السياسي ; المستقبل المغاربي; المسار العربي ; المحور اليومي ; الُمحرر اليومي ; اللقاء ; المجتمع ; كواليس ; الفـجر ; الصوت الآخر ; الجديد اليومي; الجزائر الجديدة ; الجزائر صحافة ; صوت الأحرار ; الصقر ; الصريح ; صدى اليوم; صدى الشرق ; الشروق اليومي ; الشباب الجزائري ; الشاهد ;الراية ; الرائد ; الإتحاد ; الديار; الخبر ; الحياة ; الحوار ; الجزائرية الأولى ; الجزائر; التحرير ; البلاغ ; البلاد; إيدوغ نيوز; الأيام الجزائرية ; الأوراس نيوز ; السلام اليوم ; الأمة العربية ; أصداء الشرق ; آخر ساعة ;الإخبارية ; أخبار اليوم ; أخبار الشرق ; الأحداث الجهوية ; الأجواء ; العالم للإدارة ; الحياة العربية; الحرية ; جيجل الجديدة; الهداف الدولي ; الهداف ; الموعد الرياضي ; الخبر الرياضي ; الجمهور الرياضي ; بولا ; البطل الدوري ; البلاغ الرياضي ; ماراكانا ; التحرير الرياضي *Réflexion ; Reporters ; Tribune des Lecteurs ; Midi Libre; Seybouse Times ; Ouest Tribune ; Liberté ; Les Echos de L'est ; Les Débats; Le Temps d'Algérie ; Le Soir d'Algérie ; Le Régional ; Le Rédacteur ; Le Quotidien de Constantine ; Le Quotidien d'Oran ; Le Provincial ; Le Patriote; Le Jour d'Algérie ; Le Jeune Indépendant ; Le Courrier d'Algérie ; Le Citoyen ; Le Carrefour d'Algérie ; La Nouvelle République ; La Nation* *Arabe ; La Nation ; La Dépêche de Kabylie ; La Concorde ; La Cité ; L'expression ; L'Est Républicain ; L'écho d'Oran ; L'Echo d'Algérie ; Jeunesse d'Algérie ; Info Soir ; El Watan ; El Adjwaa ; El Acil ; Dk News ; Cap Ouest ; Algérie Presse ; Algérie Confluences ; L'actualité ; Ouest Info ; El Hayat ; El Arabiya ; Supporters ; Planète Sport ; Le Géant Sportifs ; Le Buteur ; Derby ; Compétition; 90 Minutes ; Maracaña ; Info sport ; Le Chiffre D'affaires ; Le Maghreb ; Transaction D'Algérie.*

Source : ministère de la communication/direction des médias

Tableau 3-5 : Evolution des tirages (2012 – 2017)

périodicité	**Quotidiens**		**Hebdomadaires**		**Mensuels**		
Année	**Nbre de**	**Tirage**	**Nbre de**	**Tirage**	**Nbre de**	**Tirage**	**total**
2012	131	2 850 760	30	762 209	62	200 227	**223**
2013	142	2 802 357	30	705 777	57	212 130	**229**
2014	140	2 469 616	31	802 470	71	216 000	**242**
2015	159	2 222 510	42	695 665	87	279 000	**288**
2016	154	1 872 075	45	720 962	89	290 000	**288**
2017	133	1 009 520	38	229 145	47	141 000	**218**
TOTAL	**859**	**13 226 838**	**216**	**3 687 083**	**413**	**1 338 357**	

Source : ministère de la communication/direction des médias

La lecture de ces quatre tableaux appelle les remarques et commentaires suivants :

- Il existe sur le marché, au début de l'année 2018, 275 titres entre quotidiens, hebdomadaires, mensuels et presse institutionnelle ; 54% de ces titres sont édités en langue française, 46% en langue arabe et aucun titre en tamazight qui est la deuxième langue nationale et officielle du pays.
- Durant la période allant de 2012 à 2017, une moyenne de 38 agréments est accordée chaque année. Ceci témoigne d'un taux de mortalité élevé des titres de presse car le cumul aurait donné un nombre total de titres beaucoup plus élevé.
- Les quotidiens représentent environ la moitié des titres avec 133 titres dont 06 seulement édités par des entreprises publiques de presse. Le reste (soit 127) appartient à des entreprises de droit privé. Sur les 133 quotidiens, 75 (soit 56.4%) sont édités en langue arabe.
- Nous constatons que le tirage moyen a fortement baissé de l'année 2012 à l'année 2017. Cette baisse a été de l'ordre de 64.6 % pour les quotidiens, 70 % pour les hebdomadaires et 30 % pour les mensuels. En l'absence d'études sérieuses sur les causes réelles de cette chute des tirages, on peut avancer l'hypothèse que la cause principale réside dans la généralisation et la démocratisation de l'accès à internet qui offre des possibilités nouvelles permettant de satisfaire plus rapidement les besoins en informations des citoyens.
- Sur les 133 journaux quotidiens, 71 (soit 54 %) sont des quotidiens nationaux d'information générale. Les quotidiens régionaux sont en nombre de 48 et ceux spécialisés dans le sport sont en nombre de 23.

Rappelons que pour les besoins de cette thèse, nous nous intéresserons uniquement aux quotidiens nationaux d'information générale.
Dans ce qui suit, seront abordées succinctement les questions liées à l'évolution des prix de vente, les moyens d'impression et le poids de l'ANEP sur le marché de la publicité.

A. Evolution des prix de vente

Concernant **le prix de vente** d'un journal quotidien en Algérie, le tableau suivant montre son évolution depuis 1990 :

Tableau 3-6 : évolution du prix de vente des quotidiens

Année	1990	1991	Janvier 1995	Juin 1995	2015	2017
Prix	2.5 DA	4 DA	7 DA	10 DA	20 DA*	30 DA*

Source : Par nos soins

*ces prix concernent une partie seulement de la presse quotidienne.

De ce tableau, deux phases d'évolution du prix des titres quotidiens sont à distinguer.
La première phase, de 1990 à 1995, où le prix d'achat d'un quotidien est passé de 2.50 DA à 10 DA ; ce qui veut dire que ce prix a été multiplié par 4 en l'espace de 5 ans. Le prix pratiqué était le même pour l'ensemble des titres quotidiens. Deux facteurs principaux peuvent expliquer cette hausse (Batache, 2007) :

- La dévaluation de la monnaie nationale et la tendance à l'abandon des prix administrés qui toucha aussi le secteur de la presse écrite ;
- L'augmentation des charges, notamment de l'impression à cause de l'augmentation des prix du papier sur le marché international qui a, en effet, doublé entre 1994 et 1995.

Ces augmentations, décidées par les éditeurs eux-mêmes, n'ont pas été sans effet sur la vente des journaux. Ainsi, selon Rebah (2002), en 1995, 500 000 lecteurs ont abandonné la lecture du journal vendu désormais à 10 DA.

Durant la deuxième phase, le prix s'est stabilisé à 10 DA jusqu'en 2015 où certains titres ont augmenté leur prix à 20 DA, puis à 30 DA en 2017. *El Watan* et *Liberté* **é**taient les premiers à augmenter leurs prix à 30 DA le 04 février 2017, suivi peu de temps après par *El Khabar*. Les entreprises éditrices des deux journaux *El Watan* et *Liberté* expliquent cette augmentation à 30 DA, dans un communiqué publié par les deux quotidiens dans leurs numéros de 02 février 2017, par la flambée des coûts de fabrication et par « *le souci d'assurer leur équilibre économique afin de garantir l'emploi et d'offrir aux lecteurs un produit de qualité* ». Cette décision est dictée par la forte baisse des chiffres d'affaires des deux quotidiens à la suite de l'effondrement des recettes de publicité, de la diminution des tirages et de l'augmentation des charges globales. D'après le même communiqué, la publicité, indispensable à la survie des deux quotidiens, est devenue aléatoire compte tenu de trois facteurs : « *la persistance du monopole de l'Etat sur la publicité publique et institutionnelle, les pressions politiques exercées sur les annonceurs publics et privés, et l'aggravation de la crise économique qui a raréfié les budgets publicitaires au niveau des entreprises et des administrations* ». Le communiqué évoque également d'autres raisons liés notamment à l'augmentation du coût de papier induite par la dévaluation du dinar

et aussi à la hausse de la TVA et de certaines taxes liées à la publicité dans le cadre de la nouvelle loi des finances de 2017. « *Le taux global de taxes sur la publicité sera donc de 30%, ce qui découragera les annonceurs qui font confiance aux journaux* », conclut le communiqué publié par les deux quotidiens.

B. Les moyens d'impression

Il existe en Algérie treize sociétés d'impression (unités d'impression avec rotatives, utilisées par la presse quotidienne et hebdomadaire) dont sept publiques.

Elles sont organisées en Sociétés Par Actions (SPA) et se répartissent comme suit :

- quatre au centre (Alger) :
  - Société d'Impression d'Alger (SIA)
  - Société d'Impression d'Alger (SIMPRAL)
  - Entreprise Nationale de Presse (ENAP)
  - ALDP imprimerie centre, imprimerie privée appartenant aux deux quotidiens El Watan (50 %) et El Khabar (50%)
- Trois à l'est (Constantine) :
  - Société d'Impression de l'Est (SIE)
  - Simprec[19], appartenant à El Khabar (51 %) et El Watan (49 %)
  - InterMed Infos (pour les quotidiens l'*Authentique* et *El Acil*)
- Trois à l'ouest (Oran)
  - Société d'Impression de l'Ouest (SIO)
  - Enimpor, appartenant à El Khabar (49 %) et El Watan (51 %)
  - Imprimerie du Quotidien d'Oran
- Trois au sud :
  - SIA- Ouargla
  - SIA - Bechar
  - ALDP - Ouargla[20] (appartenant à El Khabar et El Watan)

Elles assurent les prestations de tirage pour l'ensemble des titres de la presse écrite nationale, dont les 133 quotidiens.

[19] Simprec, qui imprimait le quotidien francophone *El Watan* et le quotidien arabophone *El Khabar* a été complètement détruite par un incendie le 07 février 2019.

[20] Mise en activité le 01 novembre 2011, mais qui n'est plus opérationnelle suite à des contraintes d'ordres technique et économique.

Jusqu'en 1997, les imprimeries du secteur public étaient rattachées aux entreprises publiques de presse écrite. Ainsi, la SIMPRAL appartenait à El Moudjahid, la SIA à EChaab, la SIE à An Nasr et la SIO à EL Djoumhouria. En février 1997, un conseil interministériel décida de la séparation des imprimeries avec les titres. Ensuite, l'ensemble des titres et des imprimeries du secteur public sera mis sous le contrôle du Groupe Presse Communication (GPC).

L'installation d'une imprimerie est un investissement coûteux. A titre d'exemple, les imprimeries réalisées conjointement entre El Khabar et El Watan (ALDP), ont coûté environ 75 milliards de DA. Aussi, l'imprimerie régionale d'Ouargla, opérationnelle depuis mai 2008, est réalisée pour un coût de 370.8 millions de dinars ; elle emploie une quarantaine de personnes et a une capacité théorique d'impression d'environ 300 000 exemplaires par jour. Cependant, la production effective réalisée ne dépasse que rarement le seuil de 80 000 exemplaires/jour. Ces chiffres nous donnent une image sur l'importance des charges fixes et donc des économies d'échelles au sein de cette industrie.

Cependant, les imprimeries au niveau national sont confrontées à deux problèmes économiques majeurs. Le premier consiste dans la baisse de la production (des tirages)[21] ; dans une industrie où les charges fixes sont importantes, baisse de la production signifie également augmentation des coûts unitaires. De plus, sachant que la marge de manœuvre sur les prix de vente des journaux est très faible car ces derniers ne changent que rarement à court et moyen terme, et toute augmentation des prix va engendrer une baisse de la demande et, par conséquent, une nouvelle baisse des tirages ; une situation qui risque d'aggraver encore plus le déficit de ces imprimeries. Le deuxième problème auquel sont confrontées notamment les sociétés d'impression publiques, est celui du recouvrement des créances et les retards de paiement. En effet, il n'est pas rare de voir des quotidiens, dont le tirage est réduit, suspendu ou carrément arrêté pour cause de « non-paiement des dettes envers les imprimeries »[22]. Ce problème du non recouvrement des créances se répercute directement sur la capacité de ces sociétés d'impression

[21] Les trois imprimeries Simprec, Enimpor et ALDP ont enregistré une chute de 40% sur les chiffres d'affaires respectifs et sont toutes déficitaires. Au cours l'année 2019, le chiffre d'affaires est tombé de 315 millions de dinars à 255 millions, accusant au passage un déficit de 23 millions de dinars. En 2017, ce déficit est plus significatif avec un résultat négatif de 60 millions de dinars. En 2018, le déficit a atteint un seuil insupportable de 13 milliards de centimes. (Source : journal El *Watan,* numéro du 06/02/2019).

[22] Exemple, en 2014, l'impression du quotidien *El Fadjr* a été interrompue au centre du pays par la SIA pour le motif « de dettes impayées ». En même temps, une vingtaine d'autres entreprises d'édition de quotidiens ont été sommés par le directeur de la SIA d'honorer leurs engagements financiers en s'acquittant de leurs dettes.
Selon le quotidien *El Watan* (numéro du 30 décembre 2009) l'entreprise éditrice du journal *EChourouk* doit, à elle seule aux trois sociétés d'impression SIA, SIE et SIO, la somme de 103 milliards de cts.

à honorer leurs engagements financiers envers leur fournisseur en papier, en l'occurrence la société papetière publique ALPAP[23].

Par ailleurs, il y a des situations où les dirigeants de certaines entreprises de presse reprochent au pouvoir politique de se servir des sociétés d'impression comme un moyen de sanction ou de pression pour influencer et orienter les lignes éditoriales de leurs journaux. Exemple, lorsqu'il a été décidé de mettre fin à l'impression du journal *Le Matin*, les autorités justifiaient par des raisons « commerciales » liées notamment au non-paiement des dettes envers les imprimeries ; par contre les dirigeants du journal évoquaient des raisons d'ordre « politique » et mettent en avant le traitement différencié des titres. Autre exemple, le quotidien *El Khabar* rapporte dans son édition du 13 février 2019, qu'il avait adressé, six mois avant, à l'imprimerie publique d'Ouargla une demande, respectant toutes les conditions administratives et financières, portant sur l'impression du journal *El Khabar*, afin de le rendre disponible dans le sud du pays. Les dirigeants du journal indiquaient qu'ils n'arrivent pas à comprendre les motivations qui ont poussé à ne pas donner suite à leur demande, surtout que cette société d'impression connait des difficultés financières et dispose d'une grande surcapacité de production qui s'est aggravée avec la baisse des tirages des autres titres lors des dernières années. Notons aussi que la société d'impression SIA installée à Ouergla avait déjà refusé auparavant de tirer les journaux *El Watan*, *El Khabar* et *Le Soir d'Algérie*.

C. Le marché de la publicité : le poids de l'ANEP

A la faveur de la « libéralisation économique et politique », le marché de la publicité a connu une forte croissance durant les années 1990 et les années 2000[24]. Ainsi, la taille du marché, en valeur, est passée de 120 millions de DA en 1990 à 1.275 milliards de DA en 1999 (Rebah, 2002 ; Ancer, 2002) ; puis à 12.9 milliards de DA en 2009[25] . En 2016, le montant du marché de la publicité est estimé à 200 millions de dollars, soit 0,1 % du Produit intérieur brut (PIB)[26]. Selon les données recueillies au niveau de l'ANEP, il existe en Algérie en 2016 environ 4000 agences de publicité, nationales et internationales. Les principaux annonceurs, en 2008, sont essentiellement les opérateurs de téléphonie mobile (38,6%) , l'agroalimentaire (28,8%),

[23] Selon *El Watan*, numéro du mercredi 30/12/2009, les sociétés publiques d'impression cumuleraient, en 2009, 330 milliards de centimes de dettes (866 266 585 DA pour la Simpral, 855 246 299 DA pour la SIO, 768 539 820 DA pour la SIA, 662 498 972 DA pour la SIE et 142 597 437 DA pour l'ENAP.

[24] Les différents chiffres qui seront présentés ici sont des estimations. Il y a absence d'études sérieuses susceptibles de fournir des données chiffrées reflétant la réalité du marché de la publicité.

[25] Etude Sigma 2008, citée par Belkacem Ahcène-Djaballah dans : http://almanach-dz.com/index.php?op=fiche&fiche=2029, consulté le 21/07/2020.

[26] http://www.almanach-dz.com/index.php?op=iche&iche=5140. In Dris (2017).

concessionnaires automobiles (07,9%), produits d'entretien ménager (07,2%), produits d' hygiène (07,2%) et autres secteurs (10,3%)[27]. Pour la même année, la presse écrite a réalisé un montant de 4,5 milliards de dinars (soit 35,1% dont 93,6% pour les quotidiens, 4,6% pour les magazines et 1,8% pour les hebdomadaires) alors que la télévision nationale ENTV a atteint le montant de 5 milliards de DA (soit 39 %) ; le reste revient à l'Affichage avec 2.1 milliards de DA (soit 16.1 %) et la radio ENRS avec 1.3 milliards de DA (soit 9.1 %)[28].

Toutefois, malgré l'absence des données chiffrées sur l'évolution réelle du marché de la publicité en Algérie de ces dernières années, les observateurs s'accordent à dire que ce dernier a connu une forte contraction vu le contexte de la crise économique qui règne depuis au moins 2014, induite notamment par la baisse des prix du pétrole sur le marché international[29]. Ainsi, les mesures prises par l'Etat pour faire face aux conséquences financières de cette crise ont eu un impact direct sur les dépenses en communication et publicité de certains secteurs à l'image de celui de l'automobile. De ce fait, la presse papier, à l'instar des autres supports médiatiques, subit une baisse importante de ses revenus publicitaires.

En outre, la création et le développement très rapide de chaines de télévisions privées et des supports numériques a complètement bouleversé la structure de la manne publicitaire et sa répartition par support médiatique. Ainsi, « *durant les trois premiers mois de 2015, les annonces publicitaires sur les chaînes de télévision représentaient-elles 84,2 % des investissements publicitaires, soit 8,646 milliards de DA, en augmentation par rapport à la même période de 2014 où ce taux n'était que de 72,83 % (5,286 milliards de DA, 42 millions d'euros). À l'inverse, la part de marché de la presse papier s'est contractée durant la même période, (10,03 % du marché et 1,03 milliard de DA, 8,55 millions d'euros) par rapport au premier trimestre 2014 (17,98 % et 1,30 milliard de DA, 8,56 millions d'euros). Cette réduction est également visible dans le volume des encarts publicitaires, lequel a enregistré un recul de 21 % tandis que le nombre des annonceurs est passé de 189 à 172 (soit un recul de 9 %). En 2013, la télévision représentait 35 % des parts de marché contre 38 % pour la presse papier, 11 % pour la radio et enfin 16 % pour l'affichage* » (Dris, 2017). En 2017, selon le site e-Bourse Algérie, dans un contexte généralisé de contraction du marché (moins 10 milliards de dinars) dû à la crise économique, les chaînes de TV publiques et privées captaient 47,7 milliards

[27] Etude Sigma 2008, cité dans http://almanach- dz.com/index.php?op=fiche&fiche=2029, consulté le 21/07/2020
[28] Idem.
[29] La crise financière due à la baisse des prix du pétrole sur le marché international entraînant une contraction des ressources publicitaires de 50 à 60% (Ahcene-Djaballah, 2016)

de dinars de publicité contre 2,1 milliards pour la presse écrite et 1,8 pour les radios. Cela signifie que les TV recevaient près de 23 fois plus de publicité que la presse papier.

Par ailleurs, malgré un contexte économique défavorable et une concurrence de plus en plus rude des autres médias, le nombre de titres quotidiens sur le marché demeure élevé. En 2017, si en Algérie nous avons 133 journaux quotidiens, au Maroc et en Tunisie, ce nombre ne dépasse pas 27 et 11 respectivement. Qu'est ce qui peut expliquer alors le maintien de ces titres, majoritairement privés et à faible tirage, sur le marché ? La réponse se trouve au niveau du rôle que joue l'ANEP dans le financement de ces titres via la publicité institutionnelle. Cette dernière qui constitue plus de 70 % (Mostéfaoui, 2011) de la publicité allouée à la presse papier.

L'ANEP, créée en 1967, est issue de l'ancienne HAVAS Algérie. En 1989, avec l'arrêté du 09/10/1989, l'ANEP s'est transformée en SPA et appartenait au fond de participation « service » (40%), le fond de participation « équipement » (30%) et le fond de participation « électronique, télécommunication, informatique » (30%). En 2000, elle a été mise sous la tutelle du Groupe Presse Communication (GPC). L'ANEP s'est vue octroyée le monopole du marché de la publicité jusqu'à la fin des années 1980 où, à la veille de la Constitution libérale du 23 février 1989, le décret n°88-201 du 18 octobre 1988 a abrogé toutes les dispositions réglementaires conférant aux entreprises socialistes, à caractère économique (dont fait partie l'ANEP), l'exclusivité d'une activité ou le monopole de la commercialisation (J.O.R.A n°42).

Cependant, le décret du 9 août 1993 publié au Journal officiel du 15 août 1993, bien que promulgué après celui du 18 octobre 1988 interdisant le monopole commercial, a bien ré-institutionnalisé le monopole de l'ANEP sur la publicité des annonceurs publics puisqu'il annonce explicitement que «*la gestion opérationnelle des budgets d'annonces publicitaires des annonceurs publics est confiée de façon exclusive à l'ANEP*». L'article 1 de ce décret stipule que ses dispositions sont transitoires et n'ont d'effet que pour une période de trois ans, ce qui veut dire qu'il devient caduc à la date du 16 aout 1996. Ensuite, le 18 aout 2004, le chef du gouvernement[30] signa une décision qui instruit **«** *les administrations publiques, les entreprises publiques économiques, les établissements publics à caractère industriel et commercial, les établissements publics à caractère administratif, les banques publiques et tout autre organisme public à acheminer, traiter et contracter leur publicité et annonces, exclusivement par le canal de l'Agence nationale de l'édition et de la publicité (Anep) »* ; une décision qui prend effet à partir du 01 septembre 2004. Selon le communiqué des services du chef du gouvernement ,

[30] *En l'occurrence Ahmed Ouyahia. Pour rappel, le décret du 09 aout 1993 a été signé par Belaid Abdeslam, alors chef du gouvernement.*

« *cette décision s'inscrit dans le souci des pouvoirs publics de rationaliser la dépense publique en matière de publicité et annonces et de la rendre plus efficace en s'appuyant sur l'ANEP qui aura à jouer un rôle de conseil et de régulateur au service des annonceurs publics* ». C'est ainsi que l'ANEP bénéficie à ce jour du monopole sur la publicité institutionnelle[31].

Toutefois, ce monopole octroyé à l'ANEP est parfois contesté sur au moins trois points essentiels. Premièrement, sur le plan juridique, il lui est reproché son caractère illégal car contraire à la législation qui interdit la constitution de tout monopole commercial [32]. Deuxièmement, il y a absence totale de critères sur la base desquels se fait le travail de répartitions des encarts publicitaires entre les différents titres. Et enfin, troisièmement, il y a le problème de l'iniquité dans la distribution de la publicité ; en effet, il n'est pas rare de voir des journaux à très faible audience bénéficier régulièrement d'un nombre élevé d'encarts publicitaires, alors que des titres à des tirages nettement plus importants parfois n'en bénéficient pas de tout[33]. Ces derniers reprochent clairement au pouvoir politique de se servir de la publicité institutionnelle comme moyen de « pression » ou de « sanction » pour influencer les lignes éditoriales des journaux. D'autres, par contre, voient en cette façon de gérer la publicité par l'ANEP une forme d'aide de l'Etat visant à assurer le pluralisme de la presse qu'ils considèrent comme un indice de « bonne santé démocratique » du pays. Il parait en effet évident que la survie de beaucoup de titres dépend directement de l'argent de la publicité qui provient de leur unique annonceurs qui est l'ANEP[34].

Ceci étant, Larbi Ounoughi[35], en sa qualité de nouveau PDG de l'ANEP (démis de ses fonctions quelques mois seulement après son installation), a fait savoir que durant le premier semestre de l'année 2020, 23 journaux ont cessé de paraitre faute de publicité. Il reproche à leurs dirigeants leur incompétence en matière de gestion de leurs entreprises, en dépit des « fonds considérables»

[31] Exception faite pour les sociétés Sonatrach, Mobilis et Algérie Télécom qui gèrent leur propre communication publicitaire.

[32] Voir à ce propos la contribution de l'avocat Miloud Brahimi sous le titre « *L'hégémonisme de l'ANEP sur la publicité institutionnelle : Un monopole en marge de la loi ?* », dans le journal *El Watan* du 25 novembre 2014, accessible sur le site : https://algeria-watch.org/?p=64163. Ou encore la contribution de Ameziane Ferhani, *« La publicité comme arme de distribution nocive* », dans *El Watan* du 03 mai 2019, site : https://www.elwatan.com/edition/actualite/la-publicite-comme-arme-de-distribution-nocive-03-05-2019

[33] Sur ce plan, les dirigeants des entreprises éditrices de journaux comme *El Khabar, El Watan, Liberté* ont à maintes reprises affiché leur mécontentement et leur insatisfaction à l'égard de la façon avec laquelle l'ANEP gère la publicité. Au cours de notre enquête sur le terrain, plusieurs dirigeants de journaux dits « indépendants » ont relevé cet état de fait.

[34] Le ministre de la Communication déclarait, à juste titre (lundi 25 avril 2016), que « *sur les 155 titres de presse quotidienne, il y a 20 ou moins qui ont un poids et une importance sur le marché et sur les 20, il y a peut-être 10 qui sont érigés et gérés comme des entreprises de presse* » (Ahcene-Djaballah, 2016).

[35] Invité de l'émission «Liqaâ Khass» de la chaîne de télévision «El Hayat», diffusée le mercredi 06/05/2020.

qu'ils ont obtenus grâce à la publicité publique au cours des quatre dernières années (2016 – 2019). Il révélera à titre d'illustration que le journal *Ennahar*, à lui seul, a bénéficié de 113 milliards de centimes de publicité durant ces quatre années. Le journal «*Le Temps*», quant à lui, a capté 54 milliards de centimes de l'argent de l'ANEP, alors que, précisera-t-il, «*au moins 40 journaux n'ont jamais bénéficié ne serait-ce que d'un dinar depuis leur création*». Un autre journal hebdomadaire dont il n'a pas cité le nom, a bénéficié de pas moins de 88 milliards de centimes de publicité en quatre ans. D'autres révélations sont faites par le PDG de l'ANEP et qu'on peut résumer de la façon suivante :

- Les «créances douteuses» au niveau de l'ANEP sont de l'ordre de 9000 milliards de centimes ;
- Il annonce avoir trouvé dans les comptes de l'ANEP, quelques 800 milliards de centimes inscrits au solde positif *«mais de provenance anonyme » ;*
- L'ANEP est une agence qui gère des milliards de dinars, mais ne dispose pas d'une direction commerciale et d'un service recouvrement ;
- Selon ce PDG, « *Sous l'ancien régime, l'ANEP a servi de moyen d'enrichissement illégal par des forces non médiatiques qui a contribué à la publication de 40 journaux n'ayant aucun lien aux médias* ».
- Certains patrons de journaux ont « *transféré illégalement les fonds de la publicité à l'étranger* » ;
- Pour améliorer la relation entre l'ANEP et les titres de presse, il annonce avoir fixé «*15 critères objectifs*» sur la base desquels les pages de publicité publique seront distribués aux différents journaux.

Ainsi, de ce qui précède, ajouté à l'absence d'une loi sur la publicité, nous venons de constater une certaine « anarchie » qui caractérise le marché de la publicité, et ce malgré son importance à la fois en termes de taille et de son influence sur la survie et le développement des entreprises de presse écrite.

D. La diffusion de la presse papier

La diffusion est l'une des préoccupations majeures des éditeurs de journaux quotidiens en Algérie. En effet, le caractère hautement périssable des produits qu'ils diffusent, l'éparpillement de la clientèle sur l'ensemble du territoire nationale et son éloignement des centres d'impression existants (principalement dans les trois wilayas : Alger, Oran et Constantine), rendent très délicate la mise en place d'un système de distribution efficace permettant de mettre à la

disposition des lecteurs, des journaux au moment qu'il faut et à l'endroit où il faut. Ainsi, à la qualité des titres et leur contenu, les éditeurs doivent associer la qualité de la distribution.

En 1986, la distribution de la presse était confiée à l'Entreprise Nationale des Messageries de Presse (ENAMEP), née de la restructuration de la Société Nationale de l'Edition et de la Diffusion (SNED)[36]. L'ENAMEP a été structurée à son tour en mai 1987 pour donner naissance à trois entreprises autonomes (centre, est, ouest). Mais cela n'a pas permis de résoudre les problèmes liés à la distribution, notamment le faible taux de couverture du territoire nationale. Selon Ancer (2002, p. 116), en 1987, seuls 61% des communes étaient desservies de journaux à l'est du pays, 43% à l'ouest et 48% en moyenne pour tout le territoire.

Malgré l'abolition du monopole sur l'activité de diffusion par la loi sur l'information en 1990, les messageries publiques demeurent presque seules sur le marché jusqu'en 1992. Mais vue la multiplication des titres de droit privé ainsi que de leurs tirages, ces entreprises se sont retrouvées avec des difficultés de gestion les rendant incapables de payer leurs clients mettant ainsi en difficultés les équilibres financiers des entreprises d'édition. Comme conséquence directe de cette situation, des propriétaires de journaux se sont tournés vers les sociétés de distribution privées[37] qui ont commencé à apparaître pour exploiter ce créneau de marché. Les éditeurs espèrent ainsi obtenir des délais de paiement plus raisonnables avec une meilleure régularité.

En outre, d'autres propriétaires d'entreprises de presse ont pris conscience de l'impérative nécessité de s'engager eux même dans l'activité de diffusion (Batache, 2007). C'est ainsi que *El Watan* a créée El Watan Diffusion à l'ouest, El Khabar créée El Khabar Diffusion à l'est, pour la distribution au centre, les deux entreprises ont créé la société ALDP (Algérienne de la Diffusion de la Presse) ; Liberté créée la société NMA (Nouvelles Messageries Algérienne). Quant aux sociétés de distribution publiques, après la dissolution des ENAMEP en 1996, il y avait eu la création de l'ANEP Messagerie Express (AME) en 2000, une filiale appartenant au Groupe Presse Communication. Elle est chargée essentiellement de la distribution des journaux publics en plus de celle de livres, courriers bancaires et autres activités annexes.

En l'absence d'une loi sur la distribution de la presse écrite, le marché fonctionne avec des mécanismes qui impliquent quatre principaux acteurs : les éditeurs, les sociétés de diffusion,

[36] La SNED céda la place en 1986 aux : Entreprise Nationale de Livre (ENAL), des Arts Graphiques (ENAG) et des Messageries de Presse (ENAMEP).

[37] Parmi celles-ci nous pouvons citer notamment : les établissements Habboune (créés par d'anciens employés de l'ENAMEP Centre avec l'entreprise éditrice du journal *Le Soir d'Algérie)*, SEDOR à l'ouest, KDP (Karboua Diffusion Presse) et GMD (Groupement Média Diffusion) à l'est.

les sous-traitants (appelés aussi regroupeurs) et les buralistes. D'une façon générale, le schéma de distribution de la presse écrite est le suivant : à la sortie des journaux des imprimeries très tôt le matin, ils seront acheminés par les sociétés de diffusion à travers des lignes principales vers les chefs lieu des wilayas, où se trouvent les regroupeurs qui seront chargés d'alimenter les points de vente en différents titres de presse. Chaque ligne principale comprend évidemment des ramifications (différentes communes ou lieux-dits) dont des sous-regroupeurs auront la charge. Dans le but d'exploiter l'information relative aux ventes, certaines sociétés de diffusion préfèrent prendre en charge directement la distribution dans certaines wilayas sans faire appel aux services des regroupeurs (Batache, 2007).

Sachant qu'un titre à de fortes chances de voir son taux d'invendus augmenter s'il n'est pas sur les étals des buralistes avant 08 heures du matin, le problème se pose avec acuité pour les régions situées à des centaines de kilomètres des lieux d'impression. C'est le cas des villes de sud du pays où le manque d'intérêt des distributeurs pour cette région est motivé par la difficulté d'atteindre à temps les points de vente par route et l'irrégularité des vols aériens, mais aussi par l'absence des aides de l'Etat pour ce secteur. Le problème d'horaires de distribution se pose également pour la vente de la presse algérienne à l'étranger, particulièrement en France. En plus des retards dans les vols aériens, la presse est soumise à un contrôle douanier qui nécessite du temps ralentissant de ce fait sa distribution rapide.

3. Les dirigeants des entreprises de presse écrite

Dans ce qui suit, seront abordés successivement les points liés à la relation des dirigeants avec la création des entreprises de presse écrite, puis avec la gestion de ces dernières.

3.1. Les dirigeants et la création des entreprises de presse écrite

L'avènement et le développement des entreprises de presse écrite ne peuvent être dissociés de la nature des différents systèmes économiques et politiques mis en place en Algérie depuis l'indépendance en 1962. Jusqu'à l'ouverture médiatique de 1990, dans le cadre du modèle socialiste dirigé par le parti unique, la presse écrite était la propriété de l'Etat qui, en tant qu'actionnaire unique, désignait et contrôlait les dirigeants des entreprises de presse à l'instar des dirigeants des entreprises publiques des autres secteurs. Le dirigeant d'une entreprise de presse est ainsi considéré comme un fonctionnaire dépendant du ministère de l'information.

Cette situation n'a pas vraiment changé pour les entreprises publiques de presse avec l'adoption de la loi sur l'information de 1990[38].

Par ailleurs, la libéralisation du secteur de la presse papier a ouvert la voie à la propriété privée de journaux grâce au nouveau dispositif juridique autorisant la création d'entreprises privées de presse écrite. C'est ainsi que des dizaines de titres ont vu le jour dès 1991. Parmi ces titres, certains sont créés et dirigés par d'anciens journalistes des entreprises publiques de presse. En effet, le gouvernement a offert aux journalistes du secteur public deux options (Ahcene-Djaballah, 2005) :

1) La possibilité d'œuvrer au sein de la presse de parti ou d'opinion de leur choix. Dans ce cas, les garanties statutaires de progression dans la carrière et des avantages qui lui sont liés, seront assurées jusqu'au 31 décembre 1992, par les pouvoirs publics auprès de l'organe d'accueil, à tous les journalistes qui souscriront, avant le 15 Avril 1990, à la déclaration d'option individuelle ;

2) La possibilité de constituer des collectifs professionnels pour la création et l'édition d'un titre indépendant, de revues ou de périodiques.

La création de nouveaux titres a été aussi facilitée par le décret exécutif N° 90-325 du 20/10/1990 fixant les modalités de répartition des subventions d'Etat aux nouvelles entreprises médiatiques. Les subventions allouées aux nouvelles entreprises l'ont été en fonction du nombre de journalistes qui ont quitté le secteur public de presse pour les fonder. Le volume en a été au prorata du nombre de journalistes et des années d'ancienneté dans la presse gouvernementale. Dans le cas d'El Watan, par exemple, ses 25 journalistes fondateurs ont perçu, via la nouvelle entreprise, deux années d'indemnités de licenciement. La somme globale dégagée a été de 6.287.947,60 DA (Mostefaoui, 2011)[39]. De plus, des aides sous formes diverses ont été octroyées aux entreprisses de presse qui seront créées et dirigées par des coopératives d'anciens journalistes du secteur public de presse. Il s'agit plus particulièrement de :

[38] Le ministère de l'information a été supprimé en 1990 et remplacé par le Conseil Supérieur de l'Information (CSI) qui a duré jusqu'en 1993 ; ensuite la presse écrite a été mise sous la tutelle du ministère de la communication, puis du ministère de la culture et de la communication et, actuellement, sous la tutelle du ministère de la communication.

[39] Mostefaoui (2011) fait remarquer que le quotidien *El Moudjahid*, porte-voix gouvernemental, a bénéficié, lui, de 22.753.014,87 DA. Ceci représente 3 fois plus qu'*El Watan*, et 4 fois plus qu'*El Khabar, « les deux entreprises médiatiques privées les plus prospères dans le pays en 2011* ». Dans son édition du 15 septembre 1991, El Watan a évalué sa subvention à la facture de deux mois d'impression du journal.

- L'affectation de locaux publics aux nouvelles rédactions (dans l'actuelle maison de la presse Tahar Djaout à Alger ; ex siège du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique)
- Un égal accès de toutes les entreprises de presse aux moyens d'impression du secteur public ;
- Une aide de l'Etat pour réaliser des études technico-financières ;
- Des facilités de prêts bancaires.

Suite à ces différents mécanismes d'incitation, ce sont constituées rapidement des équipes engagées dans des projets de création de titres. C'est ainsi que, entre septembre 1990 et décembre 1991, il y avait eu la naissance d'une dizaine de quotidiens dont le tirage dépassait déjà celui des dix quotidiens gouvernementaux (Brahimi, 2002, p. 174). On a assisté également à la parution de titres à périodicité irrégulière à l'image de l'hebdomadaire *Le Jeune Indépendant* et d'autres titres lancés par des partis politique tels que *El Mounkid* , bimensuel dont le tirage dépassait 100 000 exemplaires tout comme *L'Avenir*, ou encore *Alger Républicain* avec un tirage moyen de 75 000 exemplaires en français et 25 000 en arabe (Ancer, p. 97). Au total, au début de l'année 1992, on comptait désormais 140 titres, toutes périodicités confondues (dont 18 quotidiens), pour un tirage quotidien qui avoisine le million et demi d'exemplaires (Ahcene-Djaballah, 2016).

La tendance à la création de nouveaux titres de presse papier s'est poursuivi tout au long des années 1990 à ce jour, avec souvent des dizaines de titres qui apparaissent et d'autres qui disparaissent chaque année[40]. Toutefois, il convient de signaler que les années 1990 ont été les plus difficiles pour les dirigeants et les journalistes de la presse. En effet, aux pressions exercées par l'Etat pour orienter le contenu des titres, s'ajoutent les problèmes d'assassinat, ou de menaces d'assassinat, de journalistes et dirigeants de la presse ; plusieurs d'entre eux ont été contraints de s'exiler. Ce climat d'insécurité ambiant a favorisé, selon Ahcene-Djaballah (2020), l' « infiltration » des directions des entreprises par des personnes (morales ou physiques) n'ayant rien à voir avec la presse, et ce par le biais de participations assez symboliques au capital[41]. Ceci a contribué au succès de certaines de ces entreprises. On assiste alors selon l'auteur, à une autre démarche, de l'infiltration à l'appropriation d'une bonne partie

[40] Selon les estimations de Ahcène-Djaballah, entre 1989 et 1999 il y avait 75 naissances pour 63 disparitions annuellement, et 12 survivants par an, soit un taux de réussite très faible de 14 à 17% (in *El Watan,* n° 4581 du samedi 10 décembre 2005)

[41] Exemples de Rebrab dans *Liberté* et de Hadji dans *El Youm.*

du capital (soit en rachetant des actions, soit en augmentant le capital afin d'obtenir la majorité des actions). Seuls les journaux à composante multiple faite surtout de journalistes (*El Watan, Le Soir d'Algérie, El Khabar, Le Quotidien d'Oran*...) ou les Eurl résistèrent et dont les statuts ne permettraient pas aux actions de sortir facilement du collectif originel (Ahcene-Djaballah, 2020).

Globalement, nous pouvons distinguer quatre catégories de dirigeants d'entreprise de presse écrite : les dirigeants des entreprises publiques dont le capital est détenu exclusivement par l'Etat (*El Moudjahid, Echaab, El Massa* et *Horizon* notamment) ; les dirigeants des entreprises privées dont le capital est détenu par des journalistes ou des coopératives de journalistes (exemples : une vingtaine de personnes , toutes journalistes, pour *El Watan ;* cinq, toutes journalistes pour *Le Soir d'Algérie ;* une vingtaine de personnes, toutes journalistes pour *El Khabar ;* quatre-vingt personnes, dont quelques journalistes , des intellectuels, des commerçants...pour *Le Quotidien d'Oran*) ; les dirigeants des entreprises privées dont le capital est détenu par des entrepreneurs privés (exemples la Société Algérienne d'Edition et de Communication (SAEC), propriété de l'homme d'affaires Issad Rebrab, est éditrice du quotidien *Liberté* ; le groupe Médias Temps Nouveaux de l'homme d'affaires Ali Hadad est éditeur des quotidiens *Le Temps d'Algérie et* et *El Waqt) ;* enfin, les dirigeants des entreprises de la presse partisane (tel que *Sawt El Ahrar* du parti FLN).

3.2. Les dirigeants et la gestion des entreprises de presse écrite

Avant l'ouverture médiatique de 1990, le rôle des dirigeants des entreprises de presse écrite se limitait à la gestion opérationnelle (ou courante) qui consistait dans la gestion du personnel de l'entreprise et, au niveau de la rédaction, à traduire dans le contenu du journal la politique et l'idéologie dominantes. La gestion stratégique étant du ressort de l'Etat. C'est en effet ce dernier, qui est d'ailleurs l'actionnaire unique, qui assurait toutes les activités d'impression, de distribution et de financement. « *Le seul souci, en cette époque d'économie socialiste, était de favoriser une utilisation rationnelle et productive de l'argent de la collectivité, argent qui allait aux entreprises de presse (publiques) par le biais des subventions inscrites dans les lois des finances ; tout en essayant de respecter, dans la mince marge de manœuvre laissée par l'Etat, les besoins et les demandes des citoyens et des consommateurs* » (Ahcene-Djaballah, 2011). Ainsi, la dimension économique n'était pas une question importante pour les dirigeants. C'est, logiquement, ce qui explique l'absence de travaux sur l'économie de la presse algérienne durant cette période.

Depuis la promulgation de la loi sur l'information de 1990 à ce jour, la gestion des entreprises de presse écrite a connu une évolution qu'on peut résumer en deux principales étapes, correspondant à l'existence de la presse de droit privé ; ce que nous allons décrire ici brièvement.

La première étape, qualifiée souvent de « l'aventure intellectuelle », correspond à la phase qui s'étale de avril 1990 jusqu'à la fin des années 1990. C'était l'époque « *où le message primait sur la gestion et où le directeur de la publication consacrait la majeure partie de ses journées avec la rédaction et son rôle de gérant relégué à un rôle secondaire* » (Outoudert[42], 2013). En effet, en plus des facilités et aides diverses citées précédemment, d'autres frais comme le loyer, l'eau et l'électricité sont pris en charge par les maisons de la presse mises à la disposition des entreprises de presse. Les autres services fiscaux ont laissé pendant un temps les titres évoluer selon la capacité des uns et des autres à conquérir des parts de marchés. Les sociétés d'impression étaient peu regardantes sur les échéanciers de règlement des frais d'impression. Selon Outoudert (2013), « *Il est vrai que la naissance de la plupart de ces titres coïncidait avec une situation au niveau national, critique. Celle de la décennie noir. Aux menaces quasi quotidiennes des groupes islamistes armés, les pouvoirs publics ont préféré laissé les journaux en paix d'autant que les grands titres de cette période prenaient, fait et cause pour la sauvegarde de la république, au péril de leur existence et de la vie de leurs collectifs* ». Ceci dit, d'après Ahcene-Djaballah (2020), des journalistes dits « indépendants » (encouragés par le gouvernement « réformateur » de Mouloud Hamrouche) sont sortis du secteur public et sont allés créer les premières entreprises de presse privées afin, certes de réussir commercialement, mais surtout de contribuer à l'émergence et au développement d'une information de service public et d'intérêt général. « *On restait encore assez militants...et, d'ailleurs, on restait encore assez attachés au soutien matériel et financier de l'Etat (facilités au niveau des locaux, de la diffusion, de l'impression et de la publicité)* ». Sur le plan de la formation de ces dirigeants, Ahcene-Djaballah (2011) révèle que plus de la moitié des journalistes ayant créés des journaux comme *El Watan, El Khabar* ou *La Tribune* ont été des diplômés de l'ENSJ[43] dont l'Economie de l'Information a fait l'objet d'un cours mais, d'après l'auteur, beaucoup d'étudiants n'avaient pas cru trop s'intéresser à l'aspect économique de la presse, soit parce qu'ils « *sur-politisaient eux-mêmes les problèmes, soit parce qu'ils se laissaient enfermés dans une fatalité idéologique,*

[42] Directeur de publication de *Liberté*

[43] L'Ecole Nationale Supérieur de Journalisme d'Alger, devenue l'ISPI, puis l'ISIC à partir de 1972 jusqu'à 1985

qu'ils croyaient pour certains ou voulaient pour d'autres définitive» [44] (2011, p. 4). C'est l'incompétence des dirigeants en termes de gestion des entreprises qui serait derrière le taux de mortalité élevé, plus de 75 % après 1990, dans le secteur des entreprisses de communication et de presse algériennes (Ahcene-Djaballah, 2011, p. 77).

Ainsi, sur le plan de la gestion stratégique des entreprises de presse, étant donné qu'au niveau industriel l'activité principale qui est l'impression est assurée par les imprimeries de l'Etat, le seul véritable choix stratégique auquel sont confrontés les dirigeants durant cette période réside dans le choix de la ligne éditoriale de leur journal. Ce choix, nous le qualifions de stratégique car il est déterminant quant à la survie de l'entreprise du moment que c'est la ligne éditoriale du journal qui va déterminer, en grande partie, le type de rapports que l'entreprise aura avec ses principales parties prenantes externes, plus particulièrement les lecteurs ainsi que les imprimeries et l'ANEP qui contrôlent deux activités principales (l'impression et la publicité) de la chaine de valeur de l'industrie de la presse écrite[45].

La deuxième étape, allant de la fin des années 1990 à ce jour, que Ahcene-Djaballah (2020) qualifie de « l'aventure industrielle et commerciale », et que nous qualifions ici de « l'entreprisation des titres de presse » (Batache, 2021), coïncide avec le règne du président Abdelaziz Bouteflika (1999 – 2019). Au début de cette nouvelle période, « *certains éditeurs ont compris que, pour survivre, il fallait changer sa casquette de directeur de publication en celle de gérant. Se mettre en tête, que nous avons à gérer une entreprise et non plus un titre*» (A. Outoudert, directeur de publication *Liberté,* 2013). L'environnement politique jugé « hostile » à la liberté de la presse nécessitait en effet de mettre en place une administration forte capable de maintenir l'existence de l'entreprise. Le fait marquant des premières années 2000, est la démonopolisation (bien que limitée) de l'activité d'impression grâce à des investissements réalisés conjointement par les sociétés El Khabar et El Watan (5 au total, dont celle de Ouergla qui a été fermé pour des raisons économiques), et aussi par la société éditrice du journal *Le Quotidien d'Oran*. Ces nouvelles imprimeries sont dotées d'équipements et de technologies permettant d'améliorer la qualité d'impression du journal et l'utilisation des

[44] Ahcene-Djaballah (2010), rappelle que, pour cause de surpolitisation (les moyens d'information sont vus comme des instruments de diffusion culturelle ou de propagande politique par les décideurs qui ne veulent pas se dessaisir du « pouvoir d'informer »), l'économie de l'information a mis plus de 20 années pour s'imposer en France.

[45] Suspendre l'impression ou ne pas bénéficier de la publicité provenant de l'ANEP étaient les deux principales armes utilisées par le pouvoir politique de l'époque pour « sanctionner » certains titres « récalcitrants ».

couleurs[46]. Il s'agit en fait de stratégies d'intégration verticale visant à consolider sa position concurrentielle sur le marché (à la fois du lectorat et de la publicité), mais aussi à « conquérir son indépendance éditoriale ». L'Etat a aussi modernisé les siennes et a procédé à l'installation de nouvelles imprimeries au sud du pays.

Cette deuxième étape est aussi caractérisée par l'arrivée sur le marché de journaux créés par des hommes d'affaires, des petits entrepreneurs, des entreprises industrielles et commerciales, des députés et sénateurs, etc. dont le principal objectif est de réaliser des gains financiers en cherchant la rentabilité économique de leur investissement. En outre, des partis et des personnalités politiques ont créés, par le biais d'entreprises sous forme de SARL, des titres qui défendent leurs orientations. A ce titre, d'après Ahcene-Djaballah (2020), « *Certains appareils sécuritaires encouragent la continuation de parution (en favorisant surtout l'octroi de quantum publicitaire conséquent au niveau de l'ANEP qui « monopolise » de fait la publicité institutionnelle ainsi qu'au niveau de certaines entreprises commerciales et industrielles privées comme Djezzy ou les concessionnaires automobiles .... le non-paiement à temps des factures d'imprimerie, les plus importantes étant celles du secteur public...et les abonnements des administrations, l'ANEP ayant créé une entreprise de diffusion). Ils encouragent, aussi, certains journalistes à créer des journaux favorables au pouvoir en place. Surtout à l'approche d'élections ...tout particulièrement à partir du 3ème mandat présidentiel de A. Bouteflika* ».

Par ailleurs, nous avons assisté durant cette étape au développement et à l'avènement de titres quotidiens qui font partie de grands groupes de presse tels que *El Watan* et *El Khabar* avec leurs différentes unités d'impression et de diffusion réparties à travers le pays ; *El khabar* , *Ennahar, Echourouk, Le Temps d'Algérie, El Bilad* dotés chacun d'une ou plusieurs chaines satellitaires ; *Le Quotidien d'Oran* avec son imprimerie à Oran, …Ils s'ajoutent au groupe public ATC[47] qui regroupe les entreprises publiques de presse , c'est-à-dire les 6 quotidiens (*El Moudjahid, Echaab, El Massaa,Horizon, El Djoumhouria, Ennasr*) et les 4 sociétés d'impression (SIA, SIO, SIE et SIMPRAL avec 7 unités dont deux au sud du pays).

En outre, il convient de signaler que les dirigeants des entreprises de presse écrite font face, dans la gestion de leurs entreprises, à trois principaux défis. Le premier est lié à la contraction du marché des lecteurs de plus en plus attirés par les autres moyens d'information,

[46] Depuis 1990 jusqu'aux années 2000, la pagination était limitée à 24 pages du fait que les imprimeries d'Etat ne roulaient que sur trois groupes et chaque groupe tirait 8 pages, d'où la pagination à 24 pages. Il n'y avait pas encore l'introduction de la couleur et le prix à la vente a été décidé administrativement à 06 DA.

[47] Algérie Trust Communication/SPA, appellation de l'ancienne SGP Presse et Communication depuis janvier 2011

particulièrement les réseaux sociaux et internet. Le second, est lié à la contraction du marché publicitaire à cause de la crise économique multidimensionnelle[48]. Enfin, le troisième défi est celui de la numérisation ou l'utilisation des supports numériques d'information, car il y a nécessité de s'adapter aux nouveaux comportements des lecteurs-consommateurs induits par la généralisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Conclusion

De ce qui précède, il apparait clairement que l'industrie de la presse écrite est étroitement liée et dépendante du contexte ou de l'environnement politique et économique dans lequel elle est insérée, et ce à cause d'un certain nombre de caractéristiques et de spécificités qui lui sont propres et qui font d'elle une industrie à part entière. C'est ce que montre, en effet, l'analyse de l'évolution de la presse algérienne, que ce soit durant la période coloniale ou durant la période postindépendance.

Ceci étant, pour les dirigeants des entreprises de presse écrite, la prise de décision n'obéit pas à la seule logique économique du moment que l'influence politique et idéologique compte plus que pour n'importe quel entreprise opérant dans un autre secteur d'activité économique marchand. C'est pour quoi, notamment pour la presse écrite d'information générale, qui est aussi un moyen d'expression et de formation des opinions, l'analyse de l'action stratégique du dirigeant ne peut se faire indépendamment de ses valeurs personnelles et de ses convictions profondes. Le chapitre suivant va nous permettre justement de mieux saisir, à travers une étude empirique, cette relation entre les valeurs des dirigeants et les choix stratégiques de leurs entreprises.

[48] Alors que, d'après Abrous Outoudert (directeur de publication de *Liberté*, interview accordé en février 2017), selon les normes établies, un quotidien, pour être viable, doit avoir un tirage de 50 000 exemplaires par jour et au moins 6 pages de publicité.

CHAPITRE IV :

METHODOLOGIE DE RECHERCHE, ETUDE STATISTIQUE DES DONNEES ET DISCUSSION DES RESULTATS

Introduction

Ce chapitre se propose d'étudier la relation d'influence des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques dans le contexte algérien des entreprises de presse écrite. Ceci doit nous amener à trouver des réponses pour les différents questionnements posés au début de cette recherche. Pour ce faire, nous avons scindé ce chapitre en trois principaux axes. Le premier a pour objectif de cerner les aspects liés à la méthodologie de recherche suivie pour mener à bien cette étude. Présenter et justifier les différents choix méthodologiques est une étape indispensable dans toute recherche scientifique visant à apporter des connaissances et des données originales. Le second axe sera consacré à l'étude statistique des données recueillies au terme de notre enquête de terrain par questionnaire. C'est ainsi que seront mobilisés un ensemble d'outils statistiques permettant de vérifier et de tester les différentes hypothèses émises pour traiter notre problématique. Enfin, la discussion des résultats de cette thèse fera l'objet du troisième et dernier axe de ce chapitre.

1. Méthodologie de recherche

Les trois points essentiels qui seront traités ici sont les suivants : la présentation du modèle conceptuel et des hypothèses de la recherche, la méthodologie de recueil et d'analyse des données et, enfin, une analyse descriptive de l'échantillon étudié.

1.1. Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche

1.1.1. La stratégie de l'entreprise de presse écrite comme variable dépendante

Rappelons que notre problématique consiste à étudier, pour le cas des entreprises de presse écrite, l'impact des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques. Ces derniers sont entendus, en ce qui nous concerne dans cette thèse, en termes de choix de degré d'intégration verticale ; c'est-à-dire qu'au sein de la filière de production de la presse écrite, dont les différentes phases sont présentées dans la figure suivante, quelles sont les étapes que l'entreprise choisit de réaliser par elle-même (internalisation) et quelles sont celles que l'entreprise choisit de confier à des organisations externes spécialisées (externalisation).

Figure 4-1 : Les phases de réalisation du produit-journal (la filière de la presse papier)

Rédaction ⟹ Publicité ⟹ Impression ⟹ Distribution ⟹ Vente

Source : réalisé par nos soins.

Les deux premières phases du processus de la filière de la presse écrite, à savoir la rédaction et la publicité, correspondent aux opérations de confection du contenu rédactionnel et du contenu publicitaire du journal à paraitre, auxquelles s'ajoutent les opérations de gestion administrative (gestion financière et comptable, gestion commerciale et la gestion du personnel). Si la première phase est souvent l'œuvre de journalistes et rédacteurs employés de l'entreprise, la seconde peut être réalisée en interne dans le cas où l'entreprise créée et gère son propre service de publicité, et/ou en externe en sollicitant les services d'une agence de publicité[49]. Pour beaucoup de titres à faible tirage, l'ANEP demeure le fournisseur unique en pages de publicité. La phase de l'impression, qui correspond au tirage du journal en plusieurs milliers d'exemplaires, est confiée à des sociétés publiques d'impression ou, pour certains titres, à des sociétés privées contrôlées exclusivement par une entreprise de presse (cas de l'imprimerie du *Quotidien d'Oran*) ou conjointement par deux entreprises (cas de la coopération *El Khabar* et *El Watan*). Quant à l'activité de distribution de la presse papier, celle-ci est assurée par des prestataires extérieurs indépendants, sauf pour quelques titres qui ont choisi d'internaliser cette activité en créant leurs propres sociétés de distribution pour assurer leur diffusion sur une partie du territoire nationale. Enfin, la vente au client final (le lecteur-consommateur) est confiée aux différents points de vente (buralistes ou kiosques multiservices).

Dans une précédente étude (Batache, 2007), nous avons pu distinguer, grâce à l'application de la théorie des coûts de transaction et de la théorie de l'agence, entre trois catégories d'entreprises de presse écrite correspondant à trois stratégies en termes d'intégration verticale :

Entreprises à forte intégration :

Ce sont les entreprises de presse écrite qui assurent, en plus des activités de rédaction et de gestion administrative, une grande partie des trois activités de base dans l'industrie de la presse quotidienne à savoir : l'impression, la diffusion et la publicité. C'est le cas en Algérie de la SPA El Khabar et de la SPA El Watan éditrices respectivement des deux quotidiens à forts tirages *El Khabar* et *El Watan*. En effet, le niveau d'intégration de ces deux entreprises, bien qu'il ne soit pas total, est élevé dans la mesure où elles possèdent en commun leurs propres imprimeries depuis 2002, en plus de leurs propres sociétés de distribution : ALDP (Algérienne de Diffusion de la Presse), filiale commune au centre ; El khabar Diffusion à l'est et El Watan Diffusion à l'ouest. Quant à l'activité publicitaire, au début de l'année 2006, El Khabar a créé la filiale El

[49] En 2016, il existe environ 4000 agences de publicité, mais la plus importante demeure l'ANEP qui a le monopole sur la publicité institutionnelle.

Khabar Publicité ; El Watan a créé l'agence ACOM (agence de communication) ; toutes deux assurent, en même temps, la régie publicitaire pour d'autres titres de presse.

Entreprises à faible intégration

Ce sont des entreprises de presse qui, en plus de l'activité éditoriale, assurent elles-mêmes une partie de l'activité de distribution ou de la régie publicitaire. On peut citer dans cette catégorie le cas de l'entreprise qui édite le quotidien *Liberté* qui possède une filiale de distribution NMA (Nouvelles Messageries Algériennes), et qui couvre les régions centre, est et ouest ; d'autres entreprises prennent en charge leur propre distribution comme *Info Soir, Le Soir d'Algérie* (au centre).

Entreprises non intégrées

Il s'agit des entreprises éditoriales qui n'assurent que les fonctions d'édition, à savoir la conception et la réalisation rédactionnelle ; les autres activités (impression, distribution, régie publicitaire) sont confiées à d'autres entreprises spécialisées. C'est le cas de la majeure partie des entreprises éditrices de quotidiens nationaux et régionaux. Leur organisation se limite aux fonctions et activités « intellectuelles » de la réalisation du journal. L'activité d'impression est souvent confiée aux entreprises publiques (SIO, SIA, SIE et SIMPRAL) ; l'activité de distribution aux sociétés privées spécialisées comme NMA (Nouvelles Messageries Algériennes), SEDOR, El Watan Diffusion, El Khabar Diffusion, ...

Quant à la publicité, étant donné que le faible tirage de ces titres n'attire pas suffisamment les annonceurs privés, l'ANEP fournit l'essentiel des insertions publicitaires dans ces journaux.

Par ailleurs, les données concernant le degré d'intégration de chaque entreprise sont, globalement, faciles à trouver car disponibles sur la version papier de chaque titre de presse.

1.1.2. Les variables indépendantes : les valeurs des dirigeants suivant la typologie de Spranger (1922)

Rappelons que l'objectif de cette thèse est de voir dans quelle mesure les choix stratégiques adoptés par les entreprises de presse écrite peuvent être expliqués par les valeurs personnelles de leurs dirigeants. Si par choix stratégique on fait référence aux choix en termes de degré d'intégration de l'entreprise, concernant les valeurs des dirigeants, comme variables indépendantes de notre modèle de recherche, nous avons jugé utile, compte tenu des spécificités de notre terrain de recherche, d'adopter la typologie donnée par Spranger (1922) qui distingue

six catégories de valeurs correspondants à la manifestation d'un type de personnalité spécifique. Il s'agit en effet des valeurs décrites dans le tableau suivant :

Tableau 4-1 : Les six types de personnalités suivant le critère de valeurs d'après Spranger (1922)

Type	Description
1. Théorique (ou cognitif)	Correspond à une personne essentiellement intellectuelle, rationnelle dont l'intérêt majeur est la recherche de l'objectivité, la découverte de la vérité et la recherche de la nouveauté.
2. Economique (ou utilitaire)	Type de personne qui vise l'accumulation de richesses matérielles et qui s'intéresse principalement à l'utilité pratique des choses. Il a un fort degré d'intérêt pour l'argent.
3. Esthétique	Cherche la beauté et l'harmonie de la forme ; son intérêt majeur est artistique. L'esthétique apprécie la beauté environnante et valorise l'expression créative.
4. Social	Valorise l'amour des gens, l'altruisme, l'intégrité et vise l'intérêt social. Les autres comptent beaucoup, et de fait, la personne sociale se montre sympathique, altruiste et généreuse. Il donne de son temps et de ses ressources pour aider les autres.
5. Politique	Recherche essentiellement le pouvoir et valorise la compétition, à l'échelle individuelle ou collective. L'individu est motivé par l'affirmation de soi. Il cherchera à être maitre de sa vie, de ses choix et de ses actions.
6. Religieux (ou traditionnel)	Essentiellement mystique (dans un sens soit immanent soit transcendantal), recherche la compréhension du cosmos de façon globale. Le traditionnaliste a un intérêt majeur pour ce qu'on peut appeler « unité », « ordre » ou « tradition ».

Source : réalisé par nos soins.

Ces six catégories de valeurs ne sont pas indépendantes entre elles mais entretiennent des relations d'affinité (i.e. entre le type économique et politique) ou opposition (i.e. religieux et économique) (Chataigné, 2014). Selon Spranger, chaque type de valeur correspond à un être humain idéalisé, donc inexistant dans la réalité et chacune de ces valeurs peut être trouvée à différents degrés chez tout individu.

Cette typologie a constitué une base pour d'autres travaux en la matière, comme ceux de Vernon et Allport (1931) qui ont essayé de la rendre plus opérationnelle dans un questionnaire afin de déterminer la prédominance relative de chacune des six valeurs décrites par Spranger dans une personnalité donnée ; ou encore les travaux de Postman, Bruner et McGinnies (1948) qui ont conduit une recherche expérimentale dont l'hypothèse était que les valeurs de chaque individu influencent ses perceptions.

Dans cette thèse, nous retenons donc comme variables indépendantes les six valeurs suivantes correspondant à la typologie de Spranger : les valeurs théoriques, les valeurs économiques, les valeurs esthétiques, les valeurs sociales, les valeurs politiques et les valeurs traditionnelles.

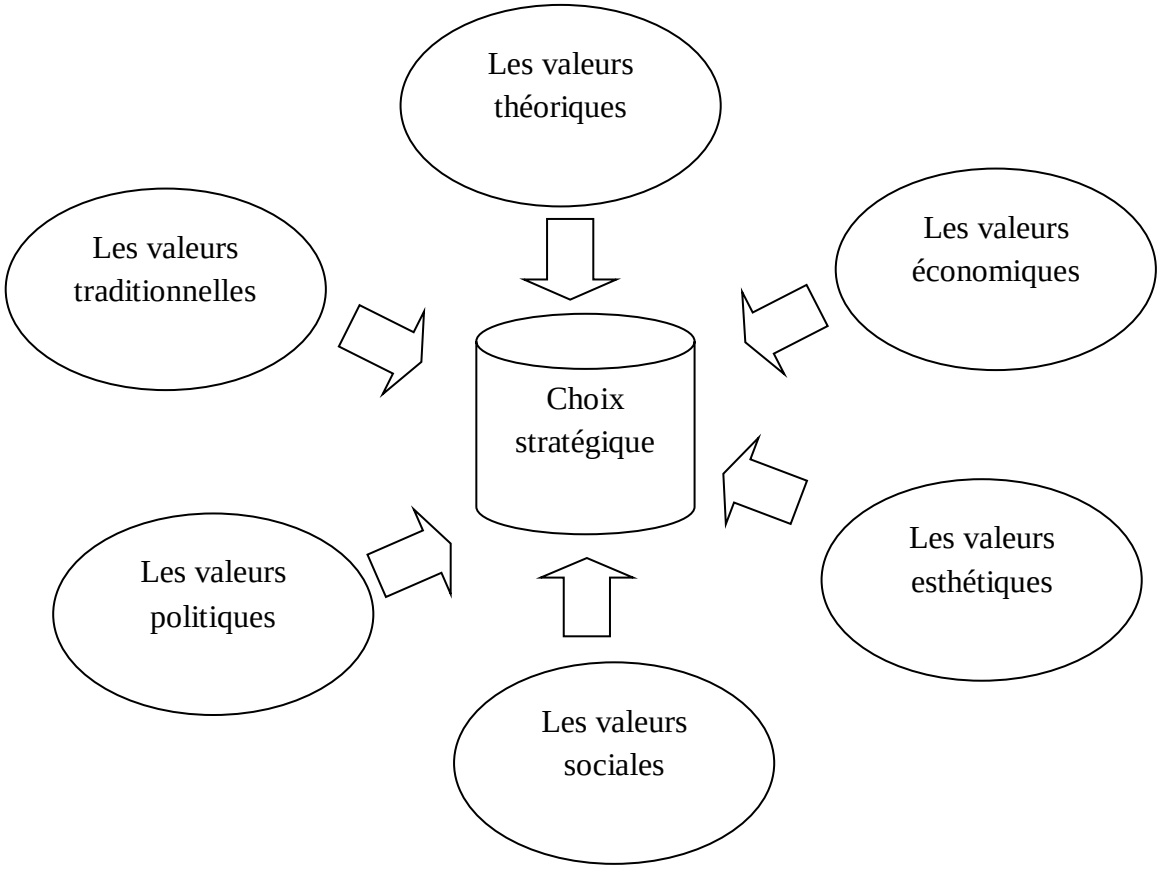
1.1.3. Modèle conceptuel et spécification économétrique du modèle de recherche

Etant donné que les variables de cette recherche ont été définies et seront opérationnalisées grâce à une série d'items, il convient de présenter le modèle conceptuel de la recherche en précisant les relations entre les concepts et en hiérarchisant l'influence des variables retenues (les déterminants) sur le phénomène étudié (choix stratégique). La figure 4-1 ci-dessous présente le modèle de recherche des déterminants du choix stratégique de l'entreprise de presse à partir des variables préalablement décrites.

Dans ce schéma, les ellipses (cercles) représentent les valeurs des dirigeants comme variables explicatives (indépendantes), donc les déterminants ; et le cylindre représente la variable expliquée (dépendante), le choix stratégique. Dans le sens des aiguilles d'une montre, voici les variables :

1. Les valeurs théoriques des dirigeants ;
2. Les valeurs économiques des dirigeants ;
3. Les valeurs esthétiques des dirigeants ;
4. Les valeurs sociales des dirigeants ;
5. Les valeurs politiques des dirigeants ;
6. Les valeurs traditionnelles des dirigeants.

Figure 4-1 : Modèle conceptuel du choix stratégique de l'entreprise de presse.



Source : réalisé par nos soins

Ces variables explicatives, qui sont de nature endogène, sont liées au rôle que joue le dirigeant dans la fixation de l'orientation stratégique de l'entreprise (toutes choses étant égales par ailleurs). Voyons à présent comment pouvons-nous traduire ce modèle conceptuel dans un langage économétrique pour en faire une estimation par la suite.

La spécification du modèle proposé est inspirée de la littérature qui nous a permis de retenir les valeurs des dirigeants comme facteurs déterminants des choix stratégiques. La spécification économétrique est donc l'étape dont l'objectif est de traduire en langage économétrique la relation entre les six variables explicatives et la variable expliquée. Pour les besoins de la spécification, nous utilisons les indicateurs des variables retenues dans l'équation que voici :

$$Y = B_0 + B_1 X_1 + B_2 X_2 + B_3 X_3 + B_4 X_4 + B_5 X_5 + B_6 X_6 + e$$

Où, **Y** correspond à la mesure de la variable expliquée (le choix stratégique), $\mathbf{B_i}$ correspond au coefficient du modèle à estimer, $\mathbf{X_i}$ aux six variables explicatives telles que mentionnées en ordre précédemment et **e** au terme d'erreur ou variable résiduelle.

Avant d'enchainer avec un rappel sur les hypothèses de recherche, un temps d'arrêt s'impose pour expliquer brièvement ce qu'est le terme d'erreur ou variable résiduelle. Comme démontré dans les études empiriques mobilisées, le choix stratégique peut être déterminé par plusieurs facteurs. Or, si le modèle de recherche spécifié ne contient que six variables explicatives, cela revient à dire que d'autres facteurs pouvant influer sur les choix stratégiques des entreprises de presse ont été ignorés. La variable résiduelle (le terme d'erreur) traduirait, dans ce cas de figure, la part de la variable expliquée (Y) qui est déterminée par d'autres facteurs que ceux spécifiés dans le modèle de recherche (X1, …, X6). Autrement dit, la variable résiduelle a pour but de capturer l'effet de tous les facteurs qui peuvent avoir un impact sur le niveau de la variable expliquée en dehors des variables explicatives spécifiées dans le modèle. Au demeurant, la variable résiduelle (le terme d'erreur) mesure la partie du choix stratégique (Y) qui ne peut être expliquée par les variables explicatives spécifiées dans le modèle.

1.1.4. Hypothèses de recherche

Selon Mace et Pétry (2010), une hypothèse de recherche est un énoncé déclaratif qui précise une relation anticipée et plausible entre des phénomènes étudiés, observés ou imaginés. Elle fait aussi le lien entre l'énoncé des questions de recherche et le cadre opératoire. Puisque nous voulions savoir dans quelle mesure les valeurs des dirigeants impactent les choix stratégiques des entreprises de presse écrite, nous émettons les hypothèses suivantes :

H1 *: **Il existe une relation significative entre les caractéristiques des dirigeants et leurs valeurs personnelles.***

Nous rejoignons ici certains travaux qui suggèrent que des caractéristiques telles que l'âge (Antoine, 1996 ; Hambrick et Mason, 1984 ; Barrett, 2017) et le genre (Antoine, 1996 ; Burke et Sarda, 2017 ; Hofstede, 1980) influencent les valeurs personnelles. Pour vérifier cette hypothèse nous avons intégré d'autres critères tels que l'ancienneté, le poste occupé par le dirigeant dans la direction de l'entreprise et sa participation ou non dans le capital (la propriété) de l'entreprise. L'objectif est de tester l'importance des caractéristiques des dirigeants (selon l'échantillon de l'étude) relative à la conception de leurs valeurs personnelles. Cette hypothèse sera traduite en un ensemble de sous hypothèses qui sont les suivantes :

H1a : il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs des dirigeants.

H1b : il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs des dirigeants.

H1c : il existe une relation significative entre la variable ancienneté et les valeurs des dirigeants.

H1d : il existe une relation significative entre le post occupé par le dirigeant au sein de la direction de l'entreprise et ses valeurs personnelles.

H1e : il existe une relation significative entre le fait d'être propriétaire ou non et les valeurs des dirigeants.

H2 : ***Les dirigeants d'une même entreprise de presse écrite ont des valeurs personnelles similaires ou proches.***

Un certain nombre de travaux (Hambrick et Mason, 1984 ; Bernard et al, 2014 ; Baysinger et Hoskisson, 1990 ; Bantel et Jackson, 1989 ; Carpenter et Fredrickson, 2001) mettent l'accent sur l'importance de l'équipe dirigeante pour mieux comprendre les choix stratégiques des organisations, plutôt que de se focaliser sur l'impact d'un seul individu en la personne du directeur ou de président directeur général. L'homogénéité de cette équipe dirigeante (Michel et Hambrick, 1992 ; Murray, 1989 ; Barnard, 1938 ; Finkelstein et Hambrick, 1990 ; Hambrick et Chen, 1992 ; Ouchi, 1980[50]) est vue ici, dans le cas des entreprises de presse écrite, sous l'angle de partage de valeurs semblables. La vérification de cette hypothèse est essentielle avant de pouvoir supposer que le choix stratégique de l'entreprise est influencé par les valeurs de ses dirigeants.

H3 : ***Les valeurs des dirigeants influencent les choix stratégiques des entreprises du secteur de la presse écrite.***

Existe-t- il une relation d'influence des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques des entreprises ? Nous sommes de l'avis de Finkelstein et Hambrick (1996, p. 48) qui reconnaissent que cette question est relativement négligée par les auteurs, bien que les valeurs personnelles des dirigeants aient été identifiées comme un déterminant clé de la prise de décision stratégique tel que mentionné dans les études de Hambrick et Mason (1984), Guth et Taguiri (1965) et Andrew (1980). L'objectif de cette hypothèse est de tester l'importance des valeurs des dirigeants dans la détermination des stratégies des entreprises de presse écrite.

H4 ***: Entre autres valeurs des dirigeants, les valeurs politiques ont une influence particulièrement importante sur les choix stratégiques des entreprises de presse écrite en Algérie.***

En s'inscrivant dans la lignée de nombreux travaux suggérant l'influence des valeurs personnelles des dirigeants sur les stratégies qu'ils adoptent (Posner et Schmidt, 1992 ; Freeman et al. 1988 ; Andrew, 1980 ; England, 1975 ; Guth et Taguiri, 1965 ; Hambrick et Mason, 1984), et en s'inspirant des travaux d'auteurs mettant en lumière l'influence de la politique sur l'activité de la presse écrite (Albert, 1976 ; Toussaint Desmoulins,1992 ; Clément, 2010 ;

[50] Ouchi (1980) parle ici de clan ou de groupe clanique, en désignant l'homogénéité de l'équipe dirigeante.

Esquenazi, 2007), il est légitime de s'interroger sur l'impact des valeurs politiques des dirigeants sur les choix stratégiques des entreprises de presse écrite. L'objectif de cette hypothèse est de tester l'importance des valeurs politiques des dirigeants dans la détermination des stratégies d'entreprises.

1.2. Méthodologie de recueil et d'analyse des données

1.2.1. Le cadre épistémologique : un paradigme positiviste

Le terme d'« épistémologie » vient du grec *épistémê* (connaissance, science) et de *logos* (« discours sur » mais aussi « logique de ») (Pesqueux et Martinet, 2013). Elle *« étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, et ce, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* » (Nadeau, 1999). Selon Pesqueux (2014), l'épistémologie est aussi ce qui fonde le processus de conceptualisation, autrement dit la construction d'une représentation du « réel ».

Le questionnement épistémologique initial, qui ne se limite pas à une réflexion méthodologique, vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées. Suivant Pesqueux (2014), en citant Lemoigne (2007), l'épistémologie dans le domaine des sciences de gestion pose trois questions :

- Qu'est-ce que la connaissance (question gnoséologique) ? Cette perspective répond à la question « **quoi ?** » et conduit aux deux attitudes suivantes : celle qui considère l'organisation comme une « chose », d'ordre ontologique, et celle qui conduit à la considérer comme un processus, d'ordre phénoménologique.
- Comment s'est-elle constituée ou engendrée (question méthodologique) ? Cette perspective répond à la question « **comment ?** », dont la réponse va différer selon l'attitude adoptée dans la réponse à la question gnoséologique et conduit à justifier la méthode adoptée. Les fondamentaux de la méthodologie sont la méthode inductive (qui part d'une position qui considère comme étant inutile de faire des hypothèses), la méthode abductive (qui part d'hypothèses vérifiées et éventuellement corrigées en fonction des résultats) et la méthode hypothético-déductive qui repose sur la tension « conjecture-réfutation » à partir d'hypothèses qui vont servir de base à la démonstration.

- Comment apprécier sa valeur ou sa validité (question axiologique, pragmatique, téléologique et politico-éthique [51]) ? Cette perspective répond à la question «**pourquoi ? »** et ouvre le champ d'appréciation de la validité de l'attitude adoptée dans la réponse à la question méthodologique et à celle des valeurs associées suivant la réponse apportée à la question gnoséologique.

Ainsi, tout chercheur doit être capable de répondre au questionnement épistémologique concernant « *l'objectif de la recherche, la stratégie de recherche, ainsi que les méthodes et les techniques mobilisées*» (Gavard-Perret et al. 2012).

Piaget (1967) fait une distinction entre épistémologie et méthodologie. Il considère l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (1967, p. 6), et caractérise la méthodologie en l'insérant dans la logique de l'épistémologie. Autrement dit, Piaget considère la méthodologie comme l'étude de la constitution de la connaissance, alors que l'épistémologie s'intéresse aux trois questions : qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle créée ? Quelle est sa valeur ? Par conséquent, pour cet auteur, la méthodologie ne constitue qu'un aspect de l'épistémologie.

Quant à la notion de « paradigme », en générale, elle est employée pour distinguer des écoles de pensée et souligner leur divergence. Pour Willet (2012), le paradigme « *est ce qui fonde et maintient le consensus entre les spécialistes quant aux choix légitimes des problèmes concrets à répondre, aux méthodologies à utiliser et aux manières de trouver des solutions concrètes* ». Le paradigme de la recherche décrit la philosophie avec laquelle la recherche est menée[52]. A cet effet, sont souvent cités les paradigmes épistémologiques suivants : positivisme, réalisme scientifique, réalisme critique, interprétativisme, constructivisme pragmatique ou constructivisme au sens de Guba et Lincoln.

Avant d'expliquer le paradigme employé dans notre philosophie de recherche, nous présenterons tout d'abord, dans le tableau suivant, un bref aperçu des deux paradigmes les plus évoqués dans les sciences de gestion, à savoir : le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste.

[51] Selon l'auteur, la question axiologique répond aux enjeux de cohérence des raisonnements, la question pragmatique aux enjeux liés aux applications possibles des résultats de la recherche, la question téléologique pose, plus largement, la question de savoir dans quel but est construite la connaissance et la question politico-éthique est inhérente à la dimension sociale de la gestion – pour qui la connaissance a-t-elle été créée ?

[52] La notion de « paradigme » est largement abordée dans des écrits tels que ceux de Kuhn (1962, 1983), Schwandt (2001), Kawulich, (2012), Willet (2012), Alvesson et Skoldberg (2009)

Tableau 4-2- : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste et constructiviste

	Paradigme positiviste	Paradigme constructiviste
La nature de la réalité	La réalité est unique, tangible et fragmentable.	Les réalités sont multiples, construites et holistiques
La relation entre le connaissant et le connu.	Le connaissant et le connu sont indépendants ; dualité.	Le connaissant et le connu sont interactifs, inséparables.
La possibilité de généralisation.	Les généralisations au-delà du temps et du contexte sont possibles.	Seules les hypothèses circonscrites dans le temps et le contexte sont possibles.
La possibilité de faire les liens causals.	Il y a des causes réelles, précédant temporellement les effets ou se présentant simultanément.	Toutes les entités sont dans un état de formation simultanée mutuelle. Ainsi, il est impossible de distinguer causes et effets.
Le rôle des valeurs.	L'investigation est neutre	L'investigation est liée aux valeurs

Source : Lincoln Y. S. et Guba E. G. (1985, p. 37), cité par Douar B. (2016, p. 103)

Dans cette recherche, notre cadre épistémologique s'inscrit dans le paradigme positiviste, ce dernier qui a conditionné nos hypothèses de la recherche, nos choix méthodologiques ainsi que les matériaux utilisés et les méthodes de justification de la connaissance. En effet, au vue des théories et recherches réalisées sur les valeurs des dirigeants en tant que déterminants des choix stratégiques, ce paradigme est le plus apte à traiter ce genre de relations. Il nous a permis de poser des hypothèses que nous pourrons vérifier par des méthodes quantitatives. La collecte de données se fera par le biais de la technique du questionnaire et leur analyse se fera par un logiciel d'analyse des données statistiques.

1.2.2. Choix méthodologiques

1.2.2.1. Une méthode quantitative

Deux principales méthodes de recherche sont à distinguer dans le domaine des sciences de gestion : la méthode qualitative et la méthode quantitative. Le tableau suivant indique les principales particularités de deux méthodes de recherche.

Tableau 4-3 : Particularités des approches de recherche qualitatives et quantitatives

Approche qualitative	Approche quantitative
Recueil non directif de l'information	Récolte structurée d'informations
Petit nombre de contacts	Nombre important d'observations
Sensibilité et permissivité pour questionner	Ordre fixé de l'apparition des questions
Mauvaise reproductibilité des contacts	Reproductibilité des contacts
Richesse des observations	Réponses stéréotypées, rationalisées
Valeur diagnostique	Possibilité d'inférer à la population
Extrapolation limitée des résultats	Précision des résultats
Importance de la créativité	Subjectivité limitée

Source : Pellemans P. (1999), cité par Akkoul J. (2018)

Dans notre recherche, nous n'avons pas opté pour la méthode qualitative qui se base sur l'observation et le contact (via les entretiens par exemple) avec le monde réel en vue de recueillir les témoignages des répondants et sujets observés. Car, dans cette étude, nous cherchons à mesurer l'impact que peut avoir une variable indépendante sur une variable dépendante ; c'est-à-dire une relation de cause à effet sur des choix et des décisions déjà effectués par le passé et qui ne peuvent être cernés par l'observation et l'interaction avec les sujets. Selon Wilson (2006, pp. 105-106), la méthode de recherche qualitative est « *une recherche utilisant une approche non structurée avec un petit nombre d'individus soigneusement sélectionnés pour élaborer des aperçus non quantifiables sur le comportement, les motivations et les attitudes* ». Alors que, selon le même auteur, la méthode de recherche quantitative est une recherche qui est entreprise en utilisant une approche de recherche structurée avec un échantillon de la population pour produire des aperçus quantifiables sur le comportement, les motivations et les attitudes. La méthode quantitative est donc en mesure de nous permettre de vérifier en quoi l'association entre les variables pourra déboucher sur l'explication du phénomène étudié.

La recherche quantitative, inscrite dans le paradigme positiviste, présente deux avantages principaux (Nykiel, 2007) :

- Les résultats issus d'une recherche quantitative sont statistiquement fiables. Selon l'auteur, les méthodes statistiques permettent de déterminer efficacement les effets ou les influences des variables traitant le phénomène étudié ;
- Les résultats issus d'une recherche quantitative sont généralisables. En effet, le chercheur peut proposer des projections expliquant l'évolution d'un phénomène et son importance.

A travers le choix de la méthode quantitative, nous visons donc à obtenir des réponses pertinentes à nos différentes questions de recherche.

1.2.2.2. Une approche hypothético-déductive

L'option pour une approche hypothético-déductive s'inscrit en adéquation avec le paradigme positiviste et la méthode quantitative qui cadrent cette recherche. L'approche inductive, par contre, est utilisée dans le cadre des principes du paradigme interprétativiste avec une méthodologie qualitative.

La recherche hypothético-déductive, très répandue dans les disciplines de l'économie et de gestion, procède principalement par l'émission d'hypothèses que l'on cherche à confirmer (ou infirmer) dans la réalité étudiée, et ce, en se référant à des théories, lois ou règles déjà élaborées (Livian, 2015 ; Zalaghi et al., 2016 ; Aktouf, 1987).

C'est ainsi que, dans notre recherche, après avoir présenté le cadre théorique et une revue de littérature riche sur les principales variables traitant notre problématique, nous avons posé une série d'hypothèses expliquant les différentes relations existantes entre les variables composant notre modèle conceptuel. L'administration d'un questionnaire structurée à un échantillon de dirigeants d'entreprises de presse écrite va nous permettre de recueillir des données quantitatives qui serviront à tester les hypothèses citées précédemment. Une fois testées, les hypothèses qui seront validées aideront à mieux comprendre les choix stratégiques effectués par les dirigeants suivant leurs valeurs personnelles.

1.2.2.3. Le questionnaire comme principal instrument de collecte de données

La collecte des données est une phase très importante dans le processus de la recherche, plus particulièrement de type quantitative. En effet, ce sont les données collectées qui permettront d'aboutir à des résultats susceptibles de répondre aux questionnements posés au début de la recherche. Dans cette thèse, la technique de recueil de données que nous avons choisie est le questionnaire. Ce dernier est l'un des instruments les plus utilisés dans les enquêtes et les recherches en sciences sociales.

D'une manière générale, le questionnaire est une sorte de test, ayant une perspective unitaire et globale (déceler telles motivations ou telles attitudes, telles opinions, etc.) composé d'un certain nombre de questions et généralement proposé par écrit à un ensemble plus ou moins élevé d'individus et portant sur leurs goûts, leurs opinions, leurs sentiments, leurs intérêts, etc. (Aktouf, 1987, p. 94). Il s'agit donc d'une démarche méthodique qui doit satisfaire à certaines

exigences de rigueur. En réalité, la forme des questions, leur contenu, leur agencement etc., jouent un rôle de premier plan et obéissent à des règles d'élaboration rigoureuses qu'il faut respecter si l'on veut que nos questions aient une réelle valeur descriptive et que les réponses qu'elles appellent soient des données fiables et utilisables. Par ailleurs, ce que l'on cherche à connaître, à vérifier ou à mettre au jour est souvent ignoré de la part même de ceux qui sont soumis au questionnaire ; ce n'est donc qu'indirectement, par interprétations, par croisements et par recoupements que l'on arrivera à déceler des motivations, des attitudes, des opinions, etc. (Aktouf, 1987, pp. 94 – 101).

La mesure des variables de notre modèle conceptuel a été effectuée à l'aide des échelles de mesure. Les dirigeants ont exprimés leurs opinions sur des échelles mesurant ces variables. Le type de l'échelle utilisée pour la mesure des variables clés a été les échelles de Likert, composés de cinq points de mesure, allant de 1 (« *totalement d'accord* ») à 5 (« pas *d'accord du tout* »)

Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
1	2	3	4	5

Le choix de cette échelle est justifié par la facilité pour le répondant de graduer sa perception des propositions formulées. Aussi, l'échelle à cinq points force et incite indirectement le répondant à s'exprimer sur les éléments auxquels nous nous intéressons. Pour Lozano et al. (2008), l'étude de l'effet du nombre de catégories de réponse sur la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure fait ressortir « *que le nombre optimal d'alternatives est compris entre quatre et sept. Avec moins de quatre alternatives, la fiabilité et la validité diminuent, et à partir de sept alternatives, les propriétés psychométriques de l'échelle n'augmentent guère* » (p. 78).

S'inscrivant dans la théorie des échelons supérieurs de Hambrick et Mason (1984), qui souligne l'importance des valeurs des dirigeants dans la détermination des choix stratégiques des entreprises, le questionnaire est alors basé sur l'axe valeurs des dirigeants, en adoptant la typologie de Spranger (1922). Six types de valeurs personnelles sont à distinguer selon Spranger (1922) :

- les valeurs théoriques ;
- les valeurs économiques ;
- les valeurs esthétiques ;
- les valeurs sociales ;

- les valeurs politiques ;
- les valeurs traditionnelles.

Nous avons consacré donc une section pour chaque dimension de valeurs, comportant une série de formules et d'opinions pour lesquelles chaque répondant est invité à donner son avis en cochant la case appropriée selon son point de vue. Par ailleurs, dans la conception de ces formules et opinions (les différents items), nous nous sommes appuyés sur un certain nombre de travaux d'auteurs (tels que Vernon et Allport, 1931 ; Postman, Brunner et McGinnies, 1948) qui ont utilisé les travaux d'Eduard Spranger en reprenant sa typologie des valeurs et que nous avons adapté au contexte très particulier de notre terrain et contexte de la recherche. Ceci a donné lieu à un ensemble de questions figurant dans l'annexe 1. Ces différentes questions permettent de mesurer les variables indépendantes de notre modèle conceptuel.

Par ailleurs, concernant la variable dépendante de notre recherche qui est « le choix stratégique », nous avons retenu comme critère de mesure le degré d'intégration verticale, d'où la distinction, telle que expliquée précédemment, entre entreprises à forte intégration, entreprises à faible intégration et entreprises non intégrées. Les données relatives à cette variable sont généralement disponibles et facilement accessibles via les supports papier des journaux concernés, étant donné que sur chaque numéro le quotidien doit mentionner des informations concernant son lieu d'édition, le lieu et le nom son entreprise d'impression, ainsi que sa distribution et publicité.

1.2.3. Processus d'échantillonnage et déroulement de l'enquête

Après avoir spécifié notre méthodologie de recherche, place à présent à la caractérisation de notre échantillon d'étude.

Un échantillon peut être définit comme étant un groupe d'individus extrait de la population qu'on souhaite étudier (Hahn et Macé, 2012). Il s'agit pour le chercheur de définir d'abord la population cible, c'est-à-dire « *l'ensemble pour lequel on veut recueillir des informations et sur lequel doivent porter les conclusions de l'étude* » (Vaillant, 2005, p. 03) ou les personnes pour lesquelles le questionnaire de l'étude peut être destiné. Ensuite, il y a lieu de déterminer la taille de l'échantillon ou le nombre de personnes auxquelles le questionnaire sera administré effectivement. Pour ce faire deux techniques d'échantillonnage sont utilisées, à savoir : l'échantillonnage probabiliste et l'échantillonnage non-probabiliste. Pour Malhorta et al. (2007), un échantillonnage non probabiliste se concentre sur les jugements du chercheur, alors qu'un échantillonnage de type probabiliste aura tendance à se baser sur le hasard. La

détermination de la taille de l'échantillon doit tenir compte d'un certain nombre de paramètres tels que le budget et le temps disponibles, ainsi que la taille d'échantillons couramment utilisés dans des recherches semblables.

Dans la présente recherche, qui porte sur l'impact des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques, notre population cible est composée des dirigeants des entreprises de presse écrite ayant les caractéristiques suivantes :

- Ces entreprises sont éditrices de journaux quotidiens d'information générale. Sont exclus donc de notre population les dirigeants de la presse à périodicité non quotidienne (hebdomadaires, mensuelles, etc.) et ceux de la presse spécialisée (la presse sportive par exemple) ;
- Il s'agit des dirigeants d'entreprises éditrices de quotidiens nationaux d'information générale. Sont exclus donc les dirigeants des quotidiens régionaux ;
- Sont retenus les dirigeants des entreprises de presse écrite ayant plus de 5 ans d'existence sur le marché.

En résumé, sont concernés par notre enquête **les dirigeants (ou les équipes dirigeantes) des entreprises de presse écrite, de droit privé, éditrices de journaux quotidiens nationaux d'information générale, arabophones ou francophones, ayant au minimum cinq années d'existence régulière sur le marché.**

Cette délimitation de notre population cible s'explique par la nature de notre problématique et les objectifs de notre étude. En effet, il est difficile par exemple d'analyser le choix stratégique pour une entreprise qui a moins de cinq ans d'activité ; ou d'envisager une stratégie d'intégration verticale forte pour un quotidien régional ou local[53] ; ou encore de la pertinence de discuter de l'influence du contexte politique ou des valeurs politiques dans le cas d'un quotidien spécialisé dans le sport.

Par ailleurs, nous avons estimé que pour chaque entreprise de presse écrite l'équipe dirigeante est constituée au minimum de 2 à 3 membres entre directeur du journal, directeur de la rédaction, adjoint du directeur, directeur de l'administration, etc. C'est pourquoi nous avons jugé utile d'administrer trois questionnaires visant trois dirigeants dans chaque entreprise avec comme objectif d'obtenir au moins deux réponses par entreprise. Sur un total de 61 questionnaires distribués, nous avons réussi à avoir 46 réponses dont deux questionnaires

[53] L'installation d'une imprimerie de presse par exemple représente un investissement colossal en charges fixes, ce qui n'est pas à la portée de la presse régionale ou locale en Algérie, très souvent à tirage faible ou insignifiant.

incomplets que nous avons éliminés, ce qui ramène la taille finale de notre échantillon d'étude à 44 dirigeants, issus de 17 entreprises de presse écrite dans lesquelles figurent la quasi-totalité des entreprises éditrices de titres à grands tirages.

En outre, concernant le déroulement de notre enquête, après avoir terminé la phase de pré-test du questionnaire, nous avons mené l'enquête de terrain sur une période de six mois, allant du mois de novembre 2017 au mois d'avril 2018. Dans un premier temps, une dizaine de questionnaires a été envoyée par mail aux directions d'un certain nombre d'entreprises : aucune réponse n'a été obtenue via ce procédé. Ceci nous a amené à effectuer des déplacements auprès des directions concernées qui se trouvent quasiment toutes au niveau de la capitale Alger. Certains dirigeants ont acceptés de remplir le questionnaire sans aucune contrainte, soit en répondant avec notre assistance ou en nous fixant un rendez-vous pour récupérer le questionnaire rempli. Par contre, pour d'autres dirigeants, il a fallu soit faire appel à notre réseau de connaissances, soit insister en effectuant plusieurs déplacements jusqu'à ce que la personne visée accepte de répondre. La durée moyenne de réponse pour les dirigeants que nous avons assisté est de 35 minutes par questionnaire. Il faut dire que pour les dirigeants exerçants en même temps leur métier de journaliste ou de responsable de la rédaction, ils travaillent dans une situation de stress quasi permanente imposée par l'obligation de boucler quotidiennement le contenu du numéro du journal à paraitre le lendemain et la nécessité de rester à l'affut des dernières nouvelles de la journée. D'où la difficulté parfois à trouver de leur part un temps pour répondre à nos questions.

1.2.4. L'analyse statistique des données

Les données recueillies auprès de notre échantillon de dirigeants des entreprises de presse écrite feront l'objet d'une analyse via le logiciel de traitement des données statistiques SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Le logiciel nous permet donc d'effectuer diverses opérations et analyses sur des données quantifiables.

Afin de mener à bien notre analyse des données, nous avons jugé utile d'utiliser les outils statistiques suivants :

- La mesure de la fiabilité des items sera effectuée par le **coefficient de Cronbach**. Appelé aussi l'alpha de Cronbach, il permet de mesurer la fiabilité et la consistance interne des items utilisés. Plus sa valeur est proche de 1, plus la fiabilité de l'échelle est forte et donc la cohérence interne des items constituant une échelle censée mesurer une variable est forte. Il permet également d'éliminer les items les moins performants qui réduisent le score et conserver ceux

qui contribuent à augmenter la valeur de l'alpha. Cependant, le seuil d'acceptabilité de l'alpha varie selon le type et l'objectif de la recherche ainsi que le domaine de l'étude. Pour notre part, vu que les valeurs personnelles constituent une variable psychosociale qui est relativement difficile à quantifier, nous avons retenu le guide suggéré par Hinton et al. (2004, p. 364) pour lesquels une valeur de alpha comprise entre 0.5 et 0.7 montre une fiabilité modérée, et une valeur comprise entre 0.7 et 0.9 montre une fiabilité élevée.

- Pour le test de normalité, le **test de Shapiro-Wilk,** utilisé dans cette étude, est considéré comme particulièrement puissant pour les petits effectifs (n < 50) (Nornadiah et Yap, 2011). Il test l'hypothèse nulle selon laquelle un échantillon $x_1,\ldots,x_n$ est issu d'une population normalement distribuée.

- La **moyenne arithmétique**, qui est une mesure de la tendance centrale, permet de rapporter une donnée moyenne sur un ensemble d'éléments composant un intervalle. Elle résulte du rapport entre la somme d'une série d'observations sur le nombre d'éléments qui la compose.

- L'**écart type**, en tant que outil de mesure de la dispersion, permet « *de mesurer le degré de variabilité autour de la moyenne d'un échantillon à l'autre, lorsque ceux-ci sont issus de la même distribution* » (Carricano et Poujol, 2010, p. 34). Il représente mathématiquement la racine carrée de la variance. Ainsi, il indique si la moyenne calculée permet de représenter les données de l'observation.

- Le **coefficient de corrélation de Pearson** est un indice statistique qui exprime l'intensité et le sens (positif ou négatif) de la relation linéaire entre deux variables quantitatives. Sa valeur est comprise entre -1 et 1. Lorsque le coefficient est nul, cela signifie qu'il n'y a pas de relation linéaire entre les variables (ce qui n'exclut pas l'existence de relation autre que linéaire). Lorsque la corrélation tend à se rapprocher de 0, on dira qu'il y a une faible corrélation ; lorsqu'elle se rapproche de 1, la relation entre les deux variables est positive ; et lorsqu'elle est proche de -1, la relation entre les deux variables est négative.

- La **régression linéaire multiple** est un outil permettant de confirmer l'existence ou l'inexistence de relation entre une variable dépendante quantitative et des variables indépendantes.

- L'**analyse de la variance (ANOVA)** sert à tester l'hypothèse nulle des moyennes (Carricano et Poujol, 2010). Elle permet de comparer les moyennes empiriques de variable quantitative observées pour les variables qualitatives ; il s'agit de savoir si un facteur ou une combinaison de facteurs a un effet sur la variable quantitative expliquée.

- Le test de **t-Student** est un ensemble de tests d'hypothèse paramétriques où la statistique calculée suit une loi de Student lorsque l'hypothèse nulle est vraie. Il peut être utilisé notamment pour tester statistiquement l'hypothèse d'égalité de l'espérance de deux variables aléatoires suivant une loi normale et de variance inconnue ; ou encore pour tester la nullité d'un coefficient dans le cadre d'une régression linéaire.

- L'**analyse typologique** (« **Clustering** » en anglais) est vue par Evrard *et al.,* (2009, cités par Carricano *et al.,* 2010, p. 95) comme *« un ensemble d'objets (ou d'individus) décrits par un certain nombre de caractéristiques (ou variables), constitue des groupes (ou types) d'objets tels que les objets soient les plus similaires possible au sein d'un groupe et que les groupes soient aussi dissemblables que possible entre eux; la ressemblance ou la dissemblance étant mesurée sur l'ensemble des variables décrivant les objets* ». Elle permet donc de classer des individus, dans notre cas les dirigeants, en sous-ensembles homogènes à l'intérieur et hétérogènes entre eux.

1.3. Analyse descriptive de l'échantillon étudié

Il est opportun d'étudier les caractéristiques des dirigeants des entreprises de presse écrite interviewés afin de cerner le profil du dirigeant de la population statistique de l'étude. A cet effet, il est question de présenter à la fois les caractéristiques des dirigeants (genre, âge, ancienneté, poste occupé, participation à la propriété de l'entreprise) ainsi que les caractéristiques de leurs entreprises (la langue d'édition, statut juridique, ancienneté, le degré d'intégration verticale).

1.3.1. Caractéristiques démographiques et professionnelles des dirigeants

1.3.1.1. La répartition des dirigeants selon le genre

La variable « genre » est une variable dichotomique, elle comporte deux valeurs et nous informe sur le genre (Homme/Femme) des individus interviewés. La répartition par genre des dirigeants des entreprises de presse écrite objet de notre enquête est comme suit :

Tableau 4-4 : La répartition des dirigeants selon le genre

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	pourcentage cumulé
Homme	39	88,6	88,6	88.6
Femme	5	11,4	11,4	100
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau 4-4 nous donne une image claire sur la répartition par genre des dirigeants interviewés. Les hommes représentent 88.6% de notre échantillon (39 dirigeants) et les femmes seulement 11.4% (5 femmes dirigeantes sur un total de 44). Ainsi, nous pouvons dire que l'univers des dirigeants des entreprises de presse écrite en Algérie est essentiellement masculin.

1.3.1.2. La répartition des dirigeants selon l'âge

Compte tenu des objectifs de notre recherche et des spécificités de la population étudiée, trois classes d'âges ont été constituées :

Tableau 4- 5 : La répartition des dirigeants selon l'âge

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	pourcentage cumulé
25 – 35 ans	6	13.63	13.63	13.63
35 – 45 ans	13	29.54	29.54	43.17
46 ans et plus	25	56.81	56.81	100
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-5, plus de la moitié de l'échantillon d'étude est constitué des dirigeants qui ont accepté de répondre à nos questions dont l'âge dépasse 45 ans (25 dirigeants) ; le reste est répartie entre la catégorie 35 – 45 ans (13 dirigeants) et la catégorie de moins de 35 ans qui n'est constituée que de 6 dirigeants.

1.3.1.3. La répartition des dirigeants selon l'ancienneté

La variable ancienneté est une variable ordinale dont l'objectif est de classer les dirigeants en fonction de leur expérience dans le domaine de la presse écrite. Pour ce faire, nous avons scindé le choix du nombre d'années en quatre classes, comme indiqué dans le tableau suivant :

Tableau 4-6 : La répartition des dirigeants selon l'ancienneté

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	00	00	00	00
5 - 10 ans	12	27,3	27,3	27,3
11 - 20 ans	13	29,5	29,5	56,8
Plus de 20 ans	19	43,2	43,2	100
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les données du tableau 4-6 nous montrent un pourcentage de 43.2 % des dirigeants de notre échantillon qui ont plus de 20 ans d'ancienneté ; 29.5% ont une ancienneté comprise entre 10 et 20 ans et le reste, soit 27.3 %, ont une ancienneté inférieure à 10 ans et pas moins de 5 ans.

1.3.1.4. La répartition des dirigeants selon le poste occupé dans la direction de l'entreprise

Par poste occupé, nous entendons la position occupée par le dirigeant dans la direction de l'entreprise. A cet effet, nous avons retenu trois classes : cadres supérieurs (directeur, directeur adjoint), cadres moyens (chef de rédaction, directeurs de l'administration et/ou de personnel), cadres opérationnels (chefs de service, chef de rubrique). La répartition des dirigeants selon ce critère est donnée par le tableau suivant :

Tableau 4-7 : La répartition des dirigeants selon le poste occupé

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	pourcentage cumulé
Cadres dirigeants supérieurs	17	38.6	38.6	38.6
Cadres dirigeants moyens	19	43.2	43.2	81.8
Cadres dirigeants opérationnels	8	18.2	18.2	100
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-7, les cadres supérieurs sont en nombre de 17 (soit 38.6%), les cadres moyens sont en nombre de 19 (soit 43.2 %) et seulement 8 dirigeants (soit 18.2%) sont des cadres opérationnels.

1.3.1. 5. La répartition des dirigeants selon la propriété

La variable propriété est une variable ordinale ; afin d'identifier et classer les dirigeants en fonction de la propriété, le choix est réparti en deux catégories : dirigeants propriétaires et dirigeants non propriétaires.

Tableau 4-8 : La répartition des dirigeants selon la propriété

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	pourcentage cumulé
Propriétaire	17	38.6	38.6	38.6
Non propriétaire	27	61.4	61.4	100
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau 4-8 indique un pourcentage de 38.6 % de dirigeants propriétaires, contre 61.4 % de dirigeants non propriétaires.

1.3.2. Répartition des dirigeants selon les caractéristiques de leurs entreprises

Après avoir présenté les caractéristiques des dirigeants ayant accepté de répondre à nos questions, il est nécessaire, à présent, de présenter les caractéristiques et le profil des entreprises de presse écrite qu'ils dirigent. Pour ce faire, sont retenus trois critères : l'ancienneté, la langue d'édition et le degré d'intégration verticale.

1.3.2.1. La répartition des dirigeants selon l'âge des entreprises

La variable âge est une variable ordinale. A partir de l'examen des dates de création des entreprises de presse écrite objet de notre enquête, nous avons procédé à une catégorisation en trois classes d'âge, ce qui nous a permis d'aboutir aux résultats donnés dans le tableau suivant :

Tableau 4-9 : la répartition des dirigeants selon l'ancienneté de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	pourcentage cumulé
Moins de 5 ans	00	00	00	00
5 - 10 ans	04	09.09	09.09	09.09
10 - 20 ans	16	36.36	36.36	45.45
Plus de 20 ans	24	54.54	54.54	100
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-9, 54.54 % des dirigeants interviewés exercent dans des entreprises qui ont plus de vingt années d'existence, contre 36.36 % exerçant dans des entreprises qui ont de 10 à 20 ans d'existence et 9.09 % dans des entreprises dont l'âge est compris entre 5 et 10 ans. Aucun des dirigeants n'appartient à une entreprise créée les cinq dernières années précédant notre enquête.

1.3.2.2. La répartition selon la langue d'édition du journal

La langue d'édition d'un journal est une variable nominale ; les journaux algériens sont édités soit en langue arabe ou en langue française. Ce sont donc ces deux langues que nous avons retenues et les résultats sont donnés par le tableau suivant :

Tableau 4-10 : La répartition selon la langue d'édition

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	pourcentage cumulé
Arabe	15	34.1	34.1	34.1
Français	29	65.9	65.9	100
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-10, 29 dirigeants sur les 44 interviewés (soit 65.9 %) dirigent des entreprises qui éditent des journaux en langue française, contre 15 dirigeants (soit 34.1 %) qui dirigent des entreprises éditrices de journaux en langue arabe.

1.3.2.3. La répartition des dirigeants selon le degré d'intégration de leurs entreprises

La variable degré d'intégration est une variable ordinale. Dans le but de distinguer les entreprises de presse écrite selon leurs stratégies d'intégration, sont constituées ici trois catégories : entreprises à intégration verticale forte, entreprises à intégration verticale faible et entreprises non intégrées. Les résultats de la répartition des dirigeants selon ces trois catégories d'entreprises de presse écrite sont donnés par le tableau suivant :

Tableau 4-11 : La répartition des dirigeants selon le degré d'intégration verticale de leurs entreprises

Degré d'intégration verticale	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	pourcentage cumulé
IV Forte	5	11.4	11.4	100
IV Faible	14	31.8	31.8	88.6
Non intégrée	25	56.8	56.8	56.8
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Nous constatons, d'après le tableau 4-11, que pour 25 dirigeants (soit 56.8 %) leurs entreprises n'ont intégré aucune autre activité de la filière de la presse écrite ; pour 14 (soit 31.8 %) l'intégration est faible et, enfin, 5 dirigeants seulement (soit 11.4 %) dirigent des entreprises à intégration verticale forte.

2. L'analyse statistique de la recherche

Dans cette deuxième section, nous procèderons à l'analyse des données recueillies auprès d'un échantillon de dirigeants d'entreprises de presse écrite. C'est une phase cruciale de notre recherche car elle permet de vérifier les différentes hypothèses émises et répondre ainsi aux différentes questions qui découlent de la problématique de recherche annoncé au début de cette thèse.

2.1. Tests de validité et de crédibilité du questionnaire

Nous avons opté pour Alpha de Cronbach qui est considéré comme l'instrument de mesure de la consistance interne le plus répandu. A partir de quelles valeurs l'alpha est-il suffisamment satisfaisant pour que l'on puisse calculer un score correspondant à l'ensemble de l'échelle ? Pour Hinton et al. (2004, p. 364), le bon guide pour savoir où se situent les seuils appropriés pour la fiabilité est le suivant :

- 0,90 et plus montre une excellente fiabilité
- 0,70 à 0,90 montre une fiabilité élevée
- 0,50 à 0,70 montre une fiabilité modérée
- 0,50 et moins montre une faible fiabilité.

Les valeurs du coefficient de alpha de Cronbach concernant les six dimensions de valeurs des dirigeants que nous avons étudiées sont données par le tableau suivant :

Tableau 4-12 : La valeur de l'alpha Cronbach des six dimensions de valeurs des dirigeants

Axe (dimension)	**Items**	**Coefficient Alpha de Cronbach**	**Coefficient de crédibilité (racine carré de alph. Cr.)**
Valeurs théoriques (VTH)	8 items	0.840	0.916
Valeurs économiques (VEC)	6items	0.596	0.772
Valeurs esthétiques (VES)	6 items	0.501	0.708
Valeurs sociales (VSO)	6 items	0.699	0.834
Valeurs politiques (VPO)	6items	0.873	0.934
Valeurs traditionnelles (VTR)	8 items	0.542	0.736
Total	**40**	**0.606**	**0.778**

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-12, l'alpha de Cronbach obtenu pour les valeurs théoriques (0.840) et pour les valeurs politiques (0.873) montre une fiabilité élevée car dépassant le seuil de 0.70. Le coefficient de validité qui dépasse les 91.6 % pour le premier axe et 93.4 % pour le cinquième axe est la preuve de la sincérité des diverses réponses des deux axes. Par ailleurs, l'alpha de Cronbach pour les quatre autres axes : les valeurs économiques (0.596), les valeurs esthétiques (0.501), les valeurs sociales (0.699) et les valeurs traditionnelles (0.574) est à un niveau de fiabilité modéré car se situant entre 0.5 et 0.7. Ainsi, les axes les plus cohérents sont les valeurs politiques et les valeurs théoriques ; les axes les moins cohérents sont les valeurs esthétiques et les valeurs traditionnelles. Au total, le coefficient de la moyenne des axes (0.606) montre une fiabilité modérée des six axes, et le coefficient de validité (77.8%) est la preuve de la sincérité des diverses réponses obtenues.

2.2. Test de normalité

Avant d'entamer une analyse statistique, il est nécessaire de procéder au test de normalité pour déterminer la distribution des variables paramétriques et ou non-paramétriques afin de choisir les outils statistiques essentiels pour analyser la problématique. Eu égard au nombre d'observation (qui est de 44 observations), nous testons la normalité de ces variables avec le **test de Shapiro-Willk**, lequel est un test statistique qui détermine si la variable est distribuée normalement :

H0 : La variable est distribuée normalement
H1 : La variable n'est pas distribuée normalement

Tableau 4-13 : Test de normalité (test Shapiro-Wilk)

Dimensions	Test Shapiro-Wilk	ddl	Sig.
VTH	0.953	44	0.072
VEC	0.971	44	0.320
VES	0.950	44	0.055
VSO	0.980	44	0.622
VPO	0.969	44	0.284
VTR	0.976	44	0.479
TQ	0.953	44	0.068

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

La signification pour l'ensemble des dimensions ainsi que pour chaque dimension est supérieur à 0.05. Elle est estimée à Sig. = 0.068 pour le total questionnaire. Nous constatons donc que les variables sont distribuées normalement, ce qui nous permet de procéder aux tests paramétriques adéquats.

2.3. Statistiques descriptives des items (Analyse des résultats des réponses)

Dans ce point, il sera question de calculer la moyenne et l'écart type servant à observer l'évolution de la tendance centrale et de la dispersion des variables, mais également l'estimation du test t. Ce dernier est directement lié à la statistique *t* de Student, qui suppose que la variable adopte une distribution normale, que la moyenne soit connue et que la variance, lorsqu'elle est inconnue, soit estimée sur l'échantillon (Carricano et Poujol, 2008, p. 42).

Les intervalles de réponses (degré d'approbation) sont déterminés comme suit :

[1 – 1.80] pas de tout d'accord
[1.81 – 2.60] pas d'accord
[2.61 – 3.40] neutre
[3.41 – 4.20] d'accord
[4.21 – 5] tout à fait d'accord

Le t. test va permettre de valider ou de rejeter chaque item :

H0 : si Sig > 0.05 (ou t négatif) alors l'item est non réalisé (rejeté)
H1 : si Sig ≤ 0.05 (et t positif) alors l'item est réalisé (validé).

2.3.1. Statistiques descriptives concernant la variable « valeurs théoriques »

La variable « valeurs théoriques » est composée de 8 items pour lesquels seront calculés l'évolution de la tendance centrale et de la dispersion. Les items en question sont les suivants :

Tableau 4-14 : Tableau des items de la variable « valeurs théoriques »

Les items	Code
Les journalistes de la presse écrite en Algérie sont suffisamment formés pour exercer efficacement leur métier.	VTH1
les dirigeants des entreprises de presse écrite sont suffisamment formés pour gérer leurs entreprises	VTH2
Les dirigeants et journalistes des entreprises de presse écrite ont parfaitement connaissance des règles éthiques et déontologiques à respecter.	VTH3
Les valeurs éthiques et déontologiques de la presse sont suffisamment respectées.	VTH4
l'entreprise de presse écrite consacre une somme importante de son chiffre d'affaires pour la formation de son personnel.	VTH5
Il y a une production scientifique en rapport avec l'activité de la presse.	VTH6
L'environnement facilite l'accès à l'information pour les journalistes.	VTH7
Vous considérez que vos valeurs personnelles sont en parfaite harmonie avec la ligne éditoriale de votre journal.	VTH8

Source : réalisé par nos soins.

Nous calculerons les moyennes et les écarts type de tous les items. Nous estimerons également les valeurs de t test ainsi que sa signification. Les résultats de l'analyse des statistiques descriptives de la variable « valeurs théoriques » sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 4-15 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs théoriques »

Items	Moyenne des items	Ecart type	Intervalle de réponses (degré d'approbation)	t. test	Sig.	Décision
VTH1	2.80	1.133	Neutre	-1.198	0.237	Non réalisé
VTH2	2.75	1.144	Neutre	-1.450	0.154	Non réalisé
VTH3	3.09	1.197	Neutre	0.504	0.617	Non réalisé
VTH4	2.80	1.112	Neutre	-1.220	0.229	Non réalisé
VTH5	2.34	0.914	Pas d'accord	-4.786	0.000	Non réalisé
VTH6	2.59	0.816	Pas d'accord	-3.325	0.020	Non réalisé
VTH7	2.45	1.247	Pas d'accord	-2.901	0.060	Non réalisé
VTH8	3.86	1.002	D'accord	5,717	0.000	Réalisé
VTH	2.835	0.742	Neutre	-1.474	0.148	Insuffisant

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-15, les résultats du t test ne sont pas significatifs pour les sept premiers items ($p > 0.05$) qui sont donc rejetés. Pour ces derniers, la valeur de la moyenne est comprise entre 2.80 et 3.09. Le huitième item, qui stipule que « vous considérez que vos valeurs personnelles sont en parfaite harmonie avec la ligne éditoriale de votre journal » et qui enregistre la moyenne la plus élevée (3.86), est le seul validé car significatif ($t = 5.717$; $p = 0.00$). Les valeurs des écarts type sont comprises entre 0.816 et 1.24. Les scores enregistrés pour l'ensemble de l'axe « valeurs théoriques » ($t = -1.474$, $p = 0.148$) restent insuffisants.

2.3.2. Statistiques descriptives concernant la variable « valeurs économiques »

La variable « valeurs économiques » est composée de 6 items pour lesquels seront calculés l'évolution de la tendance centrale et de la dispersion. Les items en question sont les suivants :

Tableau 4-16 : Tableau des items de la variable « valeurs économiques »

Les items	Code
La rentabilité économique doit constituer la priorité pour un dirigeant d'une entreprise de presse.	VEC1
Sur le marché de la presse écrite, la concurrence est beaucoup plus commerciale qu'idéologique ou politique.	VEC2
Le dirigeant d'une entreprise de presse doit faire en sorte à ce que le contenu du journal ne décourage pas les annonceurs-clients du service publicité de l'entreprise.	VEC3
Le contenu d'une publication doit correspondre en premier lieu aux caractéristiques des lecteurs-acheteurs même si au détriment des valeurs et convictions profondes des journalistes et dirigeants de la publication.	VEC4
L'environnement économique est transparent et sans discrimination entre les titres.	VEC5
La survie d'une publication dépend essentiellement de sa fiabilité économique.	VEC6

Source : Réalisé par nos soins.

Nous calculerons les moyennes et les écarts type de tous les items. Nous estimerons également les valeurs de t test ainsi que sa signification. Les résultats de l'analyse des statistiques descriptives de la variable « valeurs économiques » sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 4-17 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs économiques »

Items	Moyenne des items	Ecart type	Intervalle de réponses	t. test	Sig.	Décision
VEC1	3.89	1.125	D'accord	5.226	0.000	Réalisé
VEC2	4.34	0.526	Tout à fait d'accord	16.917	0.000	Réalisé
VEC3	3.82	0.786	D'accord	6.907	0.000	Réalisé
VEC4	3	1.181	Neutre	0.000	1.000	Non réalisé
VEC5	2.91	1.378	Neutre	- 0.438	0.664	Non réalisé
VEC6	4.20	0.978	D'accord	8.167	0.000	Réalisé
VEC	3.693	0.595	D'accord	7.729	0.000	Validé

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après ce tableau, les items (VEC1, VEC 2, VEC 3 et VEC 6) ayant les moyennes les plus élevées (entre 3.82 et 4.34) et des résultats du t test significatifs ($p < 0.05$) sont validés. Par contre, les deux items VEC 4 stipulant « le contenu d'une publication doit correspondre en premier lieu aux caractéristiques des lecteurs-acheteurs même si au détriment des valeurs et convictions profondes des journalistes et dirigeants de la publication » et VEC 5 qui stipule « L'environnement économique est transparent et sans discrimination entre les titres » sont rejetés ($P > 0.05$). Les valeurs des écarts type sont comprises entre 0.526 et 1.37. Les scores enregistrés pour l'ensemble de l'axe « valeurs économiques » ($t = 7.729$, $p = 0.000$) sont suffisants pour le valider.

2.3.3. Statistiques descriptives concernant la variable « valeurs esthétiques »

La variable « valeurs esthétiques » est composée de 6 items pour lesquels seront calculés l'évolution de la tendance centrale et de la dispersion. Les items en question sont les suivants :

Tableau 4-18 : Tableau des items de la variable « valeurs esthétiques »

Les items	Code
La forme d'un journal (couleurs, design, qualité d'impression,…) compte au même titre que le contenu.	VES1
L'ambiance de travail et l'environnement esthétique agréable dans l'entreprise compte plus que l'argent.	VES2
Vous êtes empathique aux sentiments des autres.	VES3
Vous cherchez l'harmonie et l'unité dans la sphère physique et la sphère relationnelle.	VES4
Dans votre processus de prise de décision, vous êtes subjectif en suivant d'avantage votre instinct.	VES5
Vous êtes sensible à l'environnement et la nature.	VES6

Source : Réalisé par nos soins.

Nous calculerons les moyennes et les écarts type de tous les items. Nous estimerons également les valeurs de t test ainsi que sa signification. Les résultats de l'analyse des statistiques descriptives de la variable « valeurs esthétiques » sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 4-19 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs esthétiques »

Items	Moyenne des items	Ecart type	Intervalle de réponses	t. test	Sig.	Décision
VES1	3.18	1.105	neutre	1.091	0.281	Non réalisé
VES2	2.75	0.918	neutre	-1.806	0.078	Non réalisé
VES3	3.09	0.802	neutre	0.752	0.456	Non réalisé
VES4	3.07	0.950	neutre	0.476	0.636	Non réalisé
VES5	2.75	0.967	neutre	-1.714	0.094	Non réalisé
VES6	4.05	0.480	D'accord	14.446	0.000	Réalisé
VES	3.147	0.477	D'accord	2.054	0.046	validé

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-19, les résultats du t test ne sont pas significatifs pour les cinq premiers items ($p > 0.05$) qui sont donc rejetés. Pour ces derniers, la valeur de la moyenne est comprise entre 2.75 et 3.18. Le sixième item, qui stipule « vous êtes sensible à l'environnement et à la nature» et qui enregistre la moyenne la plus élevée (4.05), est le seul validé car significatif ($t = 14.44$; $p = 0.000$). Les valeurs des écarts type sont comprises entre 0.480 et 1.105. L'ensemble de l'axe « valeurs esthétiques» avec des valeurs de $t = 2.054$ et $p = 0.046$ est donc réalisé.

2.3.4. Statistiques descriptives concernant la variable « valeurs sociales »

La variable « valeurs sociales » est composée de 6 items pour lesquels seront calculés l'évolution de la tendance centrale et de la dispersion. Les items en question sont les suivants :

Tableau 4-20 : Tableau des items de la variable « valeurs sociales »

Les items	Code
L'individu est amené à investir de son temps, argent et ressources même s'il n'y a pas de retour sur investissement.	VSO1
Vous avez de la difficulté à dire non aux requêtes d'argent et de temps.	VSO2
Vous vous souciez de la promotion de la justice et de l'égalité des gens dans toutes sortes de sphères.	VSO3
Vous vous souciez de la préservation des choses pour les générations à venir.	VSO4
Vous apportez de l'aide aux démunis et aux sans-abri.	VSO5
Les institutions ne se préoccupent pas suffisamment des gens nécessiteux.	VSO6

Source : Réalisé par nos soins.

Nous calculerons les moyennes et les écarts type de tous les items. Nous estimerons également les valeurs de t test ainsi que sa signification. Les résultats de l'analyse des statistiques descriptives de la variable « valeurs sociales » sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 4-21 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs sociales »

Items	Moyenne des items	Ecart type	Intervalle de réponses	t. test	Sig.	Décision
VSO1	3.84	0.987	D'accord	5.652	0.000	Réalisé
VSO2	3.09	1.096	Neutre	0.550	0.585	Non réalisé
VSO3	4.02	0.927	D'accord	7.316	0.000	Réalisé
VSO4	3.88	0.633	D'accord	9.026	0.000	Réalisé
VSO5	3.77	0.803	D'accord	6.383	0.000	Réalisé
VSO6	3.18	1.105	Neutre	1.091	0.281	Non réalisé
VSO	3.625	0.613	D'accord	6.759	0.000	Validé

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après ce tableau, les items (VSO1, VSO3, VSO4 et VSO5) ayant les moyennes les plus élevées (entre 3.77 et 4.02) et des résultats du t test significatifs ($p < 0.05$) sont validés. Par contre, les deux items VSO2 stipulant « Vous avez de la difficulté à dire non aux requêtes d'argent et de temps» et VSO6 qui stipule « Les institutions ne se préoccupent pas suffisamment des gens nécessiteux» sont rejetés ($P > 0.05$). Les valeurs des écarts type sont comprises entre 0.633 et 1.105. L'ensemble de l'axe « valeurs sociales » avec des valeurs de $t = 6.759$ et $p = 0.000$ est réalisé.

2.3.5. Statistiques descriptives concernant la variable « valeurs politiques »

La variable « valeurs politiques » est composée de 6 items pour lesquels seront calculés l'évolution de la tendance centrale et de la dispersion. Les items en question sont les suivants :

Tableau 4-22 : Tableau des items de la variable « valeurs politiques »

Les items	Code
La presse a pour rôle non pas seulement d'informer le citoyen, mais aussi de jouer son rôle de quatrième pouvoir.	VPO1
L'Etat entrave, directement ou indirectement, le fonctionnement et l'économie des entreprises de presse de droit privé.	VPO2
Votre entreprise connait des périodes de conflits avec les tenants du pouvoir politique en place.	VPO3
La presse de droit privé est réellement indépendante des courants politiques et idéologiques.	VPO4
Des conflits d'intérêts idéologiques existent entre certaines entreprises de presse.	VPO5
Le positionnement politique d'un titre vis-à-vis du pouvoir en place est un critère déterminant quant à sa survie.	VPO6

Source : Réalisé par nos soins.

Nous calculerons les moyennes et les écarts type de tous les items. Nous estimerons également les valeurs de t test ainsi que sa signification. Les résultats de l'analyse des statistiques descriptives de la variable « valeurs sociales » sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 4-23 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs politiques »

Items	Moyenne des items	Ecart type	Intervalle de réponses	t. test	Sig.	Décision
VPO1	3.70	0.978	D'accord	4.777	0.000	Réalisé
VPO2	2.82	1.317	Neutre	-0.916	0.365	Non réalisé
VPO3	2.59	1.386	Pas d'accord	-1.957	0.057	Non réalisé
VPO4	3.45	1.150	D'accord	2.621	0.012	Réalisé
VPO5	3.75	1.059	D'accord	4.696	0.000	Réalisé
VPO6	3.48	1.089	D'accord	2.908	0.06	Non réalisé
VPO	3.299	0.916	Neutre	2.165	0.036	Validé

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-23, les items VPO1 stipulant «la presse a pour rôle non pas seulement d'informer le citoyen, mais aussi de jouer son rôle de quatrième pouvoir », VPO4 stipulant «la presse de droit privé est réellement indépendante des courants politiques et idéologique » et VPO5 qui stipule «Des conflits d'intérêts idéologiques existent entre certaines entreprises de presse» ayant des moyennes comprises entre 3.45 et 3.75 et des résultats du t test significatifs ($p < 0.05$) sont validés. Par contre, les items VPO2, VPO3 et VPO6 sont rejetés ($P > 0.05$). Les valeurs des écarts type sont comprises entre 0.978 et 1.386. L'ensemble de l'axe « valeurs politiques » avec des valeurs de $t = 2.165$ et $p = 0.036$ est réalisé.

2.3.6. Statistiques descriptives de la variable « valeurs traditionnelles »

La variable « valeurs traditionnelles » est composée de 8 items pour lesquels seront calculés l'évolution de la tendance centrale et de la dispersion. Les items en question sont les suivants :

Tableau 4-24 : Tableau des items de la variable « valeurs traditionnelles »

Les items	Code
La société algérienne est une société conservatrice, la presse doit donc refléter cet état de fait.	VTR1
Vous jugez les gens selon leurs principes et croyances.	VTR2
Le bien et le mal/le vrai et le faux sont clairement définis.	VTR3
Vous sentez le besoin de protéger les traditions qui vous tiennent à cœur.	VTR4
Vous êtes tenté d'attirer les autres à votre point de vue sur la religion.	VTR5
La presse écrite doit contribuer à la promotion de la religion.	VTR6
Vous considérez que, globalement, les dirigeants de votre entreprise partagent les mêmes valeurs et convictions profondes.	VTR7
Vous considérez qu'il est important pour les journalistes d'un même organe de presse de partager les mêmes valeurs personnelles et convictions profondes.	VTR8

Source : Réalisé par nos soins.

Nous calculerons les moyennes et les écarts type de tous les items. Nous estimerons également les valeurs de t test ainsi que sa signification. Les résultats de l'analyse des statistiques descriptives de la variable « valeurs traditionnelles » sont présentés dans le tableau qui suit :

Tableau 4-25 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs traditionnelles »

Items	Moyenne des items	Ecart type	Intervalle de réponses	t. test	Sig.	Décision
VTR1	3.07	1.087	Neutre	0.416	0.679	Non réalisé
VTR2	3.02	1.000	Neutre	0.151	0.881	Non réalisé
VTR3	2.72	1.008	Neutre	-1.816	0.077	Non réalisé
VTR4	3.32	0.800	Neutre	2.637	0.012	Réalisé
VTR5	2.30	0.914	Pas d'accord	-5.007	0.000	Non réalisé
VTR6	2.36	1.183	Pas d'accord	-3568	0.001	Non réalisé
VTR7	3.68	0.708	D'accord	6.389	0.000	Réalisé
VTR8	3.39	1.017	Neutre	2.521	0.015	Réalisé
VTR	2.982	0.481	Neutre	-0.246	0.807	Insuffisant

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-25, les résultats du t test ne sont pas significatifs ($p > 0.05$ ou $t < 0$) pour les items VTR1, VTR2, VTR3, VTR5, VTR6 qui sont donc rejetés. Pour ces derniers, la valeur de la moyenne est comprise entre 2.30 et 3.07. Le quatrième item qui stipule « vous sentez le besoin de protéger les traditions qui vous tiennent à cœur», le septième qui stipule « vous considérez que, globalement, les dirigeants de votre entreprise partagent les mêmes valeurs et convictions profondes » et le huitième stipulant «vous considérez qu'il est important pour les journalistes d'un même organe de presse de partager les mêmes valeurs personnelles et convictions profondes » qui enregistrent les moyennes les plus élevées (3.32, 3.68 et 3.39 successivement) sont validés car significatifs (t positif et $p < 0.05$). Les valeurs des écarts type sont comprises entre 0.708 et 1.183. L'ensemble de l'axe « valeurs traditionnelles», avec des valeurs de $t = - 0.246$ et $p = 0.807$, n'est pas réalisé.

Enfin, les résultats de la statistique descriptive pour le total questionnaire sont donnés par le tableau suivant :

Tableau 4-26 : statistiques descriptives pour le total questionnaire

Items	Moyenne des items	Ecart type	Intervalle de réponses	T. test	Sig.	Décision
TQ	3.229	0.257	Neutre	5.909	0.000	Validé

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau 4-26 atteste que le t test est positif ($t = 5.909$) et significatif ($p = 0.00$) pour le total questionnaire qui sera donc validé.

2.4. La corrélation entre les dimensions

Un coefficient de corrélation r est une mesure d'association (d'interdépendance) entre deux variables métriques. Elle mesure l'intensité de la co-variation entre les deux variables. Cette mesure est comprise entre -1et +1.

Comme déjà cité précédemment, plus le coefficient est proche de 1 en valeur absolue, plus les variables sont dites corrélées : si r est proche de +1, ceci signifie que les deux variables varient dans le même sens ; si r est proche de-1, ceci signifie que les deux variables varient en sens inverse l'une de l'autre. Plus r est proche de 0, moins les variables sont corrélées. 0 signifie l'absence de corrélation entre les deux variables.

Par ailleurs, SPSS teste si le coefficient obtenu est significativement différent de 0. Il indique le risque d'erreur de première espèce (sig.), à savoir, le risque de rejeter à tort l'hypothèse de non corrélation (H0). Si H0 est rejetée, alors on conclut que les variables sont corrélées :

H0 : pas de relation significative entre les valeurs ($p > 0.05$)

H1 : il existe une relation significative entre les valeurs ($p \leq 0.05$)

2.4.1. Les corrélations concernant les valeurs théoriques

Le tableau suivant indique les mesures de la corrélation entre la variables « valeurs théoriques » et les cinq autres variables indépendantes composant notre modèle de recherche.

Tableau 4-27 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs théoriques »

	VTH		
	Corrélation de Pearson	**Sig.**	**Décision**
VEC	0.728	0.000	**H1**
VES	-0.225	0.141	H0
VSO	-0.201	0.191	H0
VPO	-0.715	0.000	**H1**
VTR	0.141	0.361	H0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Dans ce tableau, nous observons que les valeurs théoriques sont fortement liées avec les valeurs économiques ($r = 0.72$; $p < 0.01$) et avec les valeurs politiques ($r = -0.71$; $p < 0.01$). Toutefois, si la corrélation est positive pour les valeurs économiques, le signe – indique que la relation est inversement proportionnelle avec les valeurs politiques. En outre, les données de ce tableau montrent qu'il n'existe pas de relation de corrélation entre les valeurs théoriques et les valeurs esthétiques, sociales et traditionnelles.

2.4.2. Les corrélations concernant les valeurs économiques

Le tableau suivant indique les mesures de la corrélation entre la variable « valeurs économiques » et les cinq autres variables indépendantes composant notre modèle de recherche.

Tableau 4-28 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs économiques »

	VEC		
	Corrélation de Pearson	**Sig.**	**Décision**
VTH	0.728	0.000	**H1**
VES	-0.126	0.416	H0
VSO	-0.351	0.019	**H1**
VPO	-0.737	0.000	**H1**
VTR	0.181	0.240	H0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau 4-28 atteste que, en plus de la corrélation forte positive avec les valeurs théoriques, les valeurs économiques sont fortement liées aux valeurs politiques ($r = -0.73$; $p < 0.01$), avec une relation inversement proportionnelle comme l'indique le signe -, et sont faiblement liées avec les valeurs sociales ($r = - 0.35$; $p < 0.05$). Par ailleurs, le tableau ne montre aucune relation significative entre les valeurs économiques et les valeurs esthétiques ou les valeurs traditionnelles ($p > 0.05$)

2.4.3. Les corrélations concernant les valeurs esthétiques

Le tableau suivant indique les mesures de la corrélation entre la variable « valeurs esthétiques » et les cinq autres variables indépendantes composant notre modèle de recherche.

Tableau 4-29 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs esthétiques »

	VES		
	Corrélation de Pearson	**Sig.**	**Décision**
VTH	-0.225	0.141	H0
VEC	-0.126	0.416	H0
VSO	0.375	0.012	**H1**
VPO	0.233	0.128	H0
VTR	0.226	0.140	H0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau 4-29 atteste que les valeurs esthétiques sont faiblement liées aux valeurs sociales, avec une relation positive ($r = 0.37$; $p < 0.05$). Par ailleurs, il n'existe pas de relation significative entre les valeurs esthétiques et les valeurs théoriques, économiques, politiques et traditionnelles.

2.4.4. Les corrélations concernant les valeurs sociales

Le tableau suivant indique les mesures de la corrélation entre la variable « valeurs sociales » et les cinq autres variables indépendantes composant notre modèle de recherche.

Tableau 4-30 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs sociales »

	VSO		
	Corrélation de Pearson	**Sig.**	**Décision**
VTH	-0.201	0.191	H0
VEC	-0.351	0.019	**H1**
VES	0.375	0.012	**H1**
VPO	0.590	0.000	**H1**
VTR	0.228	0.136	H0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Concernant les valeurs sociales, le tableau 4-30 indique une corrélation forte et positive avec les valeurs politiques ($r = 0.59$; $p < 0.01$), et une corrélation faible avec les valeurs économiques ($r = -0.35$; $p < 0.05$) ainsi que avec les valeurs esthétiques ($r = 0.37$, $p < 0.05$). En revanche, pas de relation significative avec les valeurs théoriques et les valeurs traditionnelles ($p > 0.05$).

2.4.5. Les corrélations concernant les valeurs politiques

Le tableau suivant indique les mesures de la corrélation entre la variable « valeurs politiques » et les cinq autres variables indépendantes composant notre modèle de recherche.

Tableau 4-31 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs politiques »

	VPO		
	Corrélation de Pearson	**Sig.**	**Décision**
VTH	-0.715	0.000	**H1**
VEC	-0.737	0.000	**H1**
VES	0.233	0.128	H0
VSO	0.590	0.000	**H1**
VTR	0.058	0.706	H0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau 4-31 atteste que les valeurs politiques sont fortement corrélées négativement avec les valeurs théoriques et les valeurs économiques, et corrélées positivement avec les valeurs sociales ($p < 0.01$). Par contre, pas de relation significative avec les valeurs esthétiques ou les valeurs traditionnelles ($p > 0.05$).

2.4.6. Les corrélations concernant les valeurs traditionnelles

Le tableau suivant indique les mesures de la corrélation entre la variable « valeurs traditionnelles » et les cinq autres variables indépendantes composant notre modèle de recherche.

Tableau 4-32 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs traditionnelles »

	VTR		
	Corrélation de Pearson	**Sig.**	**Décision**
VTH	0.141	0.361	H0
VEC	0.181	0.240	H0
VES	0.226	0.140	H0
VSO	0.228	0.136	H0
VPO	0.058	0.706	H0

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-32, il n'existe pas de relation significative entre les valeurs traditionnelles et les autres dimensions de valeurs personnelles ($p > 0.05$).

2.5. Analyse des variances (réponses selon les variables démographiques)

L'analyse de la variance (ANOVA) nous aide à déterminer si les moyennes de trois groupes ou plus sont différentes. ANOVA utilise des tests F pour tester statistiquement l'égalité des moyennes. A travers cette méthode, nous allons analyser dans ce point les réponses obtenues selon les différentes variables démographiques (âge, genre, ancienneté, poste occupé, propriété).

H0 : il n'y a pas de différence entre les moyennes des réponses en fonction de la variable sociodémographique.

H1 : Il y a une différence entre les moyennes des réponses en fonction de la variable sociodémographique.

2.5.1. L'âge

Le tableau suivant indique les résultats du test de l'hypothèse selon laquelle les valeurs des dirigeants sont en fonction de leurs âges.

H0 : les valeurs des dirigeants ne sont pas en fonction de leur âge

H1 : les valeurs des dirigeants sont en fonction de leur âge

Tableau 4-33 : ANOVA de l'âge

	Classe d'âge	N	Moyenne	Ecart type	F	Sig.	Décision
VTH	25 – 35	5	3.425	0.641	9.887	0.000	**H1**
	36 – 45	10	3.412	0.496			
	46 +	29	2.534	0.657			
	Total	44	2.835	0.741			
VEC	25 – 35	5	3.966	0.923	2.827	0.071	H0
	36 – 45	10	3.983	0.552			
	46 +	29	3.546	0.507			
	Total	44	3.693	0.594			
VES	25 – 35	5	2.933	0.252	1.511	0.233	H0
	36 – 45	10	3.000	0.465			
	46 +	29	3.235	0.497			
	Total	44	3.147	0.477			
VSO	25 – 35	5	3.433	0.683	0.285	0.754	H0
	36 – 45	10	3.616	0.478			
	46 +	29	3.660	0.655			
	Total	44	3.625	0.613			
VPO	25 – 35	5	3.000	0.843	2.663	0.082	H0
	36 – 45	10	2.816	0.682			
	46 +	29	3.517	0.930			
	Total	44	3.299	0.916			
VTR	25 – 35	5	3.000	0.667	0.502	0.609	H0
	36 – 45	10	3.112	0.581			
	46 +	29	3.934	0.418			
	Total	44	2.982	0.481			
TQ	25 – 35	5	3.2850	0.242	1.066	0.354	H0
	36 – 45	10	3.317	0.279			
	46 +	29	3.188	0.251			
	Total	44	3.229	0.257			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les relations entre la variable âge et les variables VEC, VES, VSO, VPO, VTR ne sont pas significatives ($p > 0.05$). Seule la relation entre la variable âge et la variable VTH peut être analysée car significative ($p = 0.00$). Plus les personnes interrogées ont des valeurs théoriques fortes, moins elles sont âgées : les 15 individus qui ont moins de 45 ans ont la moyenne la plus forte sur la variable VTH : 3.42. Le groupe le plus âgé a la moyenne la plus faible sur la variable quantitative testée : 2.53. On peut dire qu'il existe une variance au profit de la catégorie la plus âgée (plus de 45 ans) ($F = 9.887$; $p = 0.000$)

2.5.2. Le genre

Le tableau suivant indique les résultats du test de l'hypothèse selon laquelle les valeurs des dirigeants sont en fonction de leur genre.

H0 : les valeurs des dirigeants ne sont pas en fonction de leur genre
H1 : les valeurs des dirigeants sont en fonction de leur genre.

Tableau 4-34 : ANOVA du genre

	Genre	N	Moyenne	Ecart type	F	Sig.	Décision
VTH	M	39	2.817	0.72084			H0
	F	5	2.975	0.97388			
	Total	44	2.835	0.74161	0.197	0.660	
VEC	M	39	3.696	0.56178			H0
	F	5	3.666	0.89753			
	Total	44	3.693	0.59492	0.011	0.917	
VES	M	39	3.175	0.48508			H0
	F	5	2.933	0.38370			
	Total	44	3.147	0.47715	1.143	0.291	
VSO	M	39	3.665	0.58717			H0
	F	5	3.306	0.79106			
	Total	44	3.625	0.61334	1.539	0.222	
VPO	M	39	3.290	0.93088			H0
	F	5	3.366	0.89287			
	Total	44	3.299	0.91681	0.030	0.864	
VTR	M	39	2.957	0.47556			H0
	F	5	3.175	0.54199			
	Total	44	2.982	0.48174	0.902	0.348	
TQ	M	39	3.229	0.24387			H0
	F	5	3.223	0.38173			
	Total	44	3.229	0.25713	0.003	0.957	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les relations entre la variable genre et les variables VTH, VEC, VES, VSO, VPO, VTR ne sont pas significatives ($p > 0.05$). Donc ces relations ne peuvent être analysées car l'hypothèse nulle (de la non existence de relations entre les variables étudiées) ne peut être rejetée. Ainsi, on peut conclure que le fait que la personne interrogée soit un homme ou une femme n'a pas incidence sur ses valeurs personnelle.

2.5.3. Le poste occupé

Le tableau suivant indique les résultats du test de l'hypothèse selon laquelle les valeurs des dirigeants sont en fonction des postes qu'ils occupent au sein de l'entreprise.

H0 : les valeurs des dirigeants ne sont pas en fonction de leur poste
H1 : les valeurs des dirigeants sont en fonction de leur poste.

Tableau 4-35 : ANOVA du poste occupé

	Poste	N	Moyenne	Ecart type	F	Sig.	Décision
VTH	CS	17	2.779	0.57372			
	CM	19	2.690	0.73405			H0
	CO	8	3.296	0.96579	2.055	0.141	
	Total	44	2.835	0.74161			
VEC	CS	17	3.568	0.61818			**H1**
	CM	19	3.596	0.51013			
	CO	8	4.187	0.53776			
	Total	44	3.693	0.59492	3.831	0.030	
VES	CS	17	3.098	0.53703			H0
	CM	19	3.193	0.38193			
	CO	8	3.145	0.59387	0.171	0.844	
	Total	44	3.147	0.47715			
VSO	CS	17	3.578	0.65658			H0
	CM	19	3.745	0.47586			
	CO	8	3.437	0.81132	0.782	0.464	
	Total	44	3.625	0.61334			
VPO	CS	17	3.333	0.98953			H0
	CM	19	3.394	0.90474			
	CO	8	3.000	0.83095	0.529	0.593	
	Total	44	3.299	0.91681			
VTR	CS	17	2.834	0.44076	6.374	0.004	**H1**
	CM	19	2.909	0.41117			
	CO	8	3.468	0.45684			
	Total	44	2.982	0.48174			
TQ	CS	17	3.160	0.25222			H0
	CM	19	3.210	0.16572			
	CO	8	3.418	0.36954			
	Total	44	3.229	0.25713	3.113	0.055	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les relations entre la variable poste occupé et les variables VTH, VES, VSO, VPO sont pas significatives ($p > 0.05$). Seules les relations entre la variable poste occupé et les deux variables VEC ($p = 0.03$) et VTR ($p = 0.004$) peuvent être analysées car significatives :

- Concernant les valeurs économiques, on peut dire qu'il existe une variance au profit de la catégorie la moins élevée dans la hiérarchie de la direction de l'entreprise ($F = 3.831$; $p = 0.03$). En effet, la moyenne des valeurs économiques pour les 8 individus de la catégorie Cadres Opérationnels est de 4.187, alors que cette moyenne est de 3.568 et 3.596 respectiivement pour les deux premières catégories Cadres Supérieurs et Cadres Moyens.
- Concernant les valeurs traditionnelles, on peut dire aussi qu'il existe une variance au profit de la catégorie la moins élevée dans la hiérarchie de la direction de l'entreprise ($F = 6.374$; $p = 0.004$). La moyenne des valeurs traditionnelles pour les 8 individus de la catégorie Cadres Opérationnels est de 3.468, alors que cette moyenne est de 2.834 et 2.909 successivement pour les deux premières catégories Cadres Supérieurs et Cadres Moyens.

2.5.4. L'ancienneté

Le tableau suivant indique les résultats du test de l'hypothèse selon laquelle les valeurs des dirigeants sont en fonction de leur ancienneté.

H0 : les valeurs des dirigeants ne sont pas en fonction de leur ancienneté
H1 : les valeurs des dirigeants sont en fonction de leur ancienneté.

Tableau 4-36 : ANOVA de l'ancienneté

	ancienneté	N	Moyenne	Ecart type	F	Sig.	Décision
VTH	5-10	12	3.562	0.404			**H1**
	11-20	13	2.721	0.675			
	+20 ans	19	2.453	0.628	**13.236**	**0.000**	
	Total	44	2.835	0.741			
VEC	5-10	12	4.083	0.605			**H1**
	11-20	13	3.730	0.563			
	+20 ans	19	3.421	0.479			
	Total	44	3.693	0.594	**5.571**	**0.007**	
VES	5-10	12	2.972	0.374			H0
	11-20	13	3.243	0.400			
	+20 ans	19	3.193	0.567	**1.169**	**0.321**	
	Total	44	3.147	0.477			
VSO	5-10	12	3.486	0.633			H0
	11-20	13	3.600	0.491			
	+20 ans	19	3.729	0.683	**0.584**	**0.562**	
	Total	44	3.625	0.613			
VPO	5-10	12	2.694	0.606			**H1**
	11-20	13	3.243	1.031			
	+20 ans	19	3.719	0.801	**5.625**	**0.007**	
	Total	44	3.299	0.916			
VTR	5-10	12	3.187	0.501	**1.551**	**.224**	H0
	11-20	13	2.888	0.432			
	+20 ans	19	2.916	0.486			
	Total	44	2.982	0.481			
TQ	5-10	12	3.335	0.202			H0
	11-20	13	3.194	0.228			
	+20 ans	19	3.185	0.295			
	Total	44	3.229	0.257	**1.446**	**0.247**	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les relations entre la variable ancienneté et les variables VES, VSO, VTR sont pas significatives ($p > 0.05$), donc ne peuvent être analysées dans cette recherche. Par contre, les relations entre la variable ancienneté et les variables VTH, VEC, VPO peuvent être analysées car significatives ($p < 0.05$) :

- Concernant les valeurs théoriques, le tableau atteste que les individus ayant une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans ont une moyenne de 3.562 comparativement à 2.721 pour la catégorie de 11 à 20 ans et 2.453 pour la catégorie de plus de 20 ans d'ancienneté. On peut conclure que

l'ancienneté influence les valeurs théoriques (F = 13.236, p = 0.00) et que plus les individus interrogés sont anciens, moins leurs valeurs théoriques sont fortes.

- Concernant les valeurs économiques, le tableau atteste que les individus ayant une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans ont une moyenne de 2.694 comparativement à 3.243 pour la catégorie de 11 à 20 ans et 3.719 pour la catégorie de plus de 20 ans d'ancienneté. On peut conclure que l'ancienneté influence les valeurs économiques (F = 5.571, p = 0.007) et que plus les individus interrogés sont anciens, moins leurs valeurs économiques sont fortes.

- Concernant les valeurs politiques, le tableau atteste que les individus ayant une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans ont une moyenne de 2.694 contre 3.730 pour la catégorie de 11 à 20 ans et 3.421 pour la catégorie de plus de 20 ans d'ancienneté. On peut conclure que l'ancienneté influence les valeurs politiques (F = 5.571, p = 0.007) et que plus les individus interrogés sont anciens, plus leurs valeurs politiques sont fortes.

2.5.5. La propriété

Le tableau suivant indique les résultats du test de l'hypothèse selon laquelle les valeurs des dirigeants sont fonction de leur propriété.

H0 : les valeurs des dirigeants ne sont pas en fonction de leur propriété

H1 : les valeurs des dirigeants sont en fonction de leur propriété.

Tableau 4-37 : ANOVA de la propriété

	propriété	**N**	**Moyenne**	**Ecart type**	**F**	**Sig.**	**Décision**
VTH	oui	17	2.808	0.606	**0.034**	**0.854**	H0
	non	27	2.851	0.826			
	Total	44	2.835	0.741			
VEC	oui	17	3.500	0.637	**3.061**	**0.087**	H0
	non	27	3.814	0.543			
	Total	44	3.693	0.594			
VES	oui	17	3.176	0.560	**0.098**	**0.755**	H0
	non	27	3.129	0.427			
	Total	44	3.147	0.477			
VSO	oui	17	3.725	0.648	**0.739**	**0.395**	H0
	non	27	3.561	0.594			
	Total	44	3.625	0.613			
VPO	oui	17	3.392	0.969	**0.280**	**0.600**	H0
	non	27	3.240	0.895			
	Total	44	3.299	0.916			
VTR	oui	17	2.951	0.393	**0.108**	**0.744**	H0
	non	27	3.001	0.536			
	Total	44	2.982	0.481			
TQ	oui	17	3.222	0.242	**0.021**	**0.886**	H0
	non	27	3.233	0.270			
	Total	44	3.229	0.257			

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les relations entre la variable propriété et les variables VTH, VEC, VES, VSO, VPO, VTR ne sont pas significatives ($p > 0.05$). On peut donc conclure que le fait d'être dirigeant propriétaire ou dirigeant non propriétaire n'a pas d'incidence sur les valeurs personnelles des personnes interrogées.

2.6. Analyse de cluster

Il s'agit d'une technique permettant de classer les individus d'un échantillon en groupes relativement homogènes à l'intérieur et hétérogènes entre eux, sur la base d'un ensemble défini de variables. Ces groupes sont appelés clusters. Dans notre étude, cette analyse doit nous permettre de savoir si les dirigeants de chaque entreprise de presse écrite partagent, globalement, les mêmes valeurs ou non. Le tableau suivant nous donne les résultats de l'étude statistique des données via le logiciel SPSS :

Tableau 4-38 : Les clusters d'affectation

Numéro de l'observation	Journal	Cluster	Distance
1	EL BILAD	1	1.800
2	EL BILAD	2	1.088
3	EL KHABAR	1	1.297
4	EL KHABAR	1	.657
5	EL KHABAR	1	1.760
6	EL WATAN	1	1.297
7	EL WATAN	1	1.281
8	EL FADJR	1	2.171
9	EL FADJR	1	.814
10	EL FADJR	1	2.119
11	EL FADJR	1	1.164
12	DK NEWS	2	1.942
13	DK NEWS	2	.836
14	LE JOUR D'ALGERIE	1	.939
15	LE JOUR D'ALGERIE	1	1.022
16	LES DEBATS	1	.939
17	LES DEBATS	1	1.022
18	INFO SOIR	1	.986
19	INFO SOIR	1	.820
20	LE SOIR D'ALGERIE	1	.705
21	LE SOIR D'ALGERIE	1	.559

22	LE SOIR D'ALGERIE	1	1.158
23	LIBERTE	1	1.308
24	LIBERTE	1	1.297
25	LIBERTE	1	.657
26	L'EXPRESSION	1	.577
27	L'EXPRESSION	1	.704
28	L'EXPRESSION	1	2.079
29	LA NOUVELLE REPUBLIQUE	1	1.053
30	LA NOUVELLE REPUBLIQUE	2	.490
31	LA TRIBUNE	2	1.045
32	LA TRIBUNE	2	.789
33	ECHOUROUK	2	1.259
34	ECHOUROUK	2	1.100
35	ECHOUROUK	2	1.062
36	ENNAHAR EL DJADID	2	1.164
37	ENNAHAR EL DJADID	2	1.229
38	ENNAHAR EL DJADID	2	.625
39	LE COURRIER D'ALGERIE	2	1.040
40	LE COURRIER D'ALGERIE	2	1.028
41	LE TEMPS D'ALGERIE	2	1.626
42	LE TEMPS D'ALGERIE	2	.405
43	WAQT EL DJAZAIR	2	.356
44	WAQT EL DJAZAIR	2	.779

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 4-38, l'analyse fait ressortir deux clusters (1 et 2) ou groupes de dirigeants partageants, relativement, les mêmes valeurs personnelles. Force est de constater que, sur les 17 entreprises étudiées, seulement deux d'entre elles, en l'occurrence El Bilad et La Nouvelle République, ont des dirigeants qui n'appartiennent pas au même cluster ce qui revient à dire que leurs valeurs personnelles sont hétérogènes. Pour le reste, soit 15 entreprises, leurs dirigeants appartiennent au même cluster (soit 1 ou 2), ce qui signifie que, pour une même entreprise de presse écrite, ses dirigeants partagent relativement les mêmes valeurs ou ont des valeurs homogènes.

2.7. Analyse de l'effet des valeurs des dirigeants sur les stratégies d'intégration verticale des entreprises de presse écrite

Le recours à la méthode de la régression linéaire multiple nous a permis de dégager les résultats mentionnés dans les tableaux suivants :

Tableau 4-39 : Variables introduites/éliminées

Modèle	Variables introduite	Variables éliminées	Méthode
1	VTR, VPO, VES, VSO, VEC, VTH[b]		Introduire

a. Variable dépendante : la stratégie
b. toutes les variables demandées ont été introduites

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau 4-40 : Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.575[a]	.331	.222	.615

a. Prédicteurs : (Constante), VTR, VPO, VES, VSO, VEC, VTH

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau 4-41 : ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.919	6	1.153	3.050	.016[b]
	Résidu	13.990	37	.378		
	Total	20.909	43			

a. Variable dépendante : la stratégie
b. Prédicteurs : (Constante), VTR, VPO, VES, VSO, VEC, VTH

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Tableau 4-42 : Coefficients[a]

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-2.856	1.431		-1.996-	.053
	VTH	.105	.224	.112	.470	.641
	VEC	.320	.268	.273	1.193	.241
	VES	.168	.224	.115	.752	.457
	VSO	.124	.222	.109	.560	.579
	VPO	.496	.211	.652	2.350	.024
	VTR	.102	.215	.071	.476	.637

a. Variable dépendante : la stratégie

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau 4-40 indique que les six variables prises en compte expliquent 22.2% de la stratégie d'intégration verticale (R-deux ajusté). Le tableau ANOVA atteste que le modèle est significatif ($p < 0.05$). Le test t de la régression des variables VTH, VEC, VES, VSO et VTR sur la stratégie d'intégration verticale n'est pas significatif ($p > 0.05$), nous pouvons donc conclure que seule la variable VPO (valeurs politiques) a un effet significatif et positif sur la stratégie de l'intégration verticale ($t = 2.350$ et $p < 0.05$). Autrement dit, plus les dirigeants ont des valeurs politiques fortes, plus ils sont prêts à recourir aux stratégies d'intégration verticale forte. Ainsi, notre modèle de la régression linéaire peut s'écrire de la façon suivante :

$$\mathbf{Y = - 2.856 + 0.496\ VPO + 0.615}$$

3. Discussion des résultats

L'étude réalisée auprès de 44 dirigeants issus de dix-sept entreprises du secteur de la presse écrite en Algérie nous a permis d'apporter des réponses aux questionnements posés à travers la problématique de notre recherche. Cette dernière avait pour objectif de mettre l'accent sur l'influence des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques des entreprises.

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons opté pour une démarche quantitative en soumettant les dirigeants composants notre échantillon d'étude à une enquête par questionnaire, contenant une série de questions élaborée dans le cadre de cette recherche. Celle-ci s'était employée à définir le moyen le plus efficace pour appréhender les dirigeants des entreprises de presse écrite et qui permettrait ainsi de recueillir des données fiables. L'exploitation de ces données nous permet à son tour d'évaluer la qualité de notre modèle conceptuel de recherche et d'expliquer les relations d'influence que pourraient avoir les valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques.

Le modèle conceptuel de notre recherche visait avant tout à vérifier l'existence d'une relation d'influence des valeurs personnelles des dirigeants sur les choix stratégiques adoptés dans les entreprises de presse écrite en Algérie. La revue de littérature nous a permis de cerner l'essentiel des travaux ayant trait à notre question de recherche, ce qui nous a facilité le choix des variables qui pourraient intervenir dans le choix stratégique du dirigeant. Au final, le nombre de variables contenues dans notre modèle conceptuel, en s'inspirant de la typologie des valeurs personnelles selon Spranger (1922), a été fixé à six. Ces variables sont : les valeurs théoriques, les valeurs économiques, les valeurs esthétiques, les valeurs sociales, les valeurs politiques, les valeurs traditionnelles.

Afin de vérifier notre modèle de recherche, nous avons construit un ensemble d'hypothèses constituant des réponses possibles à l'explication du choix stratégique vu sous l'angle des valeurs personnelles des dirigeants. Voici donc un rappel des hypothèses soumises à l'étude dans cette recherche :

H1 : Il existe une relation significative entre les caractéristiques des dirigeants et leurs valeurs personnelles.

H1a : il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs des dirigeants.
H1b : il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs des dirigeants.
H1c : il existe une relation significative entre la variable ancienneté et les valeurs des dirigeants.
H1d : il existe une relation significative entre le post occupé par le dirigeant au sein de la direction de l'entreprise et ses valeurs personnelles.
H1e : il existe une relation significative entre le fait d'être propriétaire ou non et les valeurs des dirigeants.

H2 : **Les dirigeants d'une même entreprise de presse écrite ont des valeurs personnelles similaires ou proches.**

H3 : Les valeurs des dirigeants influencent les choix stratégiques des entreprises du secteur de la presse écrite.

H4 : Entre autres valeurs des dirigeants, les valeurs politiques ont une influence particulièrement importante sur les choix stratégiques des entreprises de presse écrite en Algérie.

Après avoir procédé à des tests statistiques en vue de vérifier la fiabilité et la validité des variables de notre étude, ce qui a donné des valeurs de l'alpha de Cronbach se situant dans des niveaux de fiabilité élevée ou modérée, nous avons mobilisé un ensemble d'outils statistiques afin d'expliquer le choix stratégique de l'entreprise de presse écrite algérienne à partir des valeurs personnelles de ses dirigeants. Parmi les outils statistiques mobilisés à cet effet, nous avons : la régression linéaire multiples, l'ANOVA, la corrélation de Pearson et l'analyse de cluster.

Les résultats des analyses statistiques effectuées sur les hypothèses citées précédemment, nous permettent ainsi de répondre aux questionnements posés au début de notre recherche. Les résultats obtenus sont résumés dans le tableau ci-après :

Tableau 4-43 : résultats des tests des hypothèses

Les hypothèses		Résultats
H1	**H1a** : il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs des dirigeants.	Confirmée partiellement
	H1b : il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs des dirigeants.	Infirmée
	H1c : il existe une relation significative entre la variable ancienneté et les valeurs des dirigeants.	Confirmée partiellement
	H1d : il existe une relation significative entre le post occupé par le dirigeant au sein de la direction de l'entreprise et ses valeurs personnelles.	Confirmée partiellement
	H1e : il existe une relation significative entre le fait d'être propriétaire ou non et les valeurs des dirigeants.	Infirmée
H2	Les dirigeants d'une même entreprise de presse écrite ont des valeurs personnelles similaires ou proches.	Confirmée
H3	Les valeurs des dirigeants influencent les choix stratégiques des entreprises du secteur de la presse écrite.	Confirmée
H4	Entre autres valeurs des dirigeants, les valeurs politiques ont une influence particulièrement importante sur les choix stratégiques des entreprises de presse écrite en Algérie.	Confirmée

Source : réalisé par nos soins

Hypothèse 1a : D'après les résultats de la corrélation entre les variables contenues dans l'hypothèse H1a, il a été confirmé l'existence d'une relation significative entre l'âge et les seules valeurs théoriques des dirigeants.

Tableau 4-44 : vérification de l'hypothèse H1a

	Sous hypothèses	Décision
H1a	Il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs théoriques des dirigeants.	Confirmée
	Il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs économiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs esthétiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs sociales des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs politiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs traditionnelles des dirigeants.	Infirmée

Source : réalisé par nos soins

L'hypothèse H1a est donc partiellement validée. En effet, l'étude montre que plus les personnes interrogées ont des valeurs théoriques fortes, moins elles sont âgées. Pour rappel, les valeurs théoriques sont des valeurs intellectuelles qui correspondent à la connaissance des choses, à la

recherche de la vérité et du savoir. La connaissance constitue ainsi la principale motivation pour agir au sein de la catégorie des dirigeants la moins âgée comparativement à la catégorie la plus âgée. Ces résultats corroborent ainsi certains travaux conceptuels et empiriques présentés dans notre revue de littérature (Antoine, 1996 ; Hambrick et Mason, 1984 ; Barrett, 2017), même si ces derniers ne précisent pas quelle type de valeurs est impactée par la variable âge car ils l'abordent d'une façon globale.

Hypothèse 1b : Les résultats de l'analyse menée à travers l'utilisation du test non paramétrique F font état de l'inexistence de relation significative entre la variable « genre » et les valeurs des dirigeants.

Tableau 4-45 : vérification de l'hypothèse H1b

	Sous hypothèses	Décision
H1b	Il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs théoriques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs économiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs esthétiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs sociales des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs politiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs traditionnelles des dirigeants.	Infirmée

Source : réalisé par nos soins

L'hypothèse est donc non validée. Ainsi, à l'inverse de l'autre variable démographique « l'âge », la variable « genre » n'a pas d'impact important sur les valeurs des dirigeants.

Si ces résultats ne confirment donc pas les thèses avancées par des auteurs comme Antoine (1996), Burke et Sarda (2017) et Hofstede (1980) qui relèvent l'existence de différences fondamentales entre les valeurs des « hommes » et les valeurs des « femmes », il y a lieu de signaler toutefois que le cercle des dirigeants des entreprises de presse écrite en Algérie est essentiellement « masculin ». En effet, la proportion des femmes occupant des postes de direction au sein de ces entreprises est très faible.

Hypothèse 1c : D'après les résultats de la corrélation entre les variables contenues dans l'hypothèse H1a, il a été confirmé l'existence d'une relation significative entre le poste occupé par le dirigeant et ses valeurs personnelles, plus précisément ses valeurs économiques et ses valeurs traditionnelles.

Tableau 4-46 : vérification de l'hypothèse H1c

	Sous hypothèses	Décision
H1c	Il existe une relation significative entre le poste occupé et les valeurs théoriques des dirigeants.	infirmée
	Il existe une relation significative entre le poste occupé et les valeurs économiques des dirigeants.	Confirmée
	Il existe une relation significative entre le poste occupé et les valeurs esthétiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre le poste occupé et les valeurs sociales des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre le poste occupé et les valeurs politiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre le poste occupé et les valeurs traditionnelles des dirigeants.	Confirmée

Source : réalisé par nos soins

L'hypothèse H1c est donc partiellement validée. En effet, l'étude montre que les valeurs économiques ainsi que les valeurs traditionnelles sont plus fortes pour les dirigeants occupants les postes les moins élevés dans la hiérarchie de la direction de l'entreprise de presse écrite.

Hypothèse 1d : Les résultats de l'analyse menée à travers l'utilisation du test non paramétrique F font état de l'existence d'une relation significative entre la variable « ancienneté » et trois types de valeurs des dirigeants.

Tableau 4-47 : vérification de l'hypothèse H1d

	Sous hypothèses	Décision
H1d	Il existe une relation significative entre l'ancienneté et les valeurs théoriques des dirigeants.	Confirmée
	Il existe une relation significative entre l'ancienneté et les valeurs économiques des dirigeants.	Confirmée
	Il existe une relation significative entre l'ancienneté et les valeurs esthétiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre l'ancienneté et les valeurs sociales des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre l'ancienneté et les valeurs politiques des dirigeants.	Confirmée
	Il existe une relation significative entre l'ancienneté et les valeurs traditionnelles des dirigeants.	Infirmée

Source : réalisé par nos soins

L'hypothèse est donc partiellement validée. En effet, l'étude montre que l'ancienneté, que nous pouvons aussi lier à l'expérience dans la fonction, impacte plus particulièrement les valeurs de types théoriques, économiques et politiques. Cependant, nous avons constaté que, d'un côté, plus les dirigeants sont anciens, moins leurs valeurs théoriques et économiques sont fortes et,

d'un autre côté, plus les dirigeants sont anciens, plus leurs valeurs politiques sont fortes. Ces résultats confirment les données de la corrélation de Pearson (tableau 4-31), qui atteste que les valeurs politiques sont fortement corrélées négativement avec les valeurs théoriques et les valeurs économiques.

Hypothèse 1e : Les résultats de l'analyse menée à travers l'utilisation du test non paramétrique de F font état de l'inexistence de relation significative entre la variable « propriété » et les valeurs des dirigeants.

Tableau 4-48 : vérification de l'hypothèse H1e

	Sous hypothèses	Décision
H1e	Il existe une relation significative entre la variable propriété et les valeurs théoriques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre la variable propriété et les valeurs économiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre la variable propriété et les valeurs esthétiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre la variable propriété et les valeurs sociales des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre la variable propriété et les valeurs politiques des dirigeants.	Infirmée
	Il existe une relation significative entre la variable propriété et les valeurs traditionnelles des dirigeants.	Infirmée

Source : réalisé par nos soins

L'hypothèse est donc non validée. Ainsi, on peut dire que le fait d'être propriétaire ou non propriétaire n'a pas d'incidence sur les valeurs des dirigeants. A notre connaissance, il n'existe pas d'études précédentes sur le sujet de la relation de la propriété avec les valeurs des dirigeants.

Hypothèse 2 : Les résultats de l'étude menée à travers l'utilisation de la méthode de l'analyse de clusters montrent que, souvent, au niveau de chaque entreprise de presse écrite, l'équipe dirigeante est homogène sur le plan des valeurs. En d'autres termes, les dirigeants d'une même entreprise de presse partagent des valeurs personnelles semblables ou proches. L'hypothèse est donc validée.

Ces résultats corroborent les travaux des auteurs comme Barnard (1938), Michel et Hambrick (1992), Murray (1989), Finkelstein et Hambrick (1990) ; Hambrick et Chen (1992), Ouchi (1980), qui portent sur l'homogénéité de l'équipe dirigeante dont l'une des caractéristiques essentielles est le partage de valeurs semblables. Comme le suggère Barrett (2017, p. 293), l'individu a tendance à tisser des liens étroits avec des personnes qui partagent avec lui les mêmes valeurs et les mêmes centres d'intérêts dans le monde. Ceci nous permet de supposer

que ce qui a caractérisé les collectifs de journalistes issus des entreprises publiques de presse qui avaient lancé les premiers journaux indépendants à la faveur de la loi sur l'information de 1990 (cas d'El Watan, El Khabar, Le Soir d'Algérie, etc.), c'est le partage de valeurs ou convictions profondes semblables.

Hypothèse 3 : L'utilisation de la méthode statistique de la régression linéaire multiples, nous a permis de constater effectivement que les valeurs des dirigeants expliquent, en partie, les choix stratégiques adoptés par les entreprises de presse écrite en Algérie. L'hypothèse est donc validée, corroborant ainsi les résultats d'un certain nombre de travaux en la matière (Hambrick et Mason, 1984 ; Guth et Taguiri, 1965 ; Andrew, 1980 ; Finkelstein et Hambrick, 1996). A notre connaissance, cette étude est la première qui a abordée l'impact des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques dans le cas des entreprises de presse écrite.

Hypothèse 4 : D'après les résultats de la régression linéaire multiple réalisée sur les variables contenues dans l'hypothèse H4, il a été confirmé l'existence d'une relation significative entre les « les valeurs politiques » des dirigeants et le « choix stratégique ». L'hypothèse est donc validée. Pour l'entreprise de presse écrite, la formation du choix stratégique, particulièrement en termes de degré d'intégration verticale, est influencée par la variable «valeurs politiques » des dirigeants. En effet, sur les six variables indépendantes étudiées, seule la variable « valeurs politiques » a une relation significative avec la variable dépendante qui est le « choix stratégique ». A notre connaissance, notre étude est la première qui a abordée cette question de l'influence des valeurs politiques sur les stratégies d'entreprises.

Par ailleurs, la formule mathématique finale que prends notre modèle de recherche (**Y = - 2.856 + 0.496 VPO + 0.615**) indique, comme le montre le signe -, qu'en l'absence de valeurs politiques (VPO = 0) les stratégies d'intégration verticale (d'internalisation notamment des activités d'impression, de distribution et de publicité) seront carrément rejetées (Y < 0). Ainsi, peut-on expliquer les décisions stratégiques prises par des entreprises de presse, comme El Khabar et El Watan, de créer et de mettre en place leurs propres unités d'impression, de distribution et de publicité par la force des valeurs politiques de leurs dirigeants ? Partant de notre observation et de notre expérience en tant que lecteur des deux titres de presse *El Khabar* et *El Watan*, nous pouvons citer deux arguments qui nous laissent penser qu'effectivement la dimension politique des valeurs des dirigeants des deux entreprises éditrices de ces deux journaux avait influencé, en partie, leur choix stratégique de recourir à une stratégie d'intégration verticale forte.

D'abord, comme premier argument, il y a les déclarations des dirigeants de ces deux entreprises qui justifiaient les investissements réalisés, notamment dans l'activité d'impression, par leur volonté de maintenir « l'indépendance de la ligne éditoriale » de leurs journaux. Selon ces dirigeants, le pouvoir politique de l'époque (de la première décennie des années 2000) exerçait une forte pression sur eux, via les imprimeries et la publicité étatiques, visant à influencer leurs lignes éditoriales concernant la couverture de l'actualité politique nationale dans un sens favorable, ou moins critique, vis-à-vis de la politique menée par le président de la république qui était en exercice. Ils considéraient également les nombreux procès en justice auxquels ils avaient fait face durant cette période, souvent pour « diffamation », comme un autre moyen de pression visant le même objectif. Cela sous-entend donc que les dirigeants en question sont confrontés à un problème de défense de leurs valeurs personnelles sur le plan politique auxquelles ils sont attachés.

Le deuxième argument, à notre sens, réside dans le fait que d'autres entreprises éditrices aussi de journaux à fort tirage, mais avec une ligne éditoriale souvent jugée favorable au pouvoir politique qui était en place, générant des ressources publicitaires considérables, dont une bonne partie provenaient de l'ANEP[54], à l'image de Echourouk et Ennahar qui sont devenues par la suite des groupes médiatiques, n'ont pas opté pour les mêmes choix stratégiques que ceux des entreprises El Khabar et EL Watan. Cette différence en termes de choix stratégiques peut s'expliquer, probablement, par des différences en termes de valeurs politiques que portent les dirigeants décideurs, toutes choses étant égales par ailleurs.

Conclusion

Ce quatrième et dernier chapitre nous a permis de présenter la méthodologie de notre recherche ainsi que les tests de nos hypothèses et d'en discuter les résultats.

A la lumière des résultats présentés, concernant l'étude et l'analyse de l'impact des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques des entreprises du secteur de la presse écrite en Algérie, nous pouvons conclure que cette étude corrobore les travaux mettant en exergue la relation entre les orientations stratégiques des entreprises et les valeurs de leurs dirigeants. En effet, les différents outils statistiques mobilisés nous ont permis de vérifier et de valider notre modèle de

[54] Pendant plusieurs années, durant les années 2000, les deux quotidiens *El Khabar* et *El Watan* ont été privés de la publicité institutionnelle que gère l'ANEP.

recherche présenté dans la première section de ce chapitre. C'est ainsi que les quatre principales hypothèses de ce travail ont été confirmées.

Cependant, à la différence des autres travaux en la matière, cette étude a mis en évidence l'impact d'une catégorie de valeurs des dirigeants particulièrement importante dans le cas de l'industrie de la presse écrite, à savoir les valeurs politiques. Ces dernières expliquent, en partie, les choix stratégiques effectués par les dirigeants des entreprises de presse écrite en matière de degré d'intégration verticale dans le contexte algérien.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Cette thèse visait à comprendre la mesure dans laquelle les valeurs des dirigeants sont considérées comme un des déterminants des choix stratégiques des entreprises. Notre recherche constitue, à notre connaissance, la première étude empirique portant spécifiquement sur l'intégration des valeurs personnelles des dirigeants dans les stratégies des entreprises du secteur de la presse écrite, ouvrant la voie à d'autres recherches sur cette question.

La littérature actuelle sur les déterminants des choix stratégiques s'avère insuffisante pour élucider le poids des valeurs des dirigeants dans la prise de décisions relatives à l'orientation stratégique de l'entreprise. Alors que l'approche classique met l'accent sur le déterminisme de l'environnement, l'approche de l'intention stratégique accorde une place plus importante au rôle du dirigeant dans le processus stratégique, mais elle omet d'intégrer ses valeurs personnelles pour expliquer le choix final auquel aboutit ce processus.

Un certain nombre d'études, notamment à partir des années 1980, laissent toutefois entrevoir que les caractéristiques psychologiques, personnelles et sociologiques semblent façonner les valeurs et les représentations des dirigeants et expliquer les différences sur le plan de la formulation des stratégies, voire de la performance des organisations (Hambrick et Mason, 1984 ; Thompson et Strickland, 1986 ; Finkelstein et Hambrick, 1996 ; Barrett, 2017). Malheureusement, ces études ne nous fournissent pas une idée précise du contexte dans lequel les choix stratégiques sont impactés par les valeurs des dirigeants, ni de la proportion dont ces valeurs interviennent. De plus, la littérature sur le sujet ne précise pas quels types de valeurs personnelles des dirigeants influencent tel ou tel choix stratégique. Nous ne disposons toutefois pas de suffisamment de résultats d'études empiriques démontrant comment les différentes formes des valeurs des dirigeants impactent les orientations stratégiques des entreprises.

Partant d'une perspective *« practice »,* visant à examiner un phénomène relevant des choix effectués par les dirigeants, nous avons eu recours à une méthodologie quantitative pour effectuer cette étude. Les données ont été recueillies à partir d'un questionnaire auprès de quarante-quatre dirigeants appartenant à dix-sept entreprises de presse écrite. Le questionnaire a servi à mesurer, pour chaque dirigeant, six variables (indépendantes) issues de la typologie des valeurs donnée par Spranger (1922), représentant six types de valeurs : les valeurs théoriques, les valeurs économiques, les valeurs esthétiques, les valeurs sociales, les valeurs politiques et les valeurs traditionnelles. Ceci nous a permis, grâce à une analyse statistique des

données, de faire l'étude de lien avec les choix stratégiques (variable dépendante) exprimés en termes de degré d'intégration verticale (intégration forte, intégration faible et non intégration).

Nos résultats démontrent que les valeurs des dirigeants impactent réellement les choix stratégiques des entreprises de presse écrite, confirmant ainsi l'idée selon laquelle les valeurs personnelles des dirigeants est un des déterminants des actions stratégiques des entreprises. Par ailleurs, le travail d'analyse des données et de vérification des hypothèses effectué dans le cadre de cette thèse nous permet de confirmer :

- L'existence d'une relation, en partie significative, entre l'âge et les valeurs des dirigeants ;
- L'existence d'une relation, en partie significative, entre l'ancienneté et les valeurs des dirigeants ;
- L'existence d'une relation, en partie significative, entre le post occupé par le dirigeant au sein de la direction de l'entreprise et ses valeurs personnelles ;
- L'existence d'une relation significative entre les valeurs des dirigeants et le fait de faire partie de la même équipe dirigeante de l'entreprise ;
- L'existence d'une relation significative entre les valeurs des dirigeants et les choix stratégiques des entreprises du secteur de la presse écrite ;
- L'existence d'une relation significative entre les valeurs politiques des dirigeants et les choix stratégiques des entreprises du secteur de la presse écrite.

En outre, la variable sociodémographique du genre n'a pas d'impact significatif sur les valeurs des dirigeants des entreprises de presse écrite. Le même constat est valable pour la variable liée au fait d'être dirigeant-propriétaire ou non propriétaire au sein de l'entreprise.

Globalement, cette étude représente un double intérêt. D'un côté, elle permet de confirmer et de dire que les choix stratégiques des entreprises peuvent être expliqués, en partie bien évidemment, par les valeurs personnelles qui caractérisent leurs dirigeants. D'un autre côté, la connaissance des valeurs personnelles des dirigeants peut aider à anticiper et à prévoir les comportements stratégiques des entreprises.

Notre recherche présente néanmoins certaines limites, qu'il sied de clarifier. La première a trait à la validité externe : la généralisation de nos résultats pourrait être considérée limitée aux entreprises de presse écrite, qui relèvent du secteur privé, éditrices de journaux quotidiens d'information générale. D'autres études, effectuées sur d'autres secteurs avec des

échantillonnages différents, seraient souhaitables pour permettre une plus grande généralisation des résultats. De même, bien que la typologie des valeurs de Spranger à laquelle nous nous sommes référés dans cette étude ait donné lieu à six catégories de valeurs personnelles des dirigeants, il n'en demeure pas moins que des études additionnelles seraient souhaitables en mobilisant d'autres typologies pour bien comprendre le phénomène de l'intégration des valeurs des dirigeants dans la prise de décisions stratégiques.

La deuxième limite provient des critiques associées à la méthode d'enquête par questionnaire. D'une part, il peut y avoir eu, dans certains cas, une récolte de réponses d'un individu qui ne reflète pas forcément la réalité. Afin de minimiser la possibilité de ce biais, nous avons donné aux dirigeants une garantie de l'anonymat, et ne nous leur avons pas précisé que nous nous intéressions plus particulièrement à leurs valeurs personnelles. Néanmoins, la possibilité de certains biais demeure. D'autre part, le questionnaire ne permet pas de poser de nouvelles questions si une nouvelle interrogation apparait à la vue des premiers résultats. Le contact avec les répondants était faible car se limitant à l'administration du questionnaire, alors qu'un entretien plus approfondi aurait pu donner des résultats plus probants à notre enquête de terrain. Il faut aussi dire que les dirigeants des entreprises de presse sont très difficiles d'accès, et ce par manque du temps, lié à la pression au quotidien de leur travail, et/ou par manque de confiance à toute personne qui leur est étrangère.

Compte tenu de l'intérêt des résultats obtenus par cette étude, plusieurs pistes de recherche futures ont retenu notre attention.

S'agissant de l'impact des valeurs des dirigeants sur les choix stratégiques, l'élargissement des contextes d'études à d'autres secteurs d'activité, tant au privé que dans les organisations gouvernementales ou à buts non lucratifs, pourrait permettre d'identifier certains éléments qui auraient pu échapper à notre analyse. Une étude comparative par la suite permettrait d'examiner plus à fond les concordances, et les dissonances, d'un secteur à l'autre. Ainsi, pourra-t-on poser les questionnements suivants : les valeurs esthétiques ou traditionnelles, qui étaient faibles dans nos données, se retrouvent-elles davantage dans d'autres secteurs d'activité ? Les autres formes de valeurs des dirigeants y sont-elles plus ou moins présentes ?

Quant à l'impact des valeurs personnelles sur la prise de décision en général, il serait également intéressant d'élargir les contextes d'études vers d'autres formes de choix décisionnels autre que les choix stratégiques des entreprises. Ainsi, par exemple, il s'agit de s'interroger sur l'impact des valeurs personnelles sur les décisions prises par les consommateurs sur le marché, sur les

décisions prises par les employés au sein de l'entreprise, ou par les décideurs à différents niveaux des collectivités locales ou institutions publiques, etc.

Ce sont donc là quelques-unes des pistes de recherche qui, une fois explorées avec la rigueur méthodologique qui s'impose, permettront dans les recherches futures d'effectuer des constats inédits, tout comme nous l'avons fait ici.

BIBLIOGRAPHIE

- Abell D.F. (1980), “Defining the Busines : the Starting Point of Strategic Planning”, Prentice Hall. (cité par Saias et Métais, 2001).
- Ahcene-Djaballah B. (2005), « Chroniques d'une démocratie "mal-traitée" : (octobre 1988- Décembre 1992 », Editions Dar El Gharb, Oran
- Ahcene-Djaballah B. (2011), « Economie de la presse et des médias », OPU, Alger
- Ahcene-Djaballah B. (2016), « économie de la presse en Algérie » , Journée d’étude sur « La presse écrite en Algérie : regards croisés d’universitaires et des praticiens du secteur », ENSJSI-BEN AKNOUN/Laboratoire MUSC/ ALGER (Lundi 9 mai 2016).
- Ahcene-Djaballah B. (2019). « Économie de la Presse et de la Communication en Algérie. De l’aventure intellectuelle à la mésaventure économique », dans NAQD2019/1 (N° 37), pp. 51-64
- Aktouf O. (1987), « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique ». Montréal : Les Presses de l'Université du Québec.
- Albert P. (1996), « La presse », série Que Sais Je?, PUF
- Alexander A., Owers J., Carveth R., Hollifield et Greco A. (2004), “Media economics. Theory and practice”, 3ème édition, LEA, London
- Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1960), “Study of values”, Boston: Houghton Mifflin.
- Alvesson M. , Skoldberg K. (2009), “Reflexive Methodology”, SAGE Publications
- Ancer A. (2001), « Encre rouge: le défi des journalistes algériens », Editions El Watan.
- Andersen (R.), Heath (A) (2001.), “Newspaper Readership and Enlightened Preferences: Values and Party Choice during the Electoral Cycle”. Department of sociology, University of Oxford, Centre for research into elections and social trends, in Gerstlé (2004)
- Andrew, K. R. (1980), “The Concept of Corporate Strategy”, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Ansoff I. (1990), « Stratégie du Développement de l’Entreprise », Éditions d’Organisation.
- Ansoff I. (1965), “Corporate strategy”, McGraw-Hill.
- Ansoff I., Stewart J.M. (1967), “Strategies for a technology-based business”. Harvard Business Review, 45, pp. 71-83.
- Ansoff L. (1968), “Business Strategy”, Penguin.
- Antoine J. (1996), « valeurs de société et stratégies des entreprises », PUF.
- Antoine P. (1981), « Evaluation, valeurs, système de valeurs : problématique, concepts et vocabulaire pour l’aide à la décision »,. SYVADE-CESEM. Paris.
- Argyres N. (1996), “Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions”, Management Journal, 17(2) :129–150, 1996

- Arocena P. (2008), “Cost and quality gains from diversification and vertical integrationin the electricity industry : A dea approach”. Energy Economics, 30(1) :39–58.
- Bamberger, 1. (1983), “Value Systems, Strategies and Performance of Small and Medium-Sized Firms”, International Small Business Journal 1(4) (Summer), 25-39
- Bantel K. et Jackson S. (1989), “Top management and innovation in banking : does the composition of the top team make a difference”, Strategic Management Journal. 10: pp. 107 – 124
- Bantel K.A. et Jackson S.E. (1989), “Top management and innovation in banking : does the composition of top team make a difference ?”, Strategic Management Journal, vol 10, pp. 107-124.
- Barnard C. (1938), “The Functions of the Executive”, Cambridge: Harvard University Press
- Barnard C. (1958), “Elementary Conditions of Business Morals”, California Management Review.
- Barney J. (1991), “Firm ressources and sustainable competitive advantage”, Journal of Management, vol. 17. pp. 99-120.
- Barrere,P. (2006), « Les approches par la vision partagée », Revue internationale de psychosociologie. Vol. 12, n°27. pp. 158-175.
- Barrett R. (2012), “The new leadership paradigm”, Asheville. NciFulfilling books
- Barrett R. (2017), « L’entreprise inspirée par les valeurs », deboeck
- Batache A. (2007), « Essai d’analyse économique de la presse écrite quotidienne en Algérie », mémoire de Magister en Sciences Economiques, UMMTO/FSECSG
- Batache A. (2021), « L’industrie de la presse écrite en Algérie : de « l’entreprisation » au défi de la numérisation », Revue des Sciences Administratives et Financières, Vol. 5, N°1, Juin.
- Baumhart R. (1961), "How Ethical are Businessmen?", Harvard Business Review July/August 1961.
- Baysinger B. et Hoskisson R.E. (1990). The composition of boards of directors and strategic control : effets of corporate strategy. Academy Management Review. vol 15, pp. 72-87.
- Becker H. S. (1985). « Outside r ». Métalié A. –M., Paris.
- Benyetho K. et Missaoui K. (2018). Planification strategique et performanceorganisationnelle des pme marocaines, Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°18, Janvier-Juin
- Berard C. (2009), « Le processus de décision dans les systèmes complexes : une analyse d'une intervention systémique », thèse de doctorat, Université de Paris Dauphine, France.
- Bergeron, Pierre G. (1997). « La gestion moderne, une vision globale et intégrée ». Montréal, Gaëtan Morin Editeur.

- Bernard Y. , Godard L. et Zouaoui M. (2014). « L'impact du changement de dirigeants sur la performance des entreprises françaises cotées », Conference: 13ème Conférence Internationale de Gouvernance de l'AAIG in https://documents.bsb-education.com/pdf/cig2014/ACTESDUCOLLOQUE/GODARD_BERNARD_ZOUAOUI.pdf
- Berry, S., Waldfogel, J., 2010. "Product quality and market size". J. Ind. Econ. 58 (1), 1–31.
- Bertrand N., (1996), « Ancrage spatial des entreprises en milieu rural : de l'espace fonctionnel à l'espace territorial », Thèse. Grenoble II, 320p.
- Bilsky, W. & Schwartz, E.S.H. (1994), "Values and Personality", European Journal of Personality. 8, 2. pp.163-181
- Blair, R.D., Romano, R.E. (1993). « Pricing decisions of the newspaper monopolist". South. Econ. J. 59 (4), 721–732.
- Boudon R. et al. (1997), « Cognition et sciences sociales », PUF. 1997.
- Bouglet,Johan. (2010), « stratégie d'entreprise », Berti Edition
- Brahimi B. (1997), « Le pouvoir, la presse et les droits de l'homme en Algérie », Editions Marinoor; Alger.
- Brahimi B. (2002), « Le droit à l'information : à l'épreuve du parti unique et de l'état d'urgence », éditions SAEC-Liberté.
- Bréchet J.-P. (1996) **: «** Gestion stratégique. Le développement du projet d'entreprendre », Paris, ESKA.
- Brogden, H. E. (1952), "The primary personal values measured by Allport-Vernon test". A study of values. PsychologicaMonographs :
- Brown, D. (2006), « La gouvernance corporative au Canada ». In : NACIRI, A. (Dir.). Traité de gouvernance corporative : Théories et pratiques à travers le monde. Québec : Presses de l'Université Laval.
- Bucki J. et Pesqueux Y. (1995), « Le système de valeurs et sa dynamique », Cahier de recherche, n° 533, HEC, Paris
- Burak Sari, Tayyar S. Sen, and Engin Kilic (2007). "Ahp model for the selection of partner companies in virtual enterprises". International journal of advanced manufacturing technology, 38:367–376.
- Burke Mike, Sarda Pierre. (2007). « Chapitre 2. Les origines des valeurs masculines et féminines », dans : Émergence des valeurs féminines dans l'entreprise. Une révolution en marche, sous la direction de Burke Mike, Sarda Pierre. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « New Management », 2007, pp. 19-28. URL : https://www.cairn.info/emergence-des-valeurs-feminines-dans-l-entreprise--9782804152758-page-19.htm
- Campbell, A. et Yeung, S. (1991), « Creating a Sense of Mission", Long Range Planning, Vol. 24, n°4, p.10-20
- Carpenter M.A., Gelekanyez M.A. et Sanders W.G. (2004), « Upper Echelons research revisited: antecedents, elements and consequences of top management team composition", Journal of Management, 30 (6): pp. 749-778

- Carricano M. et Poujol F. (2008), « Analyse de données avec SPSS », Pearson Education.
- Cayrol R. (1973), " La presse écrite et audiovisuelle", Paris, PUF.
- Chandler A. (1964), « Stratégies et structures de L'entreprise ». Organisation. Paris.
- Chandra, Ambarish and Kaiser, Ulrich (2015), "Newspapers and Magazines" ,Forthcoming Handbook of Media Economics
- Chataigne, C., & Guimond, S. (2014), « Psychologie des valeurs », De Boeck.
- Chevalier G. (2008), « Rationalité référentiels et cadres idéologiques », in SociologieS, Revue scientifique internationale, avril 2008.
- Child J. (1972), "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the AstonStudy", Administrative Science Quarterly, n°17, 163-177.
- Child J. (1972): « Organizational Structure, Environment and Performance: the role of strategic choice ». Sociology, Vol.1, N°6, pp.1-22.
- Child J. (1997): « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect », Organization Studies, Vol.18, p: 43-76.
- Child, J. 1975. Managerial and Organizational Factors associated with Company Performance. Journal of Management Studies, 11, 13-27.
- Clément J. (2010), « une influence plutôt indirect sur la politique », Revue Internationale et Stratégique, 2010/2 n° 78 | pp. 75 – 79
- Corfman, K. P., Lehmann, D. R., & Narayanan, S.(1991). "Values, utility and ownership: Modeling the relationships for consumer durables". Journal of Retailing, 67(2), 184–204.
- Covin, J. G. (1991). "Entrepreneurial Versus Conservative Finns: A Comparison of Strategies and Performance," Journal of Management Studies 2H (5), 439-462.
- Croteau M., Bergeron F. et Raymond L. (2001), Comportements stratégiques, choix et gestion des systèmes d'information : contribution à la performance, Système d'Information et Management, n°4, Vol. 6
- Crozier M. (1981), Erhard Friedberg. « L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective ». Editions du Seuil.
- Crozier, M., Friedberg, E., 1977, « L'Acteur et le Système », Paris, Le Seuil.
- D'Amboise, G., Bouchard, S., "De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations», document de travail, Québec: Université Laval (FSA), 1990.
- D'Ambroise G. et Bakanibona A. (1991) : « La planification dans les PME : Une synthèse de résultats empiriques, conclusions et recommandations », Revue Internationale PME, Vol.12, N°2, pp. 147-166.
- Daft R. l. et Weick K. E. (1984), « Toward a model of organisations as interpretation systems », Academy of Management Review, 9,2. p. 284-295.
- Darling tests, Journal of statistics modeling and analytics, Vol.2, N°1, 2011, page 23-25. Cité par Douar (2016)

- De rond M., Thietart R.-A. (2007), « Responsabilité stratégique des dirigeants », revue française de Gestion, n° 172 / pages 63 à 77
- Demil B., Lecocq X. et Warnier V.(2013), « Stratégie et Business Models », Pearson
- Derville G. (2017), « Le pouvoir des médias, 4e édition, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, Coll. « Politique en plus ».
- Desreumaux A. (1993), « Stratégie », Dalloz
- Desreumaux A. (1996) : « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue Française de Gestion, Vol. 1, N° 7, pp. 86-108.
- Desreumaux A. (1996), "Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise",RevueFrançaise de Gestion, janvier - février, 86-108.
- Desreumaux A. (1999), « Théories des organisations », édition Management et Sociétés.
- Desreumaux, A. (2006), « Stratégie », Pearson Eduction.
- Desreumaux, A (1998), « Théorie des organisations », Editions Management & Société, Caen.
- Dimaggio P. J., et Powell W. W. (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", American Sociological Review, Vol.48, N°2, pp. 147-160.
- Dris C. (2017), « La presse algérienne : une dérégulation sous contraintes Les nouvelles formes de contrôle ou la « main invisible » de l'État », Questions de communication, vol 2 n° 32, pp. 261 - 286
- Durham Y. (2000), "An experimental examination of double marginalization and vertical relationships. Journal of Economic Behavior and Organization", 42(2) :207–229.
- Duval J., "l'influence de la presse sur ses lecteurs", Encyclopedie Universalis, site : https://www.universalis.fr/encyclopedie/presse-la-presse-et-ses-lecteurs/3-l-influence-de-la-presse-sur-ses-lecteurs/ (consulté le 14/07/2020)
- Easton, A. (1973), "Complex managerial decisions involving multiples objectives", John Wiley & Sons, cité par Berard C. (2009)
- Economides N. et Katsamakas, E. (July 2006), "Two-Sided Competition of Proprietary vs. Open Source Technology Platforms and the Implications for the Software Industry" , Management Science. 52 (7): 1057–1071.
- Ederle, E. (2007), Vision et pilotage d'entreprise : conceptualisation, représentation et pratiques (thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris -IX Dauphine).
- Einsenhardt K.-L. et Bourgeois L. –J. (1988), « Politics of strategic decision making : in high-velocity environnements: toward a midrange theory", Academy of Management Journal, 31 (4): pp. 737-770
- Elbousserghini J. (2018), « L'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise dans la vision stratégique des dirigeants de PME : Cas des PME marocaines labellisées RSE ». Thèse de Doctorat. Gestion et management. Université de Lyon ; Université Hassan II (Casablanca, Maroc). Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, 2018.

- Emanuel Ornelas and John Turnera (2007, “Trade liberalization, outsourcing, and the hold-up problem”, Journal of International Economics, 74(1) :225–241, 2007.
- EncyclopediaUniversalis, consulté en ligne, 2011
- England, G. W. (1975). The Manager and His Values: An International Perspective from the United States. Japan. Korea, India and Australia. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Co.
- Esquenazi J.-P. (2007), interview accordé au quotidien l’express numéro du 26/04/2007. https://www.lexpress.fr/actualite/politique/les-medias-ont-ils-une-influence-politique_464206.html. Il est professeur en sciences de l’information et de la communication et auteur du livre « L’écriture de l’actualité », Presses Universitaires de Grenoble, 2002.
- Feather, N. T. (1988b). “the Meaning and Importance of Values: Research with the Rokeach Value Survey," Australian Journal of Psychology 40{4), 377-390.
- Feather, N. T. (1988a). "From Values to Actions: Recent Application of the Expectancy-Value Model," Australian Journal of Psychology AQ (2), 105-124.
- Feudjo J. (2006), « Homogénéité, hétérogénéité de l'équipe dirigeante. Performance de l'entreprise et enracinement du dirigeant », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 219, n° 3, pp. 115-128.
- Filion L. J. (1991), « Visions et relations : clefs de succès de l'entrepreneur », Montréal, les éditions de L'Entrepreneur.
- Filion L. J. (1997), "Le champ de l’entrepreneuriat : historique, évolution, tendances", Revue Internationale de PME, vol. 10, n°2, 129-172.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. (1996), “Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organisations”, Minn/St Paul: West Publishing Company.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. (1996), “Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations”, St. Paul, Minn.: West Publishing Company
- Fourcade C. (1991), « Petite entreprise et développement local », ESKA.
- Freeman, R.E., D.R. Gilbert, et Hartman (1988). "Values and the Foundations of Strategic Management," Journal of Business Ethics 1.821-834."
- Gafani Marc (2012), “Your Unique Self: the Radical Path to Personal Enlightenment”, Tucson: integral publisher, 2012
- Garcia S., Moreaux M., and Arnaud Reynaud (2007), “Measuring economies ofvertical integration in network industries: An application to the water sector”. International Journal of Industrial Organization, 25:791–820.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2012), « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion –Réussir son mémoire ou sa thèse», Pearson, 2ème édition.
- Gaynor M. (2006), “Is vertical integration anticompetitive ? definitely may be (but that’s not final)”, Journal of Health Economics, 25 :175–180
- Gene M. Grossman, Elhanan Helpman, and Adam Szeidlc (2006), “Optimal integration strategies for the multinational firm”. Journal of International Economics, 70 :216–238.

- George, L.M., Waldfogel, J., (2003), “Who affects whom in daily newspaper markets?” J. Polit. Econ. 111, 765–784.
- George, L.M., Waldfogel, J. (2006), “The New York Times and the market for local newspapers”. Am. Econ. Rev. 96 (1), 435– 447.
- Gerstlé J. (2004), « La presse écrite ; objet délaissé ». Chapitre : Presse écrite et comportements politiques. Analyse empirique de l’influence, L'Harmattan, pp.337-350
- Goldberg, L. R. (1993), “The structure of phenotypic personality traits”, American psychologist, 48(1), 26.
- Grant R.M. (1991): “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, California Management Review, Vol. 33, N° 3.
- Guérin Serge, Robinet P., « La presse quotidienne », Paris, Flammarion, 1999
- Gulati R., Lawrence P. and Phanish Puranam (2005), “Adaptation in verticalrelationships: Beyond incentive conflict”, Strategic Management Journal, 26(5) :415–440, 2005.
- Guth, W. D. and Taguiri R. (1965), "Personal Values and Corporate Strategy," Harvard Business Review 43(5), 123-132.
- Hafsi T. (2011), « Le développement économique de l’Algérie : expériences et perspectives », Casbah Editions.
- Hambrick D. C et Chen M.J. (1992), « Effets of top management team characteristics on competitive behaviors of firm », Academy of Management Journal, vol 38, pp. 12-16.
- Hambrick D.C. (1996), « The influence of top management team heterogeneity on firm competitive moves », Administrative Science Quarterly, vol. 41, n° 1.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers”. Academy of Management Review, 9, 193-206
- Hambrick, D.C. et Finkelstein, S.(1987), “Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes”, Research in organizational Behavior, 9, 369-406
- Hambrick, D.C., (1983), “Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types”, Academy of Management Journal, Vol. 26, March, p. 5-25.
- Hambrick, D.C., (1984), “Taxonomic approaches to studying strategy: some conceptual and methodological issues”, Journal of Management, Vol. 10, No 1, p. 27-41.
- Hambrick, D.e.(980), "Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research", Academy of Management Review, Vol.5, n°4, p.567-575.
- Hamel G. (2012). Ce qui compte vraiment. Les cinq défis pour l’entreprise : valeurs-Innovation-Adaptabilité-Passion-Idéologie, Eyrolles, 2012
- Hamel, G et Prahalad, C-K (1989), “StrategicIntent”, Harvard Business Review, vol. 67, N°3.
- Hannan M., Freeman J.H. (1977), “The population ecology of organizations”, American Journal of Sociology, 83, pp. 929-984.

- Hannan, M. T. et Freeman J.H. (1977), “The population ecology of organizations”, American Journal of Sociology.82: pp. 929-964.
- Helfer J. P., Kalika M. et Orsoni J. (2013), « Management stratégique », Vuibert,, 9e éd.
- Herbert T. et Naylor (1971), “Computer Simulation Experiments with Models of Economic Systems”, John Wiley and Sons Inc.
- Higgs, M.J., & Lichtenstein, S. (2010), “Exploring the “Jingle Fallacy”: A study of personality and values”, Journal of General Management, 36(1): 43–61.
- Hinton, R., Brownlow, C., & McMurray, I. (2004). SPSS Explained. Routledge.
- Hofstede G. et al. (2010), « Culture et organisations : comprendre nos programmations mentales », Pearson Education France, Paris.
- Hofstede, G. (1980), “Culture's consequences: International differences in work-related values”. Beverly Hills
- Howard R. (1990), "Values Make the Company: An Interview with Robert Haas," Harvard Business Review, 68 (September/October 1990): 132-144.
- Ihaddaden Z. (1983), « Histoire de la presse indigène en Algerie : des origines jusqu’en 1930 », Alger, ENAL.
- Irwin R. (1980), "How Lawless are Big Companies?", Fortune (December 1980), pp. 57-63.
- Jan Y. Sand (2004), “Regulation with non-price discrimination”, International Journal of Industrial Organization, 22:1289–1307.
- Jaouen A. (2008), "Dirigeants de TPE et construction des alliances stratégiques : une analyse par les liens", in Gundolf K. & Jaouen A., Les relations interorganisationnelles de PME, HermèsPublishing, Lavoisier, Londres.
- Jay Pil Choi (1998), “Information concealment in the theory of vertical integration”, Journal of Economic Behavior and Organization, 35(1):117–131, 1998.
- Castro J.-L. (2002), « Une approche exploratoire de l'influence des valeurs catholiques du dirigeant de PME sur son mode de management : la doctrine sociale de l'église catholique à l'épreuve de l’entreprise », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine - Paris IX. France.
- Johnson G., Whittington R., Scholes K., Angwin D., Regnér P. et Fréry F (2017), « Stratégique » (11e édition), Pearson.
- Julien, P.-A. (1997), « Les PME : bilan et perspectives », Economica.
- Kahle, L. R. (Ed.). (1983), Social values and social change: Adaptation of life in America, New York: Praeger.
- Kelley, E.L. (1927), “Interpretation of Educational Measurements”, Yonkers, NY: World
- Klein B., Robert G. Crawford, and Armen A. Alchian (1978), “Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process”, Journal of Law and Economics, 21(2) :297–326, 1978.

- Kluckhohn, C. et al. (1952), “Values and Values-Orientations in the Theory of Action”, in Toward a General Theory of Action, Talcott Parsons and Edward A. Shils, eds. (Cambridge: Harvard University Press, 1952), pp. 388-433.
- Kluckhohn, Florence, R. et Strodbeck, F.L..(1961), “Variations in value orientation”. Evanston, I11.: Row, Peterson.
- Kotey, B & Meredith G G. (1997), “Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies and Enterprise Performance”, Journal of Small Business Management, 35, 2, 37-64.
- Kraemer G. (2003), « Journaux algériens. De la presse à la toile. Panorama des sites web des quotidiens arabophones et francophones », dans Réseaux, 26 (122), pp. 273 - 285
- Kuhn T. (1962), “The structure of scientific revolutions”, Chicago: University of Chicago Press
- Kuhn T. (1983), « La structure des révolutions scientifiques », Flammarion, Paris.
- Kwane Bebey G.-L (2017), « Le comportement stratégique des PME dans un environnement incertain », Université d’Artois, France
- Lafuente A. & Salas V. (1989), "Types of Entrepreneurs and Firms: the Case of NewSpanish Firms",Strategic Management Journal, vol. 10, n°1, 17-30.
- Lagarde V. (2006). « Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture ». La revue des sciences de gestion, 2006/4 n°220-221, pp. 31 - 44
- Latham, J. R. (1995), “Visioning the Concept, Trilogy, and Process”, Quality Progress, Vol. 28, n°4, p. 65-68.
- Laufer J. (1975), "Comment devient-on entrepreneur ? «Revue Française de Gestion, n°2, pp. 11-23.
- Lavelle L. (1951), « Traité des valeurs : théorie générale de la valeur », Tome 1, Paris, PUF
- Le Floch P. et Sonnac N. (2013), « L’économie de la presse à l’ère du numérique », 3ème édition, La découverte.
- Lemoigne L. (2007), « Les Épistémologies constructivistes », Puf, coll. « Que sais-je ? ».
- Levin, I. M. (2000), “Vision Revisited. Telling the Story of the Future”, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.36, n°1, p. 91-107.
- Lichtenstein S, P Dade (2012), “The shareholder value chain: values, vision and shareholder value creation”, Journal of General management 33 (1), 15-31
- Lichtenstein, S. (2005), “Strategy Co-Alignment: Strategic, Executive Values and Organizational Goal Orientation and Their Impact on Performance”. These DBA, University of Brunel.
- Lichtenstein, S., and Dade, P. (2007), “The Shareholder Value Chain: Values, Vision and Shareholder Value”, Journal of General Management. Vol. 33, Issue 1, Autumn, pp. 15-31

- Lincoln Y. S. , Guba E. G. (1985), « Naturalistic Inquiry », Sage publications London, 1985.
- Livian, Y. (2015), « Initiation à la méthodologie de recherche en SHS : réussir son mémoire ou thèse », Accès halshs-01102083f.
- Lozano, L. M., Garcìa-Cueto, E, et Muðiz, J. (2008), "Effect of the Number of Response Categories on the Reliability and Validity of Rating Scales, Metodology". European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences, 4 (2), pp.73-79.
- Lumpkin G. T. et Dess G. G. (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, Academy of Management Review, Vol. 21, n° 1,
- Mace G. et Petry F. (2010), guide d'élaboration d'un projet de recherche en sciences sociales, de boeck.
- Mahe De Boislandelle H. (1998), « Dictionnaire de gestion », Economica, 1998
- Maio, G. R., Olson, J. M., Bernard, M. M., & Luke, M. A. (2003), "Ideologies, values, attitudes, and behavior", Dans J. Delamater, Handbook of social psychology (pp. 283-308). New York : Kluwer Academic.
- March J. G. et Olsen J. P. (1976), "Ambiguity and choice in organization", Universitatsforlaget, 1976.
- March J., M. Cohen et Olsen J. P. (1972), "Garbage can model", Administrative Science Quarterly, Vol. 17, N°1.
- Marchesnay M. (1992), « Les stratégies de spécialisation », dans J.-P. Helfer et J. Orsoni, Encyclopédie du Management, 2 tomes, Paris, Vuibert, p. 773-779.
- Marchesnay M. (1997), «Management stratégique», les éditions chihab
- Marchesnay M. et Fourcade C. (1997), « Gestion de la PME/PMI », Nathan
- Marchesnay, M. (2004), « Management stratégique », Les éditions de l'ADREG.
- Marchesnay, M. et Julien, P.-A. (2011), « L'entrepreneuriat », Nouvelle Edition
- Marco A. Castaneda (2006), "The hold-up problem in a repeated relationship", International Journal of Industrial Organization, 24: 953–970.
- Martinet A. (2006), Stratégie et pensée complexe, In : Revue française de gestion, n° 160
- Mathien M. (2003), "Economie générale des médias", Ellipes, Paris
- McCrae, R. & Costa P. T. (1997), "Personality Trait Structure as a Human Universal", American Psychologist 52, 5, 509-516.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998), "Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research". Journal of Management, 24(3), 351–389.
- Merad A. (1964), « La formation de la presse musulmane en Algerie (1919-1939) ≫, IBLA. Revue de l'Institut des Belles lettres arabes à Tunis, n°105, pp. 23-45
- Meyer J.W. & Rowan B. (1977), « Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony », American Journal of Sociology, Vol. 83, pp. 340-363.
- Michel J.-G. et Hambrick D.C. (1992), « Diversification posture and top management team characteristics », Academy of Management Journal, vol 35, n° 1, pp. 9-37.

- Miles R.E., Snow C.C. et Pfeffer J. (1974), “Organization - Environment: concepts and issues”, Industrial Relation, Vol.18, N°13, pp.244-264.
- Miles, E., Snow, C., Meyer, A. et Coleman, H., (1978), “Organizational strategy, structure, and process”, Academy of Management Review, Vol.3, No 3, p. 546-562.
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms," Management Science 29, 770-791.
- Miller, D. et Eriesen P.H. (1983), "Strategy-Making and Environment, The Third Link," Strategic Management Journal (4), pp. 221-235.
- Miller, D. et J.M. Toulouse (1986), "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms," Management Science 32(11), 1389-1409.
- Mingfang Li, Kannan R. and Pécherot Petitt B. (2006), “Business groups and market failures : A focus on vertical and horizontal strategies”. Asia Pacific Journal of Management, 1(4) :439–452, 2006.
- Mintzberg H. (1973), « Strategy-Making in Three Modes », California Management Review, vol. 16, n° 2, Winter.
- Mintzberg H. (1994), « Grandeur et décadance de la planification stratégique », Dunod
- Mintzberg H., (1973), “Strategy-Making in Three Modes”, California Management Review, Vo1.l6, No 2.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., (1999), « Safari en pays stratégie », Village mondial.
- Mintzberg, H. (1991), «Learning I, Planning 0», Strategic Management Journal, 12, p. 464-466
- Mintzberg, H. ; Pascale, R.T. ; Goold, M. et Rumelt, R.P. (1996), «The “Honda Effect” Revisited», California Management Review, Vol. 38, n° 4, p. 78-117.
- Mintzberg, H., (1994), “The Rise and Fall of Strategic Planning”, New York, The Free Press.
- Mintzberg, H. (1989), « Structure et dynamique des organisations », Paris, Les Éditions Agence d’Arc.
- Mitchell, T. R., & Scott, W. G. (1990), “America’s problems and needed reforms: Confronting the ethics of personal advantage”, Academy of Management Executive, 4, 23–25.
- Montanari, J. R. (1978), "Managerial Discretion: An Expanded Model of Organizational Choice", Academy of Management Review 9, 128-137.
- Morchain P. (2009), Psychologie sociale des valeurs », Dunod.
- Mostefaoui B. (1980), " Aspects de l'information au Maghreb", éditeur CMERA-Algérie.
- Mostefaoui B. (1992), « Professionnalisation et autonomie des journalistes au Maghreb. Éléments de mise en situation des actions et conflits », Réseaux, vol. 10, n° 51 « Sociologie des journalistes. pp. 55-66
- Murray A.I. (1989), « Top management group heterogeneity and firm performance », Strategic Management Journal, vol 10, pp. 125-141.

- Mzid I. (2009), « L'approche strategique du developpement desgroupes familiaux :cas des hypogroupes », thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université du sud Toulon-Var
- Nadeau R. (1999), « Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie », Puf.
- Newton K., Brynin M. (2001), "The National Press and Party Voting in the UK", Political studies, 49, 265-285
- Nonis S. et Cathy O. Swift (2001), « Personal Value Profiles and Ethical Business Decision", in Journal of Education Business, May/June, pp. 251-256
- Olson, Philip D., and Donald Bokor (1995),"Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small Start-up Firms," Journal of Small Business Management 55O).34-44.
- Ouchi W.G. (1980), « Markets, bureaucraties and clan », Administrative Science Quaterly, vol 25, pp. 129-141.
- Outoudert A. (2017), directeur de publication Liberté, interview accordé au journal El Watan du 06.02.2017.
- Pagès M. et al. « L'énigme de la valeur. Le paradoxe de son observation sociologique », 2010,
- Parsons, T (1971), "The system of modern societies", Englewood Cliffs, Prentice Hall, traduit par G. Melleray , Dunod
- Parsons, T, Shils E.A et al. (1952), "Toward a general theory of action", Harvard University
- Parsons, T. (1957), "The social system", New York. Free Press.
- Parthasarthy R. (2009), "Fondements de management stratégique", ERPI.
- Pearce, J. A., Robinson. R. B., (1987), "A measure of social power in strategic decision making", Strategic Management Journal, 8, pp. 297-304.
- Pearce. J. A., and R.B.j. Robinson (1985), "Strategic Management: Strategy formulation and Implementation", Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Perez R. (1998), « Management de crise ou crise du management ? L'affaire Périer-Neslté », 14ème journée des IAE, Nantes avril, Actes édités par BRECHET J.-P. (1998), tome 1, « Valeur, Marché et Organisation », Nantes PAO, pp. 557-576
- Pesqueux Y. (2010), "valeurs et notions associées", hal-00510882, version 1 - 22,
- Pesqueux Y. (2014), « l'épistémologie des sciences de gestion », Revue Perspectives, n°150, pp. 83 – 85.
- Pesqueux Y. (2000), « Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie », ellipses, 2000.
- Pesqueux Y. (2010), « Normes et principes », hal-00510879, version 1 – 23.
- Pinfield L. T., (1986), "A field evaluation of perspectives on organizational decision making", Administrative Science Quarterly, 31 (3), 365-388
- Pingaud D. et Poulet D. in https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/0603-PINGAUD-POULET-FR-2.pdf, consulté le 15/07/2020.

- Porter M. (1982), « Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Économica
- Porter M. (1986), « L'Avantage concurrentiel », InterEditions.
- Posner, B. Z., et. Schmidt W.H (1981), "Values and the American Manager: An Update", California Management Review, Vol. XXVI, No. 3.
- Posner, B. Z., et. Schmidt W.H (1992), "The Values of American Managers Then and Now," Management Review (Fevrier), pp. 37-40.
- Postman, L., Bruner, J. S., & McGinnies, E. (1948), "Personal values as selective factors in perception". The Journal of Abnormal and Social Psychology, 43(2), 142.
- Postman, L., Bruner, J. S., & McGinnies, E. (1948), "Personal values as selective factors in perception", The Journal of Abnormal and Social Psychology, 43(2), 142–154
- Prahalad, C.K. et Hamel, G. (1994), "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", Strategic Management Journal, vol.15, p.5-16
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M. A. et Datta, D. K. (1993), « Strategic Decision Processes : Critical Review and Future Directions », Journal of Management, Vol. 19, n°2, p. 349-384
- Ramanujam V. & Varadarajan P. (1989), "Research on Corporate Diversification: A Synthesis", Strategic Management Journal, vol. 10, 523-551.
- Rebah M. (2002), "La presse algérienne", éditions Chiheb, Alger.
- Remili N. (2013), « Le comportement stratégique face à une rupture institutionnelle programmée », thèse de Doctorat, Université du Quebec à Montreal.
- Robert N. McMurry (2009), "Conflicts in Human Values", Harvard Business Review.
- Rochet J; et Tirrole J. (2003), "plat-form competition in two-sided markets", The Journal of The Eurpean Economic Association, n°4; pp. 900 - 1029
- Rokeach, M. (1968), " Belief, attitudes and values", San Francisco, Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973), "The nature of human values", New York, The Free Press.
- Rokeach, M. (1979), "Understanding human values individual and societal", New York, The Free Press.
- Romelaer P. (1994), « James March », Revue Française de Gestion, N° mars-avril-mai
- Rosse, J.N. (1967), "Daily newspapers, monopolistic competition, and economies of scale". Am. Econ. Rev. 57, 522–533.
- Rossini G. (2005), "Outsourcing with labor management", Journal of economic systems, 1 :466–466.
- Rumelt R.P (1984), "Towards a strategic theory of the firm", Competitive strategic management, Lamb B. (Ed.), Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, , p. 556-570. Cité par De Rond et Thietart, 2007.
- Rysman (2009), "The Economics of Two-Sided Markets Marc", Journal of Economic Perspectives—Volume 23, Number 3—Summer 2009—Pages 125–143
- Sallenave J.-P. (1973), « La stratégie de l'entreprise face à la concurrence », Ed. d'Organisation.

- Sanjib Bhuyan (2002), “Impact of vertical mergers on industry profitability: An empirical evaluation”, Review of Industrial Organization, 20(1):61–79.
- Schein E. (1985), “Organizational Culture and Leadership”, Jossey-Bass, San Francisco
- Schwandt T. A. (2001), “Dictionary of qualitative inquiry”, (2nd ed.), Thousand Oaks: Sage
- Schwartz, S. H. (1992), “Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries”, In: Zanna, M. P. (ed.) Advances in experimental social psychology, Vol. 24, pp. 1–65, San Diego: Academic Press
- Scott R. W. & Meyer J. W. (1991), "The Organization of Societal Sectors: Proposition and Early Evidence", in Dimaggio P. J. & Powell W. W. (1991), “the New Institutionalism in Organisational Analysis, the University of Chicago Press, 108-140.
- Scott R. (2008), “Institutions and Organizations”, Londres: Sage.
- Selznick P. (1957), Leadership in administration: A sociological interpretation, Harper & Row, New York, 62, 67-68.
- Selznick, P. (1949), “TVA and the grass roots”, Berkeley, CA: University of California Press.
- Sichel W. (1973), “Vertical integration as a dynamic industry concept”, The Antitrust Bulletin, vol. 18, pp. 463-482
- Siegel D. (2008), « Réflexion sur la stratégie », La Revue des Sciences de Gestion, n°230, Volume 2, PP 15-23.
- Simon H. A.(1983), « Administration et processus de décision », Economica.
- Simons R., (1987), “Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis, Accounting”, Organizations and Society, Vo1.l2, No 4, pp.357-374.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999), “Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams”, Academy of Management Journal, 42(6), 662–673.
- Smircich, L. et Stubbart, C. (1985), «Strategic Management in an Enacted World», Academy of Management Review,Vol.10, n°4, p. 724-736.
- Smith KG., Guthrie, J.P. et Chen, M.J.(989), “strategy , Size, and Performance” Organizational Studies, Vol.10, n°1, p. 63-81.
- Smith N. R. (1967), "The Entrepreneur and his Firm: The Relationship between Type of Man", Bureau of Business and Economic Research.
- Sogbossi Bocco B. (2009), « La vulnérabilité des petites entreprises face à la non lisibilité de l’environnement : entre un comportement planifié et opportuniste » 11ème journées scientifiques du réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 Mai 2009.
- Sonnac N. (2006), « Les médias : une industrie à part entière et entièrement à part », Questions de communication [En ligne], 9 | 2006,. URL : http:// journals.openedition.org/questionsdecommunication/7947
- Souriau-Hoebrechts C. (1975), «La presse maghrébine : Libye – Tunisie –Maroc – Algérie", CNRS, Paris

- Spranger E. (1922), “Types of men”. Halle Max Niemeyer Verlag.
- Steve Brenner and Earl Mollander, "Is the Ethics of Business Changing? », Harvard Business Review January/February 1977).
- Tessier M. et Baffert M. (2007), La presse au défi du numérique rapport au ministre français de la culture et de la communication, Février 2007
- Thévenet M. (1985), « La culture d'entreprise », série Que Sais-Je ?, PUF
- Thévenet, M. (1986), « Audit de la culture d’entreprise », Editions d’Organisation, Paris.
- Thompson, A. A., and A.J. Strickland (1986), “Strategy Formulation and implementation: Task of the General Manager”, Piano, Texas: Business Publications. Inc.
- Thompson, A. A., and A.J. Strickland (1993), “Strategic Management. Concepts and Cases”. Fifth Edition. Homewood. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Toussaint Desmoulins N. (1992), "L'économie des médias", PUF, 3ème édition, Paris,
- Utterback, J.M. et W.J. Abernathy (1975), «A dynamic model of process and product innovation», Omega : The International Journal of Management Science, vol. 3, n° 6, pp. 639-656
- Vallette-Florence, P. (1994). « Les styles de vie. Bilan critique et perspectives : du mythe à la réalité ». Paris, Nathan.
- Vega G. & Kidwell R. E. (2007), "Toward a Typology of New Venture Creators: Similarities and Contrasts between Business and Social Entrepreneurs", New England Journal of Entrepreneurship, vol. 10, n°2, 15-28.
- Vergara Canizales V.-G. (2009), « Modélisation pour la simulation de l’intégration verticale et virtuelle pour la prise de décisions », thèse de Doctorat, Spécialité :Genie Mecanique, Ecole Centrale de Nantes, France
- Vernon, P. E., & Allport, G. W. (1931), “A test for personal values”. The Journal of Abnormal and Social Psychology, 26(3), 231–248.
- Very Ph. (1991), « Stratégies de diversification : nouvelles perspectives », Editions Liaisons.
- Vidallet B., d’Esteintot, Abecassit P. (2005), « La décision : une approche pluridisciplinaire des processus de choix », Deboek.
- Wasserman, N., N. Nohria and B. N. Anand, (2001), “When Does Leadership Matter? The Contingent Opportunities View of CEO Leadership”, *Harvard Business School Working* paper.
- Wayne S., Desarbo, C., Di Benedetto A., Song M. et Indrajit S., (2005), “Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance”, Strategic Management Journal, Vol. 26, p. 47-74.
- Weber M. (1905), “L’éthique protestante et l’esprit du capitalisme”, Gallimard
- Weber M. (1920), “Economie et société”, Pocket.

- Webster FE., (1992), "The changing role of marketing in the corporation", Journal of Marketing, Vol. 56, October, pp. 1-17.
- Wilber K. (1997), "*The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad* 1997", Recueil articles dans la revue *ReVision*
- Willet G. (2012), « Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? ». Communication et Organisation, pp. 01 – 19.
- Willhoff T. (2010), « Les valeurs », Eyrolles.
- Williams, R. M. (1979). "Change and stability in values and value system: A sociology perspective". In RokeachM.(Ed.), *Understanding human values: Individual and societal* (pp. 415–460). New York: Free Press.
- Williamson O. E. (1975), "Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications", The Free Press, New-York.
- Williamson O.E. (1986), "Economic organization: firms, markets and policy control", Brighton : Wheatsheaf.
- Williamson O.E. (1994), « Les institutions de l'économie », InterEditions.
- Wilson A. (2006), "Marketing research: an integrated approach" (2nd ed.). England: Prentice Hall
- *Zahra*, S. A., & *Pearce*, J. A. (*1990*), "Research Evidence On The Miles-Snow Typology", Journal of Management, 16(4), 751-768.
- Zalaghi H. (2016), "The role of Deductive and Inductive Reasoning in Accounting Research and Standard Setting". Asian Journal of Finance & Accounting, Vol. 08 (01), pp. 23-37
- Zegout K. (2014), « Stratégies et enjeux socio-économiques de l'adaptation au numérique : à propos des mutations de la presse britannique », *Études de communication* [En ligne], 43 | 2014, mis en ligne le 01 décembre 2014, consulté le 16 mai 2019. URL : http://journals.openedition.org/edc/6085 ; DOI : 10.4000/edc.6085
- Zessin Ph., (2011), « Presse et journalistes « indigènes » en algérie coloniale (années 1890-années 1950) », dans le mouvement social, 2011/3 n° 236, pp. 35 – 46

Références juridiques :

- Décret exécutif N° 90-325 du 20/10/1990 fixant les modalités de répartition des subventions d'Etat aux nouvelles entreprises médiatiques.
- J.O.R.A. n° 6 du 09 février 1982
- Loi n° 90-07 du 3 avril 1990 relative à l'information, (*JORA* n° 014 du 04-04-1990).
- Loi organique n° 12-05 du 18 safar 1433 correspondant au 12 janvier 2012 relative à l'information (*JORA* n°02 du 15-01-2012).

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire de l'enquête

Chère Madame, cher Monsieur,

Dans le cadre de la réalisation de notre travail de recherche en thèse de Doctorat en Sciences de Economiques, nous vous présentons ce questionnaire qui comprend des expressions visant à nous aider à mesurer les variables de notre problématique.

Nous comptons énormément sur votre aide efficace en répondant aux différentes questions et en indiquant (x) lorsque la déclaration est appropriée et reflète le degré de votre accord, selon votre point de vue. Nous vous prions de lire soigneusement les expressions avant de choisir la bonne réponse, sachant que les informations obtenues seront traitées en toute confidentialité et ne serviront que ma recherche scientifique.

Veuillez agréer, Madame, Monsieur, mes sincères remerciements et l'expression de mon profond respect.

Chercheur : Abderrahmane BATACHE.

Informations générales

Cette partie a pour objectif de connaitre certaines informations sur les plans personnel et professionnel vous concernant.

Merci, chère Madame, cher Monsieur, de donner les informations générales ci-après :

1- Le nom de l'entreprise : ……

2- Catégorie d'âge : 25 – 35 ans ☐ 36 – 45 ans ☐ 46 ans et plus ☐

3- Sexe : masculin ☐ féminin ☐

4- Le poste occupé :
……

5- Ancienneté :
……..

6- Participation dans le capital de l'entreprise : Oui ☐ Non ☐

Première dimension : Les valeurs théoriques

Veuillez nous indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

N°	Expression	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	Les journalistes de la presse écrite en Algérie sont suffisamment formés pour exercer efficacement leur métier.					
02	les dirigeants des entreprises de presse écrite sont suffisamment formés pour gérer leurs entreprises					
03	Les dirigeants et journalistes des entreprises de presse écrite ont parfaitement connaissance des règles éthiques et déontologiques à respecter.					
04	Les valeurs éthiques et déontologiques de la presse sont suffisamment respectées.					
05	l'entreprise de presse écrite consacre une somme importante de son chiffre d'affaires pour la formation de son personnel.					
06	Il y a une production scientifique en rapport avec l'activité de la presse.					
07	L'environnement facilite l'accès à l'information pour les journalistes.					
08	Vous considérer que vos valeurs personnelles sont en parfaite harmonie avec la ligne éditoriale de votre journal.					

Deuxième dimension : Les valeurs économiques

Veuillez nous indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

N°	Expression	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	La rentabilité économique doit constituer la priorité pour un dirigeant d'une entreprise de presse.					
02	Sur le marché de la presse écrite, la concurrence est beaucoup plus commerciale qu'idéologique ou politique.					
03	Une action de coopération économique entre deux titres de presse écrite (imprimerie, distribution, publicité,…) est intéressante même si leurs lignes éditoriales sont opposées.					
04	Le dirigeant d'une entreprise de presse doit faire en sorte à ce que le contenu du journal ne décourage pas les annonceurs-clients du service publicité de l'entreprise.					
05	Le contenu d'une publication doit correspondre en premier lieu aux caractéristiques des lecteurs-acheteurs même si au détriment des valeurs et convictions profondes des journalistes et dirigeants de la publication.					
06	L'environnement économique est transparent et sans discrimination entre les titres.					
07	La survie d'une publication dépend essentiellement de sa fiabilité économique.					

Troisième dimension : Les valeurs esthétiques

Veuillez nous indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

N°	Expression	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	La forme d'un journal (couleurs, design, qualité d'impression,…) compte au même titre que le contenu.					
02	L'ambiance de travail et l'environnement esthétique agréable dans l'entreprise compte plus que l'argent.					
03	Vous êtes empathique aux sentiments des autres.					
04	Vous cherchez l'harmonie et l'unité dans la sphère physique et la sphère relationnelle.					
05	Dans votre processus de prise de décision, vous êtes subjectif en suivant d'avantage votre instinct.					
06	Vous êtes sensible à l'environnement et la nature.					

Quatrième dimension : Les valeurs sociales

Veuillez nous indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

N°	Expression	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	L'individu est amené à investir de son temps, argent et ressources même s'il n'y a pas de retour sur investissement.					
02	Vous avez de la difficulté à dire non aux requêtes d'argent et de temps.					
03	Vous vous souciez de la promotion de la justice et de l'égalité des gens dans toutes sortes de sphères.					
04	Vous vous souciez de la préservation des choses pour les générations à venir.					
05	Vous apportez de l'aide aux démunis et aux sans-abri.					
06	Les institutions ne se préoccupent pas suffisamment des gens nécessiteux.					

Cinquième dimension : Les valeurs politiques

Veuillez nous indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

N°	Expression	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	La presse a pour rôle non pas seulement d'informer le citoyen, mais aussi de jouer son rôle de quatrième pouvoir.					
02	L'Etat entrave, directement ou indirectement, le fonctionnement et l'économie des entreprises de presse de droit privé.					
03	Votre entreprise connait des périodes de conflits avec les tenants du pouvoir politique en place					
04	La presse écrite de droit privé est réellement dépendante des courants politiques et idéologiques.					
05	Des conflits d'intérêts idéologiques existent entre certaines entreprises de presse.					
06	Le positionnement politique d'un titre vis-à-vis du pouvoir en place est un critère déterminant quant à sa survie.					

Sixième dimension : Les valeurs traditionnelles

Veuillez nous indiquer votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions suivantes :

N°	Expression	Totalement d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas d'accord du tout
01	La société algérienne est une société conservatrice, la presse doit donc refléter cet état de fait.					
02	Vous jugez les gens selon leurs principes et croyances.					
03	Le bien et le mal/le vrai et le faux sont clairement définis.					
04	Vous sentez le besoin de protéger les traditions qui vous tiennent à cœur.					
05	Vous êtes tenté d'attirer les autres à votre point de vue sur la religion.					
06	La presse écrite doit contribuer à la promotion de la religion.					
07	Vous considérez que, globalement, les dirigeants de votre entreprise partagent les mêmes valeurs et convictions profondes.					
08	Vous considérez qu'il est important pour les journalistes d'un même organe de presse de partager les mêmes valeurs personnelles et convictions profondes.					

Si vous avez d'autres renseignements complémentaires, veuillez les insérer dans la case ci-dessous :

……
……
……
……
……
……
……
……
……
……

Annexe 2 : Sortie SPSS

1. Fréquences variables démographiques

Statistiques

		Sexe	Poste	Ancienneté	Actionnaire	la stratégie
N	Valide	44	44	44	44	44
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

Sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	m	39	88.6	88.6	88.6
	f	5	11.4	11.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Poste

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	CS	17	38.6	38.6	38.6
	CM	19	43.2	43.2	81.8
	CO	8	18.2	18.2	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Ancienneté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	5-10 ans	12	27.3	27.3	27.3
	11-20	13	29.5	29.5	56.8
	+20 ans	19	43.2	43.2	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

Actionnaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentagevalide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	17	38.6	38.6	38.6
	non	27	61.4	61.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

La stratégie

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	IV Faible	25	56.8	56.8	56.8
	IV Moyenne	14	31.8	31.8	88.6
	IV Forte	5	11.4	11.4	100.0
	Total	44	100.0	100.0	

2. Test de validité et de crédibilité du questionnaire : Alpha de Cronbach

Récapitulatif de traitement des observations pour chacun des axes

		N	%
Observations	Valide	44	100.0
	Exclu[a]	0	.0
	Total	44	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

2.1. Echelle : Les valeurs théoriques

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basésur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.840	.829	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en casde suppression d'un élément	Variance de l'échelle en casde suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression del'élément
Q1	22.11	24.475	.842	.796	.783
Q2	22.07	25.646	.712	.630	.802
Q3	22.41	25.224	.710	.718	.802
Q4	22.11	24.429	.867	.837	.781
Q5	21.66	28.462	.605	.561	.819
Q6	21.91	31.666	.312	.229	.848
Q7	21.77	25.342	.661	.636	.809
Q8	23.18	35.268	-.090-	.081	.892

2.2. Echelle : Les valeurs économiques

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basésur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.596	.569	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en casde suppression d'un élément	Variance de l'échelle en casde suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression del'élément
Q9	11.73	8.715	.416	.221	.512
Q10	12.18	12.199	.073	.158	.621
Q12	11.66	10.416	.337	.152	.555
Q13	10.84	8.835	.358	.584	.540
Q14	10.75	6.983	.530	.596	.442
Q15	12.05	10.230	.248	.356	.584

2.3. Echelle : les valeurs esthétiques

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basésur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.501	.524	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en casde suppression d'un élément	Variance de l'échelle en casde suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression del'élément
Q17	14.30	5.562	.271	.374	.451
Q18	13.86	5.841	.341	.389	.408
Q20	14.20	7.515	.009	.252	.562
Q21	14.18	4.943	.557	.373	.270
Q22	13.86	6.679	.116	.148	.531
Q23	15.16	7.021	.371	.189	.441

2.4. Echelle : Les valeurs sociales

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basésur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.696	.710	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en casde suppression d'un élément	Variance de l'échelle en casde suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression del'élément
Q24	11.93	8.556	.478	.261	.638
Q25	11.17	9.069	.314	.167	.701
Q26	12.17	9.215	.496	.287	.637
Q27	11.95	10.485	.360	.286	.679
Q28	11.86	9.296	.485	.345	.640
Q29	11.29	8.014	.491	.277	.634

2.5. Echelle : Les valeurs politiques

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basésur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.873	.873	6

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en casde suppression d'un élément	Variance de l'échelle en casde suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression del'élément
Q30	13.91	21.852	.815	.702	.833
Q31	13.02	20.023	.722	.582	.844
Q32	12.80	18.539	.821	.741	.824
Q33	13.66	20.974	.756	.647	.838
Q34	13.95	24.463	.446	.287	.886
Q35	13.68	23.431	.535	.326	.873

2.6. Echelle : Les valeurs traditionnelles

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.542	.528	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q36	21.02	10.609	.352	.476	.471
Q37	21.00	10.390	.482	.454	.427
Q38	20.67	10.959	.362	.440	.471
Q39	21.26	11.808	.340	.309	.487
Q40	20.24	12.088	.220	.191	.521
Q41	20.31	10.609	.291	.395	.497
Q42	21.57	14.202	-.081-	.321	.593
Q43	21.26	12.539	.093	.344	.567

3. Test de normalité : Shapiro-Wilk

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
VTH	.134	44	.045	.953	44	.072
VEC	.127	44	.071	.971	44	.320
VES	.167	44	.004	.950	44	.055
VSO	.113	44	.196	.980	44	.622
VPO	.105	44	.200*	.969	44	.284
VTR	.085	44	.200*	.976	44	.479
TQ	.127	44	.074	.953	44	.068

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

4. Statistique descriptive et Test t

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q1	44	2.80	1.133	.171
Q2	44	2.75	1.144	.172
Q3	44	3.09	1.197	.180
Q4	44	2.80	1.112	.168
Q5	44	2.34	.914	.138
Q6	44	2.59	.816	.123
Q7	44	2.45	1.247	.188
Q8	44	3.86	1.002	.151
Q9	44	3.89	1.125	.170
Q10	44	4.34	.526	.079
Q12	44	3.82	.786	.118
Q13	44	3.00	1.181	.178
Q14	44	2.91	1.378	.208
Q15	44	4.20	.978	.147
Q17	44	3.18	1.105	.167
Q18	44	2.75	.918	.138
Q20	44	3.09	.802	.121
Q21	44	3.07	.950	.143
Q22	44	2.75	.967	.146
Q23	44	4.05	.480	.072
Q24	44	3.84	.987	.149
Q25	44	3.09	1.096	.165

Q26	44	4.02	.927	.140
Q27	42	3.88	.633	.098
Q28	44	3.77	.803	.121
Q29	44	3.18	1.105	.167
Q30	44	3.70	.978	.147
Q31	44	2.82	1.317	.198
Q32	44	2.59	1.386	.209
Q33	44	3.45	1.150	.173
Q34	44	3.75	1.059	.160
Q35	44	3.48	1.089	.164
Q36	44	3.07	1.087	.164
Q37	44	3.02	1.000	.151
Q38	43	2.72	1.008	.154
Q39	44	3.32	.800	.121
Q40	43	2.30	.914	.139
Q41	44	2.36	1.183	.178
Q42	44	3.68	.708	.107
Q43	44	3.39	1.017	.153
VTH	44	2.8352	.74161	.11180
VEC	44	3.6932	.59492	.08969
VES	44	3.1477	.47715	.07193
VSO	44	3.6250	.61334	.09246
VPO	44	3.2992	.91681	.13821
VTR	44	2.9821	.48174	.07262
TQ	44	3.2291	.25713	.03876

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Q1	-1.198-	43	.237	-.205-	-.55-	.14
Q2	-1.450-	43	.154	-.250-	-.60-	.10
Q3	.504	43	.617	.091	-.27-	.45
Q4	-1.220-	43	.229	-.205-	-.54-	.13
Q5	-4.786-	43	.000	-.659-	-.94-	-.38-
Q6	-3.325-	43	.002	-.409-	-.66-	-.16-
Q7	-2.901-	43	.006	-.545-	-.92-	-.17-
Q8	5.717	43	.000	.864	.56	1.17
Q9	5.226	43	.000	.886	.54	1.23
Q10	16.917	43	.000	1.341	1.18	1.50
Q12	6.907	43	.000	.818	.58	1.06
Q13	.000	43	1.000	.000	-.36-	.36

Q14	-.438-	43	.664	-.091-	-.51-	.33
Q15	8.167	43	.000	1.205	.91	1.50
Q17	1.091	43	.281	.182	-.15-	.52
Q18	-1.806-	43	.078	-.250-	-.53-	.03
Q20	.752	43	.456	.091	-.15-	.33
Q21	.476	43	.636	.068	-.22-	.36
Q22	-1.714-	43	.094	-.250-	-.54-	.04
Q23	14.446	43	.000	1.045	.90	1.19
Q24	5.652	43	.000	.841	.54	1.14
Q25	.550	43	.585	.091	-.24-	.42
Q26	7.316	43	.000	1.023	.74	1.30
Q27	9.026	41	.000	.881	.68	1.08
Q28	6.383	43	.000	.773	.53	1.02
Q29	1.091	43	.281	.182	-.15-	.52
Q30	4.777	43	.000	.705	.41	1.00
Q31	-.916-	43	.365	-.182-	-.58-	.22
Q32	-1.957-	43	.057	-.409-	-.83-	.01
Q33	2.621	43	.012	.455	.10	.80
Q34	4.696	43	.000	.750	.43	1.07
Q35	2.908	43	.006	.477	.15	.81
Q36	.416	43	.679	.068	-.26-	.40
Q37	.151	43	.881	.023	-.28-	.33
Q38	-1.816-	42	.077	-.279-	-.59-	.03
Q39	2.637	43	.012	.318	.07	.56
Q40	-5.007-	42	.000	-.698-	-.98-	-.42-
Q41	-3.568-	43	.001	-.636-	-1.00-	-.28-
Q42	6.389	43	.000	.682	.47	.90
Q43	2.521	43	.015	.386	.08	.70
VTH	-1.474-	43	.148	-.16477-	-.3902-	.0607
VEC	7.729	43	.000	.69318	.5123	.8741
VES	2.054	43	.046	.14773	.0027	.2928
VSO	6.759	43	.000	.62500	.4385	.8115
VPO	2.165	43	.036	.29924	.0205	.5780
VTR	-.246-	43	.807	-.01786-	-.1643-	.1286
TQ	5.909	43	.000	.22907	.1509	.3072

5. Corrélations

		VTH	VEC	VES	VSO	VPO	VTR
VTH	Corrélation de Pearson	1	.728**	-.225-	-.201-	-.715-**	.141
	Sig. (bilatérale)		.000	.141	.191	.000	.361
	N	44	44	44	44	44	44
VEC	Corrélation de Pearson	.728**	1	-.126-	-.351-*	-.737-**	.181
	Sig. (bilatérale)	.000		.416	.019	.000	.240
	N	44	44	44	44	44	44
VES	Corrélation de Pearson	-.225-	-.126-	1	.375*	.233	.226
	Sig. (bilatérale)	.141	.416		.012	.128	.140
	N	44	44	44	44	44	44
VSO	Corrélation de Pearson	-.201-	-.351-*	.375*	1	.590**	.228
	Sig. (bilatérale)	.191	.019	.012		.000	.136
	N	44	44	44	44	44	44
VPO	Corrélation de Pearson	-.715-**	-.737-**	.233	.590**	1	.058
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.128	.000		.706
	N	44	44	44	44	44	44
VTR	Corrélation de Pearson	.141	.181	.226	.228	.058	1
	Sig. (bilatérale)	.361	.240	.140	.136	.706	
	N	44	44	44	44	44	44
TQ	Corrélation de Pearson	.360*	.277	.451**	.626**	.169	.690**
	Sig. (bilatérale)	.016	.069	.002	.000	.273	.000
	N	44	44	44	44	44	44

Corrélations		TQ
VTH	Corrélation de Pearson	.360*
	Sig. (bilatérale)	.016
	N	44
VEC	Corrélation de Pearson	.277
	Sig. (bilatérale)	.069
	N	44
VES	Corrélation de Pearson	.451**
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	44
VSO	Corrélation de Pearson	.626**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44
VPO	Corrélation de Pearson	.169
	Sig. (bilatérale)	.273
	N	44
VTR	Corrélation de Pearson	.690**

	Sig. (bilatérale)	.000
	N	44
TQ	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	44

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

6. ANOVA

Caractéristiques

						Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Borne inférieure	Borne supérieure
VTH	25-35	5	3.4250	.64104	.28668	2.6290	4.2210
	36-45	10	3.4125	.49669	.15707	3.0572	3.7678
	46+	29	2.5345	.65712	.12202	2.2845	2.7844
	Total	44	2.8352	.74161	.11180	2.6098	3.0607
VEC	25-35	5	3.9667	.92346	.41298	2.8200	5.1133
	36-45	10	3.9833	.55249	.17471	3.5881	4.3786
	46+	29	3.5460	.50767	.09427	3.3529	3.7391
	Total	44	3.6932	.59492	.08969	3.5123	3.8741
VES	25-35	5	2.9333	.25276	.11304	2.6195	3.2472
	36-45	10	3.0000	.46481	.14699	2.6675	3.3325
	46+	29	3.2356	.49705	.09230	3.0466	3.4247
	Total	44	3.1477	.47715	.07193	3.0027	3.2928
VSO	25-35	5	3.4333	.68313	.30551	2.5851	4.2816
	36-45	10	3.6167	.47823	.15123	3.2746	3.9588
	46+	29	3.6609	.65545	.12171	3.4116	3.9102
	Total	44	3.6250	.61334	.09246	3.4385	3.8115
VPO	25-35	5	3.0000	.94281	.42164	1.8293	4.1707
	36-45	10	2.8167	.68245	.21581	2.3285	3.3049
	46+	29	3.5172	.93046	.17278	3.1633	3.8712
	Total	44	3.2992	.91681	.13821	3.0205	3.5780
VTR	25-35	5	3.0000	.66732	.29843	2.1714	3.8286
	36-45	10	3.1125	.58169	.18395	2.6964	3.5286
	46+	29	2.9341	.41893	.07779	2.7748	3.0935
	Total	44	2.9821	.48174	.07262	2.8357	3.1286
TQ	25-35	5	3.2850	.24213	.10828	2.9844	3.5856
	36-45	10	3.3175	.27940	.08835	3.1176	3.5174
	46+	29	3.1889	.25109	.04663	3.0934	3.2844
	Total	44	3.2291	.25713	.03876	3.1509	3.3072

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
VTH	Inter-groupes	7.695	2	3.847	9.887	.000
	Intragroupes	15.955	41	.389		
	Total	23.649	43			
VEC	Inter-groupes	1.844	2	.922	2.827	.071
	Intragroupes	13.375	41	.326		
	Total	15.219	43			
VES	Inter-groupes	.672	2	.336	1.511	.233
	Intragroupes	9.118	41	.222		
	Total	9.790	43			
VSO	Inter-groupes	.222	2	.111	.285	.754
	Intragroupes	15.954	41	.389		
	Total	16.176	43			
VPO	Inter-groupes	4.155	2	2.077	2.663	.082
	Intragroupes	31.989	41	.780		
	Total	36.143	43			
VTR	Inter-groupes	.238	2	.119	.502	.609
	Intragroupes	9.741	41	.238		
	Total	9.979	43			
TQ	Inter-groupes	.141	2	.070	1.066	.354
	Intragroupes	2.702	41	.066		
	Total	2.843	43			

Caractéristiques

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
						Borne inférieure	Borne supérieure
VTH	m	39	2.8173	.72084	.11543	2.5836	3.0510
	f	5	2.9750	.97388	.43553	1.7658	4.1842
	Total	44	2.8352	.74161	.11180	2.6098	3.0607
VEC	m	39	3.6966	.56178	.08996	3.5145	3.8787
	f	5	3.6667	.89753	.40139	2.5522	4.7811
	Total	44	3.6932	.59492	.08969	3.5123	3.8741
VES	m	39	3.1752	.48508	.07768	3.0180	3.3325
	f	5	2.9333	.38370	.17159	2.4569	3.4098
	Total	44	3.1477	.47715	.07193	3.0027	3.2928
VSO	m	39	3.6658	.58717	.09402	3.4755	3.8561
	f	5	3.3067	.79106	.35377	2.3244	4.2889

	Total	44	3.6250	.61334	.09246	3.4385	3.8115
VPO	m	39	3.2906	.93088	.14906	2.9888	3.5924
	f	5	3.3667	.89287	.39930	2.2580	4.4753
	Total	44	3.2992	.91681	.13821	3.0205	3.5780
VTR	m	39	2.9574	.47556	.07615	2.8033	3.1116
	f	5	3.1750	.54199	.24238	2.5020	3.8480
	Total	44	2.9821	.48174	.07262	2.8357	3.1286
TQ	m	39	3.2298	.24387	.03905	3.1508	3.3089
	f	5	3.2231	.38173	.17071	2.7491	3.6971
	Total	44	3.2291	.25713	.03876	3.1509	3.3072

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
VTH	Inter-groupes	.110	1	.110	.197	.660
	Intragroupes	23.539	42	.560		
	Total	23.649	43			
VEC	Inter-groupes	.004	1	.004	.011	.917
	Intragroupes	15.215	42	.362		
	Total	15.219	43			
VES	Inter-groupes	.259	1	.259	1.143	.291
	Intragroupes	9.530	42	.227		
	Total	9.790	43			
VSO	Inter-groupes	.572	1	.572	1.539	.222
	Intragroupes	15.604	42	.372		
	Total	16.176	43			
VPO	Inter-groupes	.026	1	.026	.030	.864
	Intragroupes	36.118	42	.860		
	Total	36.143	43			
VTR	Inter-groupes	.210	1	.210	.902	.348
	Intragroupes	9.769	42	.233		
	Total	9.979	43			
TQ	Inter-groupes	.000	1	.000	.003	.957
	Intragroupes	2.843	42	.068		
	Total	2.843	43			

Caractéristiques

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
						Borne inférieure	Borne supérieure
VTH	CS	17	2.7794	.57372	.13915	2.4844	3.0744
	CM	19	2.6908	.73405	.16840	2.3370	3.0446
	CO	8	3.2969	.96579	.34146	2.4895	4.1043
	Total	44	2.8352	.74161	.11180	2.6098	3.0607
VEC	CS	17	3.5686	.61818	.14993	3.2508	3.8865
	CM	19	3.5965	.51013	.11703	3.3506	3.8424
	CO	8	4.1875	.53776	.19013	3.7379	4.6371
	Total	44	3.6932	.59492	.08969	3.5123	3.8741
VES	CS	17	3.0980	.53703	.13025	2.8219	3.3742
	CM	19	3.1930	.38193	.08762	3.0089	3.3771
	CO	8	3.1458	.59387	.20996	2.6493	3.6423
	Total	44	3.1477	.47715	.07193	3.0027	3.2928
VSO	CS	17	3.5784	.65658	.15925	3.2408	3.9160
	CM	19	3.7456	.47586	.10917	3.5163	3.9750
	CO	8	3.4375	.81132	.28684	2.7592	4.1158
	Total	44	3.6250	.61334	.09246	3.4385	3.8115
VPO	CS	17	3.3333	.98953	.24000	2.8246	3.8421
	CM	19	3.3947	.90474	.20756	2.9587	3.8308
	CO	8	3.0000	.83095	.29378	2.3053	3.6947
	Total	44	3.2992	.91681	.13821	3.0205	3.5780
VTR	CS	17	2.8340	.44076	.10690	2.6074	3.0606
	CM	19	2.9098	.41117	.09433	2.7116	3.1080
	CO	8	3.4688	.45684	.16152	3.0868	3.8507
	Total	44	2.9821	.48174	.07262	2.8357	3.1286
TQ	CS	17	3.1602	.25222	.06117	3.0305	3.2899
	CM	19	3.2108	.16572	.03802	3.1310	3.2907
	CO	8	3.4188	.36954	.13065	3.1098	3.7277
	Total	44	3.2291	.25713	.03876	3.1509	3.3072

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
VTH	Inter-groupes	2.154	2	1.077	2.055	.141
	Intragroupes	21.495	41	.524		
	Total	23.649	43			
VEC	Inter-groupes	2.396	2	1.198	3.831	.030
	Intragroupes	12.823	41	.313		
	Total	15.219	43			
VES	Inter-groupes	.081	2	.040	.171	.844
	Intragroupes	9.709	41	.237		
	Total	9.790	43			
VSO	Inter-groupes	.595	2	.297	.782	.464
	Intragroupes	15.581	41	.380		
	Total	16.176	43			
VPO	Inter-groupes	.909	2	.455	.529	.593
	Intragroupes	35.234	41	.859		
	Total	36.143	43			
VTR	Inter-groupes	2.367	2	1.183	6.374	.004
	Intragroupes	7.612	41	.186		
	Total	9.979	43			
TQ	Inter-groupes	.375	2	.187	3.113	.055
	Intragroupes	2.468	41	.060		
	Total	2.843	43			

Caractéristiques

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % Borne inférieure
VTH	5-10	12	3.5625	.40417	.11667	3.3057
	11-20	13	2.7212	.67537	.18731	2.3130
	+20 ans	19	2.4539	.62806	.14409	2.1512
	Total	44	2.8352	.74161	.11180	2.6098
VEC	5-10	12	4.0833	.60511	.17468	3.6989
	11-20	13	3.7308	.56330	.15623	3.3904
	+20 ans	19	3.4211	.47910	.10991	3.1901
	Total	44	3.6932	.59492	.08969	3.5123
VES	5-10	12	2.9722	.37493	.10823	2.7340
	11-20	13	3.2436	.40032	.11103	3.0017
	+20 ans	19	3.1930	.56727	.13014	2.9196

	Total	44	3.1477	.47715	.07193	3.0027
VSO	5-10	12	3.4861	.63349	.18287	3.0836
	11-20	13	3.6000	.49197	.13645	3.3027
	+20 ans	19	3.7298	.68348	.15680	3.4004
	Total	44	3.6250	.61334	.09246	3.4385
VPO	5-10	12	2.6944	.60650	.17508	2.3091
	11-20	13	3.2436	1.03104	.28596	2.6205
	+20 ans	19	3.7193	.80133	.18384	3.3331
	Total	44	3.2992	.91681	.13821	3.0205
VTR	5-10	12	3.1875	.50142	.14475	2.8689
	11-20	13	2.8887	.43241	.11993	2.6274
	+20 ans	19	2.9164	.48693	.11171	2.6817
	Total	44	2.9821	.48174	.07262	2.8357
TQ	5-10	12	3.3354	.20295	.05859	3.2065
	11-20	13	3.1948	.22882	.06346	3.0566
	+20 ans	19	3.1853	.29573	.06785	3.0428
	Total	44	3.2291	.25713	.03876	3.1509

		Intervalle de confiance à 95 % ...		
		Borne supérieure	Minimum	Maximum
VTH	5-10	3.8193	2.88	4.00
	11-20	3.1293	1.88	4.00
	+20 ans	2.7567	1.25	3.88
	Total	3.0607	1.25	4.00
VEC	5-10	4.4678	3.00	4.83
	11-20	4.0712	2.67	4.83
	+20 ans	3.6520	2.50	4.33
	Total	3.8741	2.50	4.83
VES	5-10	3.2104	2.33	3.83
	11-20	3.4855	2.50	4.17
	+20 ans	3.4664	2.33	4.33
	Total	3.2928	2.33	4.33
VSO	5-10	3.8886	2.67	4.50
	11-20	3.8973	2.83	4.67
	+20 ans	4.0593	2.20	4.83
	Total	3.8115	2.20	4.83
VPO	5-10	3.0798	1.67	3.83
	11-20	3.8666	1.17	4.83

	+20 ans	4.1055	2.33	4.83
	Total	3.5780	1.17	4.83
VTR	5-10	3.5061	2.50	3.88
	11-20	3.1500	2.13	3.63
	+20 ans	3.1510	2.25	4.13
	Total	3.1286	2.13	4.13
TQ	5-10	3.4644	2.98	3.60
	11-20	3.3331	2.70	3.58
	+20 ans	3.3279	2.62	3.95
	Total	3.3072	2.62	3.95

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
VTH	Inter-groupes	9.278	2	4.639	13.236	.000
	Intragroupes	14.371	41	.351		
	Total	23.649	43			
VEC	Inter-groupes	3.252	2	1.626	5.571	.007
	Intragroupes	11.967	41	.292		
	Total	15.219	43			
VES	Inter-groupes	.528	2	.264	1.169	.321
	Intragroupes	9.262	41	.226		
	Total	9.790	43			
VSO	Inter-groupes	.448	2	.224	.584	.562
	Intragroupes	15.727	41	.384		
	Total	16.176	43			
VPO	Inter-groupes	7.782	2	3.891	5.625	.007
	Intragroupes	28.361	41	.692		
	Total	36.143	43			
VTR	Inter-groupes	.702	2	.351	1.551	.224
	Intragroupes	9.277	41	.226		
	Total	9.979	43			
TQ	Inter-groupes	.187	2	.094	1.446	.247
	Intragroupes	2.656	41	.065		
	Total	2.843	43			

Caractéristiques

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	
						Borne inférieure	Borne supérieure
VTH	oui	17	2.8088	.60615	.14701	2.4972	3.1205
	non	27	2.8519	.82628	.15902	2.5250	3.1787
	Total	44	2.8352	.74161	.11180	2.6098	3.0607
VEC	oui	17	3.5000	.63738	.15459	3.1723	3.8277
	non	27	3.8148	.54368	.10463	3.5997	4.0299
	Total	44	3.6932	.59492	.08969	3.5123	3.8741
VES	oui	17	3.1765	.56048	.13594	2.8883	3.4646
	non	27	3.1296	.42701	.08218	2.9607	3.2985
	Total	44	3.1477	.47715	.07193	3.0027	3.2928
VSO	oui	17	3.7255	.64813	.15719	3.3923	4.0587
	non	27	3.5617	.59404	.11432	3.3267	3.7967
	Total	44	3.6250	.61334	.09246	3.4385	3.8115
VPO	oui	17	3.3922	.96993	.23524	2.8935	3.8908
	non	27	3.2407	.89554	.17235	2.8865	3.5950
	Total	44	3.2992	.91681	.13821	3.0205	3.5780
VTR	oui	17	2.9517	.39325	.09538	2.7495	3.1539
	non	27	3.0013	.53633	.10322	2.7892	3.2135
	Total	44	2.9821	.48174	.07262	2.8357	3.1286
TQ	oui	17	3.2220	.24227	.05876	3.0974	3.3465
	non	27	3.2335	.27050	.05206	3.1265	3.3406
	Total	44	3.2291	.25713	.03876	3.1509	3.3072

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
VTH	Inter-groupes	.019	1	.019	.034	.854
	Intragroupes	23.630	42	.563		
	Total	23.649	43			
VEC	Inter-groupes	1.034	1	1.034	3.061	.087
	Intragroupes	14.185	42	.338		
	Total	15.219	43			
VES	Inter-groupes	.023	1	.023	.098	.755
	Intragroupes	9.767	42	.233		

	Total	9.790	43			
VSO	Inter-groupes	.280	1	.280	.739	.395
	Intragroupes	15.896	42	.378		
	Total	16.176	43			
VPO	Inter-groupes	.239	1	.239	.280	.600
	Intragroupes	35.904	42	.855		
	Total	36.143	43			
VTR	Inter-groupes	.026	1	.026	.108	.744
	Intragroupes	9.953	42	.237		
	Total	9.979	43			
TQ	Inter-groupes	.001	1	.001	.021	.886
	Intragroupes	2.842	42	.068		
	Total	2.843	43			

7. La régression multiple

Variables introduites/éliminées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	VTR, VPO, VES, VSO, VEC, VTH[b]	.	Introduire

a. Variable dépendante : la stratégie

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.575[a]	.331	.222	.615

a. Prédicteurs : (Constante), VTR, VPO, VES, VSO, VEC, VTH

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.919	6	1.153	3.050	.016[b]
	Résidu	13.990	37	.378		
	Total	20.909	43			

a. Variable dépendante : la stratégie
b. Prédicteurs : (Constante), VTR, VPO, VES, VSO, VEC, VTH

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-2.856-	1.431		-1.996-	.053
	VTH	.105	.224	.112	.470	.641
	VEC	.320	.268	.273	1.193	.241
	VES	.168	.224	.115	.752	.457
	VSO	.124	.222	.109	.560	.579
	VPO	.496	.211	.652	2.350	.024
	VTR	.102	.215	.071	.476	.637

a. Variable dépendante : la stratégie

8. Les Clusters

Centres de cluster initiaux

	Cluster	
	1	2
VTH	1.38	4.00
VEC	3.33	4.83
VES	4.00	4.17
VSO	4.33	2.83
VPO	4.83	1.17
VTR	2.29	2.75
TQ	3.23	3.30

Historique des itérations[a]

Itération	Modification des centres de cluster	
	1	2
1	1.760	1.942
2	.000	.000

a. La convergence a abouti, car il existe peu ou pas de modifications dans les centres de cluster. La valeur maximale de modification des coordonnées absolues pour un centre est .000. L'itération en cours est 2. La distance minimale entre les centres initiaux est 5.008.

Cluster (s) d'affectation

Numéro de l'observation	Journal	Cluster	Distance
1	EL BILAD	1	1.800
2	EL BILAD	2	1.088
3	EL KHABAR	1	1.297
4	EL KHABAR	1	.657
5	EL KHABAR	1	1.760
6	EL WATAN	1	1.297
7	EL WATAN	1	1.281
8	EL FADJR	1	2.171
9	EL FADJR	1	.814
10	EL FADJR	1	2.119
11	EL FADJR	1	1.164
12	DK NEWS	2	1.942
13	DK NEWS	2	.836
14	LE JOUR D'ALGERIE	1	.939
15	LE JOUR D'ALGERIE	1	1.022
16	LES DEBATS	1	.939
17	LES DEBATS	1	1.022
18	INFO SOIR	1	.986
19	INFO SOIR	1	.820
20	LE SOIR D'ALGERIE	1	.705
21	LE SOIR D'ALGERIE	1	.559
22	LE SOIR D'ALGERIE	1	1.158
23	LIBERTE	1	1.308
24	LIBERTE	1	1.297
25	LIBERTE	1	.657
26	L'EXPRESSION	1	.577
27	L'EXPRESSION	1	.704
28	L'EXPRESSION	1	2.079
29	LA NOUVELLE REPUBLIQUE	1	1.053
30	LA NOUVELLE REPUBLIQUE	2	.490
31	LA TRIBUNE	2	1.045
32	LA TRIBUNE	2	.789
33	ECHOUROUK	2	1.259
34	ECHOUROUK	2	1.100
35	ECHOUROUK	2	1.062
36	ENNAHAR EL DJADID	2	1.164
37	ENNAHAR EL DJADID	2	1.229
38	ENNAHAR EL DJADID	2	.625
39	LE COURRIER D'ALGERIE	2	1.040
40	LE COURRIER D'ALGERIE	2	1.028
41	LE TEMPS D'ALGERIE	2	1.626
42	LE TEMPS D'ALGERIE	2	.405
43	WAQT EL DJAZAIR	2	.356
44	WAQT EL DJAZAIR	2	.779

Centres de cluster finaux

	Cluster	
	1	2
VTH	2.38	3.50
VEC	3.29	4.27
VES	3.27	2.97
VSO	3.87	3.27
VPO	3.92	2.41
VTR	3.00	2.96
TQ	3.23	3.23

Distances entre les centres de cluster finaux

Cluster	1	2
1		2.224
2	2.224	

ANOVA

	Cluster		Erreur			
	Carré moyen	ddl	Carré moyen	ddl	F	Sig.
VTH	13.462	1	.243	42	55.498	.000
VEC	10.083	1	.122	42	82.457	.000
VES	.938	1	.211	42	4.452	.041
VSO	3.871	1	.293	42	13.213	.001
VPO	24.228	1	.284	42	85.403	.000
VTR	.017	1	.237	42	.073	.789
TQ	.000	1	.068	42	.000	.998

Les tests F doivent être utilisés uniquement à des fins de description compte tenu que les clusters ont été choisis pour maximiser les différences entre les observations des différents clusters. Les niveaux de signification observés ne sont pas corrigés et ne peuvent donc pas être interprétés comme tests de l'hypothèse selon laquelle les moyennes du cluster sont égales.

Nombre d'observations dans chaque Cluster

Cluster	1	26.000
	2	18.000
Valide		44.000
Manquant		.000

Annexe 3 : Liste des tableaux

Tableau 1-1 : Types de stratégies en fonction du processus de prise décision 15
Tableau 1-2 : les motivations de la diversification 38
Tableau 1-3 : Avantages stratégiques liés à l'intégration verticale 42
Tableau 1-4 : les facteurs explicatifs des choix stratégiques 45
Tableau 1-5 : Quelques exemples de facteurs explicatifs du comportement stratégique des entreprises 52
Tableau 2-1 : Degré d'implication des dirigeants et poids de leurs valeurs dans les choix stratégiques 105
Tableau 3-1 : Evolution des tirages des quotidiens sur la période 1965 – 1987 130
Tableau 3-2 : Données chiffrées pour l'année 2017 135
Tableau 3-3 : Nombre d'agréments délivrés de 2012 à 2017 135
Tableau 3-4 : Liste des journaux quotidiens (décembre 2017) 136
Tableau 3-5 : Evolution des tirages (2012 – 2017) 136
Tableau 3-6 : évolution du prix de vente des quotidiens 138
Tableau 4-1 : Les six types de valeurs d'après Spranger (1922) 159
Tableau 4-2- : Positions épistémologiques des paradigmes positiviste et constructiviste 166
Tableau 4-3 : Particularités des approches de recherche qualitatives et quantitatives 167
Tableau 4-4 : La répartition des dirigeants selon le genre 174
Tableau 4- 5 : La répartition des dirigeants selon l'âge 175
Tableau 4-6 : La répartition des dirigeants selon l'ancienneté 175
Tableau 4-7 : La répartition des dirigeants selon le poste occupé 176
Tableau 4-8 : La répartition des dirigeants selon la propriété 176
Tableau 4-9 : la répartition des dirigeants selon l'ancienneté 177
Tableau 4-10 : La répartition selon la langue d'édition 178
Tableau 4-11 : La répartition des dirigeants selon le degré d'intégration verticale de leurs entreprises 178
Tableau 4-12 : La valeur de l'alpha Cronbach des six dimensions de valeurs des dirigeants 179
Tableau 4-13 : Test de normalité (test Shapiro-Wilk) 180
Tableau 4-14 : Tableau des items de la variable « valeurs théoriques » 181
Tableau 4-15 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs théoriques » 181
Tableau 4-17 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs économiques » 182
Tableau 4-18 : Tableau des items de la variable « valeurs esthétiques » 183
Tableau 4-19 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs esthétiques » 184
Tableau 4-20 : Tableau des items de la variable « valeurs sociales » 184
Tableau 4-21 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs sociales » 185
Tableau 4-22 : Tableau des items de la variable « valeurs politiques » 185
Tableau 4-23 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs politiques » 186
Tableau 4-24 : Tableau des items de la variable « valeurs traditionnelles » 186
Tableau 4-25 : Statistiques descriptives et t test de la variable « valeurs traditionnelles » 187
Tableau 4-26 : statistiques descriptives pour le total questionnaire 187
Tableau 4-27 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs théoriques » 188
Tableau 4-28 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs économiques » 189
Tableau 4-29 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs esthétiques » 189
Tableau 4-30 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs sociales » 190
Tableau 4-31 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs politiques » 190
Tableau 4-32 : Mesures de la corrélation concernant la variable « valeurs sociales » 191
Tableau 4-33 : ANOVA de l'âge 192
Tableau 4-34 : ANOVA du genre 193
Tableau 4-35 : ANOVA du poste occupé 194

Tableau 4-36 : ANOVA de l'ancienneté.....195
Tableau 4-37 : ANOVA de la propriété.....196
Tableau 4-38 : Les clusters d'affectation.....197
Tableau 4-39 : Variables introduites/éliminées.....199
Tableau 4-40 : Récapitulatif des modèles.....199
Tableau 4-41 : ANOVA[a].....199
Tableau 4-42 : Coefficients[a].....199
Tableau 4-43 : résultats des tests des hypothèses.....202
Tableau 4-44 : vérification de l'hypothèse H1a.....202
Tableau 4-45 : vérification de l'hypothèse H1b.....203
Tableau 4-46 : vérification de l'hypothèse H1c.....204
Tableau 4-47 : vérification de l'hypothèse H1d.....204
Tableau 4-48 : vérification de l'hypothèse H1e.....205

Annexe 4 : Liste des figures

Figure 1-1 : Le modèle de Andrews.....18
Figure 1-2 : L'analyse SWOT selon l'approche LCAG.....19
Figure 1-3 : L'évolution du modèle de base de la planification stratégique.....23
Figure 2-1 : La relation entre besoins, valeurs, pensées et comportements.....87
Figure 2-2 : Les quatre quadrants des systèmes humains.....99
Figure 2-3 : Principaux déterminants de la stratégie.....102
Figure 2-4- : Représentation du modèle des échelons supérieurs.....103
Figure 3-1 : Les fonctions sociales de la presse.....115
Figure 3-2 : Le modèle d'affaire d'une plate-forme médiatique.....117
Figure 4-1 : Les phases de réalisation du produit-journal (la filière de la presse papier).....156

Table des matières

Introduction générale 1
Chapitre I : Théorie sur les choix stratégiques des entreprises et leurs déterminants 7
Introduction 8
1. La stratégie : définitions, évolution et courants de pensée 8
1.1. Définitions théoriques de la stratégie 8
1.2. La stratégie, fonction spécifique du dirigeant 10
1.2.1. Le dirigeant, de la stratégie au management stratégique 11
1.2.2. Le dirigeant, le rôle de la définition de la mission de l'entreprise et de sa vision stratégique 12
1.3. Théorie sur le processus de décision stratégique 13
1.3.1. Types de processus de décision stratégique 14
1.4. Les courants de pensée en stratégie 16
1.4.1. L'approche classique 16
1.4.1.1. Le modèle d'analyse des Forces et Faiblesses/Opportunités et Menaces 17
A. Caractérisation du modèle 17
B. Critiques du modèle SWOT 20
C. Les évolutions du modèle SWOT 23
1.4.1.2. L'avantage concurrentiel 24
1.4.1.3. Les limites de l'approche classique 26
1.4.2. Le courant de l'intention stratégique 27
2. Les choix stratégiques et leurs déterminants 30
2.1. Les choix stratégiques 30
2.1.1. Aperçu théorique 30
2.1.2. Les principaux choix stratégiques 32
2.1.2.1. Typologie de Miles et Snow (1978) 32
2.1.2.2. Les stratégies de développement 34
A. La spécialisation 34
B. La diversification 36
C. L'intégration verticale 39
C.1. Les formes de l'intégration verticale 40
C.2. Les avantages et inconvénients de l'intégration verticale 41
2.2. Revue de littérature sur les déterminants des choix stratégiques 44
2.2.1. Le point de vue des écoles de pensée en stratégie 45
2.2.1.1. L'approche rationaliste 45

2.2.1.2. L'approche comportementale 46
2.2.1.3. L'approche déterministe 47
2.2.1.4. L'approche volontariste 49
2.2.1.5. L'approche cognitive 50
2.2.2. Les dirigeants et les choix stratégique 53
Conclusion 55
Chapitre II : Théorie sur les valeurs et leur relation avec les comportements des dirigeants et les choix stratégiques de l'entreprise 57
Introduction 58
1. Valeurs et comportement des individus 58
1.1. L'importance des valeurs en management 58
1.2. Les valeurs : définitions, caractéristiques et notions associées 61
1.2.1. Définitions et caractéristiques des valeurs 61
1.2.2. Les valeurs et notions associées 66
1.2.2.1. Le système de valeur 66
1.2.2.2. Valeurs et normes 68
1.2.2.3. Valeurs et traits de personnalité 69
1.2.2.4. Valeurs et besoins 70
1.2.2.5. Valeurs et culture 71
1.2.2.6. Valeurs et croyances 73
1.2.2.7. Valeurs, attitudes et idéologies 74
1.3. Typologie des valeurs 75
1.4. L'impact des variables démographiques sur les valeurs 80
1.4.1. Les valeurs et le facteur d'âge 80
1.4.2. Les valeurs et le facteur du genre 81
1.4.3. L'influence des groupes sociaux 82
1.5. Influence des valeurs sur les comportements 83
2. Valeurs des dirigeants et choix stratégiques 88
2.1. La responsabilité stratégique des dirigeants 88
2.2. Typologie des dirigeants suivant leurs objectifs stratégiques 91
2.3. L'influence des valeurs sur les dirigeants et les choix stratégiques 94
2.3.1. Les valeurs des dirigeants 94
2.3.2. Valeurs des dirigeants et valeurs de l'entreprise 97
2.3.2.1. L'apport de C. Barnard 97

2.3.2.2. Valeurs des dirigeants et culture de l'entreprise 98
2.4. Les valeurs des dirigeants et leur influence sur les choix stratégiques.....101
2.4.1. Les valeurs comme un filtre de perception de l'environnement par le dirigeant .102
2.4.2. Le point de vue des écoles de pensée en stratégie 104
Conclusion 108
Chapitre III : L'industrie de la presse écrite.....109
Introduction.....110
1. Caractérisation de l'industrie de la presse écrite 110
1.1. La presse écrite en tant que moyen d'information.....110
1.2. La presse écrite : un média parmi d'autres.....112
1.3. Les principales spécificités de l'industrie de la presse écrite 113
1.3.1. La double nature de la presse écrite 113
1.3.2. Un produit pour deux marchés : une plate-forme d'échanges.....116
1.3.3. Les coûts de production : l'importance des économies d'échelles 117
1.3.4. L'influence de la politique.....119
2. L'industrie de la presse écrite en Algérie 122
2.1. Aperçu historique.....122
2.2.1. Evolution de la presse écrite durant la période coloniale 122
2.2.2. La presse écrite sous le monopole de l'Etat (1962-1989).....127
2.2.3. De 1989 à nos jours.....131
2.2.3.1. L'impact de la loi sur l'information de 1990 131
2.2.3.2. Quelques données sur le marché 135
A. Evolution des prix de vente 137
B. Les moyens d'impression 139
C. Le marché de la publicité : le poids de l'ANEP.....141
D. La diffusion de la presse papier 145
3. Les dirigeants des entreprises de presse écrite 147
3.1. Les dirigeants et la création des entreprises de presse écrite 147
3.2. Les dirigeants et la gestion des entreprises de presse écrite.....150
Conclusion 154
Chapitre IV : Méthodologie de recherche, étude statistique des données et discussion des résultats.....155
Introduction.....156
1. Méthodologie de recherche.....156
1.1. Modèle conceptuel et hypothèses de la recherche 156

1.1.1. La stratégie de l'entreprise de presse écrite comme variable dépendante.....156
1.1.2. Les variables indépendantes : les valeurs des dirigeants suivant la typologie de Spranger (1922).....158
1.1.3. Modèle conceptuel et spécification économétrique du modèle de recherche 160
1.1.4. Hypothèses de recherche.....162
1.2. Méthodologie de recueil et d'analyse des données.....164
1.2.1. Le cadre épistémologique : un paradigme positiviste.....164
1.2.2. Choix méthodologiques.....166
1.2.2.1. Une méthode quantitative.....166
1.2.2.2. Une approche hypothético-déductive.....168
1.2.2.3. Le questionnaire comme principal instrument de collecte de données.....168
1.2.3. Processus d'échantillonnage et déroulement de l'enquête.....170
1.2.4. L'analyse statistique des données.....172
1.3. Analyse descriptive de l'échantillon étudié.....174
1.3.1. Caractéristiques démographiques et professionnelles des dirigeants.....174
1.3.1.1. La répartition des dirigeants selon le genre.....174
1.3.1.2. La répartition des dirigeants selon l'âge.....175
1.3.1.3. La répartition des dirigeants selon l'ancienneté.....175
1.3.1.4. La répartition des dirigeants selon le poste occupé dans la direction de l'entreprise.....176
1.3.1. 5. La répartition des dirigeants selon la propriété.....176
1.3.2. Répartition des dirigeants selon les caractéristiques de leurs entreprises.....177
1.3.2.1. La répartition des dirigeants selon l'âge des entreprises.....177
1.3.2.2. La répartition selon la langue d'édition du journal.....177
1.3.2.3. La répartition des dirigeants selon le degré d'intégration de leurs entreprises.....178
2. L'analyse statistique de la recherche.....178
2.1. Tests de validité et de crédibilité du questionnaire.....179
2.2. Test de normalité.....180
2.3. Statistiques descriptives des items (Analyse des résultats des réponses).....180
2.3.1. Statistiques descriptives concernant la variable « valeurs théoriques ».....181
2.3.2. Statistiques descriptives concernant la variable « valeurs économiques ».....182
2.3.3. Statistiques descriptives concernant la variable « valeurs esthétiques ».....183
2.3.4. Statistiques descriptives concernant la variable « valeurs sociales ».....184

2.3.5. Statistiques descriptives concernant la variable « valeurs politiques »....185
2.3.6. Statistiques descriptives de la variable « valeurs traditionnelles »....186
2.4. La corrélation entre les dimensions....188
2.4.1. Les corrélations concernant les valeurs théoriques....188
2.4.2. Les corrélations concernant les valeurs économiques....189
2.4.3. Les corrélations concernant les valeurs esthétiques....189
2.4.4. Les corrélations concernant les valeurs sociales....190
2.4.5. Les corrélations concernant les valeurs politiques....190
2.4.6. Les corrélations concernant les valeurs traditionnelles....190
2.5. Analyse des variances (réponses selon les variables démographiques)....191
2.5.1. L'âge....191
2.5.2. Le genre....192
2.5.3. Le poste occupé....193
2.5.4. L'ancienneté....195
2.5.5. La propriété....196
2.6. Analyse de cluster....197
2.7. Analyse de l'effet des valeurs des dirigeants sur les stratégies d'intégration verticale des entreprises de presse écrite....199
3. Discussion des résultats....200
Conclusion....207
Conclusion générale....209
Bibliographie....214
Annexes....231
Annexe 1 : Questionnaire de l'enquête....232
Annexe 2 : Sortie SPSS....237
Annexe 3 : Liste des tableaux....258
Annexe 4 : Liste des figures....259
Table des matières....260

Résumé :

Cette thèse a pour objectif d'étudier la problématique des valeurs des dirigeants comme un des déterminants des choix stratégiques des entreprises de l'industrie de la presse écrite en Algérie. A travers une approche pluridisciplinaire et à l'aide d'une revue de littérature sur le sujet, un modèle conceptuel a été construit et une démarche quantitative a été adoptée afin de vérifier les hypothèses émises. L'analyse statistique des données recueillies via un questionnaires destiné à un échantillon de 44 dirigeants d'entreprises de presse écrite, a permis de répondre aux questionnements posés au début de la recherche.

Mots – clés : Choix stratégique, valeurs des dirigeants, entreprise de presse écrite

Abstract :

This thesis aims to study the issue of managerial values as one of the determinants of the strategic choices of companies in the newspaper industry in Algeria. Through a multidisciplinary approach and with the help of a literature review on the subject, a conceptual model was built and a quantitative approach was adopted in order to verify the hypotheses made. Statistical analysis of the data collected via questionnaires intended for a sample of 44 managers of newspaper companies made it possible to answer the questions posed at the start of the research.

Keywords : Strategic Choice, Values of Managers, Newspaper Company

ملخص :

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة موضوع قيم المسيرين كمحدد للخيارات الاستراتيجية للمؤسسات العاملة في صناعة الصحافة المكتوبة في الجزائر. من خلال نهج متعدد التخصصات وبمساعدة دراسة الإطار النظري حول هذا الموضوع، تم بناء نموذج مفاهيمي واعتماد نهج كمي للتحقق من الفرضيات الموضوعة. أتاح التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها عبر استبيانات مخصصة لعينة من 44 من مديري المؤسّسات الصحفية الإجابة عن الأسئلة المطروحة في بداية البحث.

الكلمات المفتاحية: الاختيار الاستراتيجي، قيم المسيّرين، مؤسّسة الصحافة المكتوبة.