



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**

**Département des Sciences de Gestion**

**Thèse pour l'obtention du Diplôme de Doctorat LMD en Sciences de Gestion**

**Spécialité : Management et marketing des entreprises**

**Thème**

**La culture d'entreprise comme déterminant pour la  
mise en place d'une veille stratégique**

**Réalisé par Hizia Bougchiche**

**Devant le jury**

- |   |            |
|---|------------|
| - M <sup>me</sup> Bekour Farida, Professeure, UMMTO                       | Présidente |
| - M <sup>me</sup> Matmar Dalila, Professeure, UMMTO                       | Rapporteur |
| - M <sup>r</sup> Madagh Mohamed Cherif, Professeur, EHEC/Koléa            | Examineur  |
| - M <sup>r</sup> Arkoub Ouali, Professeur, UMBB                           | Examineur  |
| - M <sup>r</sup> Moussaoui Abdelhakim, Maître de Conférences « A », UMMTO | Examineur  |
| - M <sup>r</sup> Arab Abdellah, Maître de Conférences « A », UMMTO        | Examineur  |

**Date de soutenance**

## *REMERCIEMENTS*

Mes remerciements vont en premier à ma directrice de thèse M<sup>me</sup> Dalila Matmar pour ses conseils, orientations et sa disponibilité tout au long de ce travail de recherche.

Je remercie également les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Mes remerciements vont à M<sup>me</sup> Lazirou et M<sup>r</sup> Kechroud pour leurs aides et disponibilités.

Je remercie les enseignants du comité de formation doctorale Management et Marketing des Entreprises du Département des Sciences de Gestion pour leurs conseils.

Je remercie, par ailleurs, tous les cadres et responsables des entreprises qui m'ont accueillie et fourni les informations nécessaires, pour mener à bien cette thèse.

Mes remerciements vont aux différents professeurs, enseignants et experts en veille stratégique ayant validé le questionnaire et le guide d'entretien qui ont servi à la réalisation de cette thèse : M<sup>r</sup> S. Saadi, M<sup>me</sup> A. Mesaad, M<sup>me</sup> S. Chader, M<sup>r</sup> M. Rochdi et M<sup>r</sup> R. Missoum.

Je tiens à remercier M<sup>me</sup> Terras et M<sup>r</sup> Yahiaoui pour leur disponibilité.

Je remercie également tous mes enseignants et collègues, qui m'ont orientée et conseillée, particulièrement M<sup>me</sup> Amokrane, M<sup>me</sup> Salmi, M<sup>r</sup> Zarkhfaoui et M<sup>r</sup> Drir.

Mes remerciements vont aussi à toutes mes amies pour leurs encouragements.

Un grand merci à tous ceux et celles qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail et que je n'ai pas pu citer.

## DEDICACES

*Je dédie ce modeste travail à tous ceux qui me sont chers*

## **Sommaire**

Introduction générale.....	2
Chapitre I <sup>er</sup> : Le cadre théorique et conceptuel de la culture d'entreprise.....	15
Section I : Les origines et les fondements théoriques de la culture d'entreprise .....	15
Section II : La culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs.....	42
Chapitre II : La veille stratégique : outil de compétitivité.....	80
Section I : L'intelligence économique : fondements, principes et acteurs .....	81
Section II : L'intelligence stratégique et esprit d'anticipation.....	107
Chapitre III : La culture d'entreprise comme levier pour une mise en place d'une veille stratégique réussie.....	148
Section I : Culture d'entreprise : levier ou frein.....	149
Section II : Changement du modèle culturel et adoption du comportement proactif.....	177
Chapitre IV : Culture nationale et intelligence économique en Algérie.....	221
Section I : La culture nationale algérienne et l'intelligence économique en Algérie.....	222
Section II : Les acteurs de l'intelligence économique et gouvernance des entreprises publiques algériennes.....	252
Chapitre V: La culture d'entreprise comme déterminant dans la mise en place d'une veille stratégique au sein des entreprises publiques algériennes .....	277
Section I : Le caractère mixte et l'objectif de notre recherche .....	277
Section II : Cas de l'Electro-Industries : la culture de l'entreprise et la pratique de la veille stratégique.....	284
Section III : L'ENIE : une culture favorable au changement et structure de veille formelle.....	304
Section IV : La SNVI et l'adoption d'un comportement adaptatif .....	317
Section V : L'ENIEM : la culture de monopole comme frein à la mise en place de la veille stratégique .....	328
Conclusion générale.....	347
Bibliographie.....	354
Annexes.....	368
Table des matières.....	394

## **Liste des abréviations**

ADBS : Association des Documentalistes et Bibliothécaires Spécialisés

AGEX : Assemblée Générale extraordinaire

AGO : Assemblée Générale Ordinaire

ALA : American Library Association

ALGEX : Agence Nationale de Promotion du commerce Extérieur

CACI : Chambre Algérienne de Commerce et de l'Industrie

CAPRA : Coopératives de la Révolution agraire

CARE : Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise

CERIST : Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique

CIGREF : Club informatique des grandes entreprises françaises

CIA : Central Intelligence Agency

CORA : Coopérative de la Réforme Agraire

CORE : Coopérative d'Écoulement

CPE : Comité de Participation de l'Entreprise

CNPE : Conseil National des Participations de l'État

3D : trois dimensions

DAJC : Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux ;

DG : Directeur Général

DGC : Direction Générale de la Compétitivité ;

DGDI : Direction Générale du Développement Industriel ;

DGI : Direction Générale de l'Investissement ;

DGIEEP : Direction Générale de l'Intelligence Economique-Etude et Prospective

DGSPM : Direction Générale de la Gestion du Secteur Public Marchand ;

DGVSEES : Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques

DPI : Division de la Promotion des Investissements ;

DPI : Division de la Promotion Industrielle ;

DPI : Division des Politiques d'Innovation ;

DPUTIC : Division de la Promotion de l'Utilisation des TIC ;

DQSI : Division de la Qualité et de la Sécurité Industrielle ;

DSIDA : Direction des Systèmes d'Information, de la Documentation et des Archives ;

SDSIR : Sous-Direction des Systèmes d'Information et des Réseaux ;

EEIE : Ecole Européenne de l'Intelligence Economique

E-I : Electro-Industries

ENIE : Entreprise Nationale des Industries de l'Electronique

ENIEM : Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager

ENSM : Ecole Nationale Supérieur de Management

EPE : Entreprise Publique Economique

FCE : Forum des Chefs d'Entreprise

FLN : Front de Libération National

GED : Gestion Electronique des Documents

GOAL : Gouvernance Algérie

IAAT : Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

IBM : International Business Machine

IGF : Inspection Générale des Finances

ILT : Indice de la vision à Long Terme

IND : Individualisme

INAPI : Institut National Algérien de Propriété Industrielle

INPI : Institut National de la Propriété Industrielle (établissement français)

IANOR : Institut Algérien de Normalisation

INSIM : Institut International de Management

ISGP : Institut Supérieur de Gestion et de Planification

MAS : Masculinité

MIPI : Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements

NT2S : Network Technology and Security Solutions

OCDE : Organisation de Coopération de Développement Economique

ONRA : Office National de la Réforme Agraire

ONS : Office National des Statistiques

OPA : Offre Publique d'Achat

PDG : Président Directeur Général

PME/PMI : Petite et Moyenne Entreprise/Petite et Moyenne Industrie

PSA : Groupe automobile français

R&D : Recherche et Développement

RTA : Radio et Télévision Algérienne

SAP : Sociétés Agricoles de Prévoyance

SGP : Société de Gestion des Participations

SNVI : Société Nationale des Véhicules Industriels

SNVI/VIR : SNVI/Véhicules Industriels Rouiba

SGT : Statut Général du Travailleur

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

UFC : Université de la Formation Continue

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture.

## Liste des tableaux

Tableau n°1 : Récapitulatif des différentes théories .....	33
Tableau n°2 : Les caractéristiques de la culture d'entreprise.....	47
Tableau n°3 : La typologie des rites .....	57
Tableau n°4 : Indice des différences culturelles selon les pays.....	69
Tableau n°5 : Récapitulatif des différents systèmes d'intelligence économique.....	97
Tableau n°6 : Les principes de l'intelligence économique.....	103
Tableau n°7 : Evolution du concept de veille stratégique .....	112
Tableau n°8 : Définition des concepts confondus avec l'innovation .....	139
Tableau n°9 : Les principes relatifs à la culture et changement de la culture.....	158
Tableau n°10 : Les étapes du changement culturel.....	161
Tableau n°11 : La différence entre un leader et un manager.....	164
Tableau n°12 : Les mécanismes d'acculturation.....	166
Tableau n°13 : Le patrimoine immatériel de l'Algérie.....	235
Tableau n°14 : Les différentes directions et divisions du ministère de l'industrie, de la PME et la promotion de l'investissement.....	243
Tableau n°15 : Les entreprises et les organismes consultés pour la veille stratégique et l'intelligence économique.....	244
Tableau n°16 : Les différentes nominations des directoires.....	265
Tableau n°17 : Récapitulatif de l'histoire de l'E-I .....	285
Tableau n°18 : Les dates importantes de l'histoire de l'ENIE .....	305
Tableau n°19 : Les centres de production de la SNVI/VIR.....	318
Tableau n°20 : Les dates phares de l'histoire de la SNVI/VIR.....	319
Tableau n°21 : Les événements les plus marquants de l'histoire de l'ENIEM .....	329
Tableau n°22 : Synthèse des cas étudiés.....	343
Tableau n°23 : Récapitulatif des hypothèses émises .....	351

## **Liste des figures**

Figure n°1 : La structure en pelure d'oignon représentant les différentes manifestations de la culture.....	58
Figure n°2 : Les déterminants de la culture d'entreprise.....	59
Figure n°3 : Les niveaux de la culture d'entreprise.....	76
Figure n°4 : Les cinq parties de base des organisations.....	86
Figure n°5 : Les parties d'une organisation et l'idéologie.....	86
Figure n°6 : Genèse de la culture négative.....	151
Figure n°7 : Description d'une culture positive.....	171
Figure n°8 : Le processus de création d'une culture positive .....	172
Figure n°9 : Le développement et la perpétuation de la culture évolutive.....	175
Figure n°10 : La création de nouvelles connaissances à partir des informations externes.....	207
Figure n°11 : Relation entre la veille stratégique et le knowledge management.....	210
Figure n°12 : Organisation de la direction générale de l'intelligence économique au niveau du ministère de l'industrie en Algérie.....	246

**Liste des schémas**

Schéma n°1 : L'architecture de la thèse .....	13
Schéma n°2 : L'intelligence économique et ses différentes actions.....	107
Schéma n°3 : La démarche de la veille stratégique.....	121
Schéma n°4 : Les sources d'information formalisées .....	123
Schéma n°5 : les différentes composantes de la veille stratégique .....	129
Schéma n°6 : Le processus de la veille technologique et le réseau de spécialistes.....	137
Schéma n°7 : Le processus d'innovation .....	142
Schéma n°8 : Le processus de surveillance de l'environnement au sein de l'E-I.....	293
Schéma n°9 : La gouvernance de l'entreprise E-I.....	295
Schéma n°10 : La transmission des consignes de façon verticale au sein de l'E-I.....	296
Schéma n°11 : Le processus de transmission des informations au sein de l'E-I.....	297
Schéma n°12 : La démarche de la veille stratégique au sein de l'ENIE.....	311
Schéma n°13 : La démarche de la veille stratégique au sein de la SNVI/VIR.....	324
Schéma n°14 : Le processus et les acteurs de la veille au sein de l'unité commerciale de l'ENIEM.....	335
Schéma n°15 : La veille technologique au sein de l'unité climatisation de l'ENIEM.....	336
Schéma n°16 : La démarche de la veille au sein de l'ENIEM.....	337

## **Introduction générale**

L'environnement actuel de l'entreprise est caractérisé par un changement rapide d'où la nécessité de disposer d'informations pertinentes pour la prise de décision. Plusieurs auteurs : Lesca (1997), Caron-fason (2001) et Thiétart (2005), préconisent de le maîtriser ou tout au moins d'essayer de prévoir et anticiper les changements environnementaux qui affectent la survie des entreprises.

La surveillance de l'environnement pour mieux le cerner et comprendre ses enjeux est essentielle. Selon O'Quin (2011 : 7), « la capacité d'analyse de l'environnement est également importante pour identifier les évolutions qui peuvent impacter l'entreprise ». Dès lors, disposer des informations pertinentes en vue de faire face à un contexte turbulent et en mutation est primordial. Stella-Bourdillon (2011 : 62) avance que :

dans le contexte chaotique actuel, pas de sécurité économique sans une totale maîtrise informationnelle pertinente (connaissance et influence). Cette maîtrise informationnelle est nécessairement un objectif clé pour tout acteur économique : c'est même un préalable à toute action. L'intelligence économique contribue à cette maîtrise informationnelle car l'intelligence économique vise précisément à comprendre, anticiper et façonner l'environnement stratégique de l'entreprise (concurrents et parties prenantes).

Un outil managérial se trouve être nécessaire en vue de surveiller l'environnement et guetter les informations utiles à la prise de décision. Il s'agit, entre autres, de la pratique de la veille stratégique et de l'intelligence économique. En effet, les Etats se trouvent au cœur de cette pratique par le biais de la « diffusion d'une culture de l'intelligence économique dans le reste de l'économie » (Rochet, 2011 : 23). Chaque nation présente une culture qui la distingue des autres et, particulièrement, une culture de l'intelligence économique et de la veille stratégique. Chaque pays a une perception singulière de l'information et de son utilisation ainsi que la gestion de la concurrence. Selon Clerc (2011 : 72) :

L'intelligence économique dans chaque pays se nourrit d'une culture de la stratégie originale (latine, asiatique, anglo-saxonne, africaine, monde arabe). Elle détermine des savoir-faire de gestion de la concurrence ou de la coopération spécifiques dans le cadre des stratégies privées et publiques comme public-privé. Elle engendre la créativité en ce domaine : stratégie de puissance, de sécurité, stratégie de conquête.

Des exemples de pays développés comme les Etats Unis, la Grande Bretagne, l'Allemagne et le Japon nous permettent de cerner le concept de l'intelligence économique

et de la veille stratégique, et mettre en avant son importance et même son exigence pour assurer la compétitivité des nations et des entreprises (Delebecque, 2011 : 26).

Le développement d'une culture de l'intelligence économique et stratégique au sens macro- et micro-économique nécessite une ressource humaine qui soit le vecteur et l'acteur de cette pratique. Revel (2011 : 3) avance qu'une « intelligence économique réussie est indissociable d'un bon management des ressources humaines ». Au niveau d'une nation, il y a lieu de former et de sensibiliser des agents de l'Etat qui pourraient par la suite sensibiliser les entreprises. L'intelligence économique est un concept qui englobe la veille stratégique (Caron-Fason, Lesca, 2006 : 66). De ce fait, l'intelligence économique est d'ordre macro-économique. Elle concerne les Etats (une pratique réalisée par un pays) et la veille stratégique est d'ordre micro-économique, c'est-à-dire pratiquée par les entreprises.

L'intelligence économique diffère selon les pays et les langues (Brouard, 2000 : 1). En effet, au Québec il s'agit de la veille et c'est la terminologie la plus courante. En Amérique, nous parlons de « competitive intelligence », « environmental scanning » ou « business intelligence ». En France, il s'agit « d'intelligence économique ». Il est utile de souligner qu'en France, la veille stratégique concerne beaucoup plus l'information et est micro-économique, mais l'intelligence économique est un terme militaire qui s'intéresse au renseignement (Brouard, 2000 : 4).

Appelée également intelligence stratégique ou intelligence compétitive (Besson, 2011 : 34), l'intelligence économique orientée entreprise (Achard, 2005 ; Brute De Rémur, 2016) ou veille stratégique permet l'amélioration de la position concurrentielle des entreprises par la création de nouvelles connaissances actionnables.

Au sein des entreprises, le personnel détient des informations concernant ses fournisseurs, ses concurrents, ses banquiers, les nouveaux risques. Tout cela pourrait représenter des signaux faibles à détecter et à exploiter. Cela dit, l'instauration d'une confiance entre les salariés ou les acteurs de l'entreprise est essentielle, de même qu'une motivation financière et verbale. Pour cela, la promotion d'une intelligence collective s'avère fondamentale. Lamoureux (2011 : 5) avance que « cette intelligence collective doit se forger d'abord au sein même de l'entreprise. Il est essentiel de créer parmi les salariés, de la confiance et de l'intelligence pour comprendre les risques, partager la même vision des enjeux et être capable d'échanger l'information utile aux autres ».

La culture est le noyau dur de toute action managériale et particulièrement de la veille stratégique et de l'intelligence économique. D'après Clerc (2011 : 73),

La culture devient l'épicentre des rapports de force et des stratégies de conquête. Ces expériences conduites dans le domaine des affaires comme dans le champ culturel, utilisent en tant que « levier d'efficacité » la connaissance des valeurs, des représentations culturelles, des modes d'action et des schémas mentaux de chacun des partenaires en vue d'aboutir à une meilleure compréhension des problématiques de marchés, de développement des affaires, et de coopération culturelle.

Le processus de collecte, traitement et diffusion des informations, assure à l'entreprise ou à l'Etat la saisie des opportunités, l'anticipation des menaces et risques ainsi que la réduction de l'incertitude. L'information qui en résulte est une information « à valeur stratégique » (Montoux, 2011 : 59). L'information à valeur stratégique, dite « *Intelligence* » (Achard, 2005), ne peut s'obtenir qu'à travers la transformation de l'information en connaissance. Cela ne peut se réaliser qu'à travers un management des connaissances et des compétences. Selon Saadi (2011 : 42), le management par les compétences

permet le pilotage efficace de l'intelligence économique et par conséquent une meilleure conduite des affaires de l'entreprise dans un environnement complexe de coopération. Sa finalité est de dynamiser des comportements professionnels dans le but de valoriser l'innovation, la créativité et augmenter le capital humain (actifs immatériels) avec un avantage concurrentiel unique, et cela en donnant aux collaborateurs la capacité de comprendre, d'anticiper ou de réagir pour prendre la bonne décision après en avoir évalué les risques.

Le knowledge management se trouve être un moyen indispensable à la création de la valeur pour l'entreprise, qui est indissociable de la veille stratégique et de l'intelligence collective. Ce sont là des pratiques interdépendantes qui nécessitent une culture spécifique, dite culture de l'information et du savoir. La culture informationnelle représente l'état d'âme de la société de l'information (Baltz, 1998).

La culture de la veille stratégique ou culture de l'information n'est pas innée et son acquisition ou son développement n'est pas chose facile. C'est la raison pour laquelle un changement de la culture de l'entreprise ou son évolution s'avère être une nécessité. En effet, les entreprises sont effrayées et réticentes quant à la mise en place et la pratique de

la veille stratégique, d'où l'importance de sortir des sentiers battus. D'après Carayon et Urvoas (2011 : 16) :

il faut parfois faire preuve d'audace et secouer les vieilles habitudes, les petites manies : trop longtemps, l'intelligence économique a relevé soit de la barbouzerie, soit du discours éthérés et fumeux. Un profane en la matière se trouvait souvent découragé ou effrayé après avoir côtoyé cette thématique. L'intelligence économique n'est pas une science, elle correspond à une bonne pratique, à un ensemble de savoirs que tous peuvent intégrer et mettre en œuvre.

Et selon Revel (2011 : 45),

la vraie prévision nécessite d'être capable de sortir des cadres de pensée habituel, d'imaginer des ruptures ou de demander à un tiers de le faire, sans s'interdire l'incroyable. D'où la nécessité d'un dirigeant ouvert car le principal écueil d'une bonne anticipation, c'est le biais hiérarchique.

Le dirigeant devrait avoir certaines caractéristiques qui sont propres au leader dit « *acteur clé* » (Filleau et Marques-Ripoull, 1999 : 100). Moinet (2011 : 136) met en avant un certain nombre de caractéristiques des dirigeants de six PME françaises qui

[...] ont un point commun et non des moindres : avoir à leur tête des professionnels besogneux qui veulent surprendre leur environnement plutôt qu'être surpris. Leur maître mot est donc « agilité ». Leurs dirigeants sont ouverts, curieux et capables de se remettre en question. Ces hommes visualisent leur entreprise comme un réseau et, à l'extérieur vivent dans des réseaux. Ils savent solliciter le partage d'informations...avec doigté. Ils savent se renseigner sur leur environnement mais l'anticipation est omniprésente.

Il y a lieu alors de « repérer les hommes clés et leurs donner les moyens de s'épanouir dans l'entreprise afin de ne pas perdre les connaissances stratégiques. Essentiel : la connaissance interne produite grâce au croisement des compétences. Pour eux, innover est le moyen de prendre sans cesse l'avance » (Moinet, 2011 : 136).

L'innovation se trouve au cœur de la compétitivité entre les entreprises. Il ne s'agit plus de se contenter de l'existant, mais il y a lieu d'aller vers la création de nouveaux besoins. Il faudrait sans cesse imaginer de nouveaux produits. Une culture d'innovation est ainsi fondamentale à toute entreprise.

Brute De Rémur (2016 : 36) avance que

une nouvelle culture est celle que l'on voit se développer depuis quelques années : celle de nouveauté par la nouveauté, celle de la fonctionnalité imaginée avant d'être demandée.

Le passage d'une logique déductive à une logique créative se trouve être une nécessité pour la pérennité des entreprises. L'innovation s'inscrit plus dans une logique d'anticipation que d'adaptation.

Pour Revel (2011 : 4),

anticiper c'est agir par avance. Le lien entre anticipation et influence est bien plus fort qu'on ne le croit. Quand on anticipe, on prévoit d'abord un ou plusieurs avènements qui pourront exister mais qui, par définition, ne sont pas encore formés. Puis, on s'y adapte à l'avance. Ou on l'adapte à nous. L'avènement se forme à partir des forces qui vont s'exercer sur lui. Il convient donc d'estimer ces forces et selon les cas, pourquoi ne pas être l'une d'entre elles ? Ou se joindre à l'une d'entre elles ?

En ce qui concerne l'Algérie, celle-ci a connu une histoire mouvementée, ce qui a affecté l'histoire de sa population ainsi que l'évolution de son économie nationale, aussi bien pendant qu'après la colonisation française. De nos jours, la mondialisation et l'ouverture de l'économie algérienne à l'importation étrangère devraient inciter le pays à être plus attentif et à l'écoute de son environnement. En effet, l'Algérie ne fait pas exception, elle est aussi concernée par la pratique de l'intelligence économique en vue de rester à l'écoute de son environnement national (développement de l'économie) et international (protection de l'économie et le patrimoine national). Il s'agit d'une pratique qui devrait faire partie du comportement des individus de manière automatique sous forme de réflexe. Cela dit, l'encouragement d'une culture de l'information (culture de la veille stratégique) au sein des entreprises algériennes représente un préalable à la mise en place de la veille stratégique. L'Etat algérien a mis en place un ensemble de directives qui favorisent cette intelligence en faisant participer dans un premier temps les dirigeants et les cadres de certaines entreprises publiques économiques, afin de relancer le moteur économique national. A cet effet, l'entreprise algérienne devrait elle aussi afficher une volonté d'aller vers un comportement de collecte, traitement et diffusion des informations et pas seulement. Il serait préférable de s'orienter vers la création de nouvelles connaissances faisant partie des valeurs profondes avec lesquelles fonctionneraient les entreprises algériennes.

La culture d'entreprise orientée vers une culture de l'information (culture de la veille stratégique) s'avère indispensable en vue de mettre en place une pratique de veille stratégique, la maintenir dans le temps et la réussir (atteindre les objectifs fixés). D'après Moinet (2011 : 134) « organiser la veille demande la prise en compte de deux logiques : une logique fonctionnelle qui consiste à créer et reconnaître la fonction de la veille et une

logique culturelle qui vise à lancer des actions transversales pour développer une culture collective de l'information ».

Afin de faire face à la complexité du contexte algérien, un ancrage de cette pratique dans les valeurs sociales du pays et celles des entreprises, pour qu'elles puissent devenir un comportement et un réflexe naturel que les salariés et les individus adoptent, se trouve être essentiel. Une culture de l'information et du savoir se trouverait être le moyen qui stimulerait les membres des entreprises algériennes, quelles que soient leurs natures, à adopter un comportement d'apprentissage et d'innovation.

D'après la DGIEEP (2010 : 37),

la grande entreprise dispose de moyens relativement importants et doit être sensibilisée en priorité à la mise en œuvre d'un système d'intelligence économique dans ses trois dimensions : veille, protection et influence et contre-influence. De par sa position dans l'économie, c'est surtout à travers elle que seront menées les actions de sécurité économique et les actions pour la compétitivité sont justement les principaux objectifs de l'intelligence économique en tant que politique publique.

Dans le cadre de notre thèse de doctorat, nous nous sommes focalisée sur l'étude de l'influence de la culture d'entreprise sur la pratique de la veille stratégique au sein de certaines entreprises publiques économiques algériennes. Ces dernières représentent un terrain d'étude intéressant, car elles ne peuvent échapper à la nécessité de mettre en place une veille stratégique étant donné qu'elles se trouvent dans un environnement fortement concurrentiel et incertain, où les entreprises étrangères leur subtilisent les parts de marché.

## **1. Problématique de la recherche et hypothèses**

La mise en place d'une veille stratégique par les entreprises nécessite un certain nombre de facteurs, préalables, déterminants ou encore conditions (Boulifa, 2008). Parmi ces déterminants figure la culture d'entreprise. Ce qui nous a conduit à nous intéresser de près à la relation existante entre la culture d'entreprise et la veille stratégique.

L'objet de notre recherche consiste à mettre en relation deux concepts fondamentaux : la culture d'entreprise et la veille stratégique, et mettre en avant la manière par laquelle le premier concept influence la réalisation du second. Pour cela, nous avons utilisé la littérature économique existante et à laquelle nous avons accès en vue de définir notre cadre théorique et un certain nombre de concepts utiles tout au long de la thèse. L'élaboration de notre objet de recherche a été possible grâce aux différentes lectures faites

ainsi que le recours au terrain et, par conséquent, notre problématique de recherche émane de constats théoriques et pratiques. Pour la construction d'un objet de recherche, il y a lieu d'élaborer une question ou problématique par laquelle le chercheur va interroger la réalité (Thietart et al., 2014 : 50). Cela dit, afin d'interroger la réalité sur le rôle de la culture d'entreprise dans la pratique concrète de la veille stratégique au sein des entreprises publiques économiques algériennes, nous avons posé la question suivante : **Comment la culture d'entreprise impacte-t-elle la mise en place des activités de veille stratégique ?**

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous avançons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01 : La culture des entreprises algériennes serait une culture évolutive.**

En ce sens que les entreprises algériennes détiendraient une culture évolutive qui leur permettrait de prospérer. En effet, un état d'esprit évolutif assurerait la détection à temps les signaux faibles de l'environnement.

- **Hypothèse 02 : La veille stratégique serait un gage de la compétitivité de l'entreprise algérienne.**

En sens que les entreprises algériennes pratiqueraient la veille stratégique en vue de subsister sur le marché et faire face à la concurrence exacerbée.

- **Hypothèse 03 : La culture des entreprises algériennes représenterait un frein à la pratique de la veille stratégique.**

La culture prédominante au sein des entreprises algériennes ne favoriserait pas la mise en place et /ou la réussite de la veille stratégique.

## **2. Méthodologie de la recherche**

La problématique de la recherche porte sur une thématique qui n'est pas encore explorée en Algérie et qui se trouve être complexe en raison de la complexité des concepts que nous mettons en relation dans cette recherche. C'est pourquoi nous ne pouvons pas cerner ce travail de recherche avec une seule approche d'où le recours à l'approche mixte. Cette dernière étant la combinaison entre l'approche qualitative et quantitative. Cela dit, la méthode mixte nous permet une meilleure exploration de la recherche et des résultats. Cela est appuyé par les développements suivants : « [...], les méthodes mixtes permettent d'enrichir le design de recherche soit en amont (enrichissement du questionnement) soit en

aval (enrichissement des résultats) soit aux deux niveaux (amont et aval) » Aldebert et Rouzies (2014 : 42).

En premier lieu, nous avons choisi d'adopter l'approche qualitative et l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel, ce qui nous a permis d'explorer et comprendre la manière par laquelle la culture d'entreprise contribue à la mise en place de la veille stratégique au sein des EPE algériennes. Cela a été possible grâce à une observation passive (collecte de documents internes) et des entretiens semi-directifs avec des cadres et cadres supérieurs des entreprises publiques étudiées.

L'approche qualitative assure l'exploration du phénomène étudié et la méthode utilisée pour cela est inductive. En effet, nous avons ainsi adopté une démarche :

- Qualitative, car nous avons réalisé des entretiens avec des responsables et cadres au sein des entreprises étudiées. De plus, nous avons pu récupérer certains documents internes aux entreprises, et par la suite nous les avons analysés et traités.
- Exploratoire, car nous avons exploré et analysé la relation entre la culture d'entreprise et la pratique de la veille stratégique dans les entreprises publiques économiques algériennes.
- Inductive, car nous avons réalisé des études de cas par le biais des entretiens et de l'observation.

L'étude de cas que nous avons menée est multiple. Nous avons intégré quatre entreprises publiques économiques, c'est un nombre de cas qui se trouve être correct et qui correspond au nombre nécessaire pour faire une description de ce qui se fait sur le terrain. D'après Eisenhardt (1989) cité par Gagnon (2012 : 41), le nombre de cas à étudier est entre quatre et dix. De surcroît, nous avons opté pour quatre cas d'étude en référence au principe de réplification et de saturation, c'est-à-dire qu'à chaque étude d'un cas supplémentaire, nous obtenons les mêmes résultats (Gagnon, 2012 : 88).

Notons que l'analyse des entretiens nous ont conduit à approfondir notre étude en optant pour une approche quantitative de type hypothético-déductive qui nous a permis de formuler des hypothèses afin de répondre à notre problématique de recherche. Pour confirmer ou réfuter ces hypothèses, nous allons les vérifier sur le terrain, c'est-à-dire au sein des entreprises publiques économiques.

Pour des résultats plus fiables et plus valides, nous avons réalisé une étude quantitative par questionnaire, l'échantillonnage étant non probabiliste. Il s'agit d'une

méthode par convenance. Cela fait référence à un échantillonnage théorique et non statistique tel qu'avancé par Gagnon (2012 : 44). Nous avons procédé à l'analyse des données collectées suite à l'administration du questionnaire. L'utilisation du logiciel SPSS nous a permis de faire cette analyse puis interpréter les résultats par tri à plat (tableau simple).

### **3. Le positionnement théorique de la recherche**

La veille stratégique se rattache à plusieurs domaines parmi lesquels figurent les sciences de gestion. Selon Delbecque (2011 : 25), « l'intelligence économique a de nombreuses disciplines, elle pioche notamment dans la géopolitique, les sciences de gestion, l'économie, les relations internationales, la sociologie, la science politique et le droit ».

Notre thèse de doctorat s'inscrit dans les sciences de gestion et plus précisément dans le domaine du management stratégique, cela est dû au fait que nous aspirons à apporter une aide aux entreprises publiques économiques algériennes, en les sensibilisant à la nécessité de mettre en place un dispositif de veille stratégique, en favorisant la culture d'entreprise comme un outil managérial.

De nombreux courants théoriques ont étudié la relation existante entre l'environnement économique et l'entreprise, il s'agit, entre autres, de l'approche favorisant le déterminisme et l'approche favorisant le volontarisme. Autrement dit, l'entreprise agit en fonction des changements de l'environnement et s'y adapte (déterminisme). L'entreprise peut et fait des choix stratégiques sans que l'environnement ou son changement ne soit le stimulus et par conséquent elle influence l'environnement au lieu de le subir (volontarisme).

Par ailleurs, la culture d'entreprise a été étudiée par plusieurs approches théoriques, par la théorie des coûts de transaction, la théorie Z, la théorie de la décision, la théorie de la motivation, la théorie des relations humaines, la théorie évolutionniste et l'analyse symbolique. Toutes ces théories mettent en avant le comportement des entreprises (des dirigeants) vis-à-vis des différents événements qui affectent ou qui peuvent affecter l'entreprise.

Notre travail de recherche porte sur l'analyse de la culture de l'entreprise en relation avec les pratiques de la veille stratégique. Cette analyse porte en partie sur l'analyse interprétative et l'analyse cognitive que nous avons recoupées avec la théorie

évolutionniste. Cette théorie nous permet de cerner aussi bien le comportement des individus mais aussi l'importance de capter les signaux faibles de l'environnement en vue de créer du sens qui, une fois la nouvelle connaissance (ou innovation si cette dernière est concrétisée) routinisée, permet d'avoir une évolution culturelle. Ce qui justifierait le comportement de l'entreprise vis-à-vis des informations qui émanent de l'environnement (interprétation et exploitation) et la façon avec laquelle elles sont intégrées dans la prise de décision.

#### **4. Choix et intérêt du thème de recherche**

Le choix de notre thème de recherche est motivé par la nécessité de mettre en place une veille stratégique au sein des entreprises algériennes, particulièrement les EPE pour lesquelles le terrain reste encore vierge. Pour cela, le recours à un outil fondamental est nécessaire, il s'agit de la culture d'entreprise. L'intérêt de cette recherche est de mettre en avant l'importance pour les entreprises publiques économiques d'aller vers une culture de la veille stratégique, dite culture de l'information, et de les sensibiliser sur ce concept qui leur permettrait d'être compétitives. Il s'agit de fournir aux dirigeants des connaissances sous forme de recommandations afin de les aider à mieux cerner leur environnement concurrentiel et économique incluant la collecte, le traitement et l'exploitation de l'information dans les valeurs de l'entreprise. De plus, il n'existe pas, à notre connaissance, de travaux ayant mis en relation directe la culture de l'entreprise et la veille stratégique dans les EPE algériennes. Néanmoins, en France, Bulinge (2002) a travaillé sur la culture de l'information dans les Petites et Moyennes Organisations.

#### **5. Structure de la thèse**

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche, nous avons suivi un plan de travail qui s'articule autour de cinq chapitres comme suit :

Le premier chapitre a pour objectif de présenter le cadre théorique et conceptuel de la culture d'entreprise. Nous développerons le concept de culture d'entreprise, ses composantes et ses déterminants, notamment la culture nationale. Ce qui assurera une meilleure compréhension de l'impact de la culture des collaborateurs au niveau organisationnel sur le travail collectif, le partage des informations.

Le deuxième chapitre porte sur ce qu'est la veille stratégique. Nous présenterons ce qu'est l'intelligence économique, la veille stratégique et la différence entre ces deux concepts. Nous tenterons de cerner la démarche de la veille stratégique et l'importance de

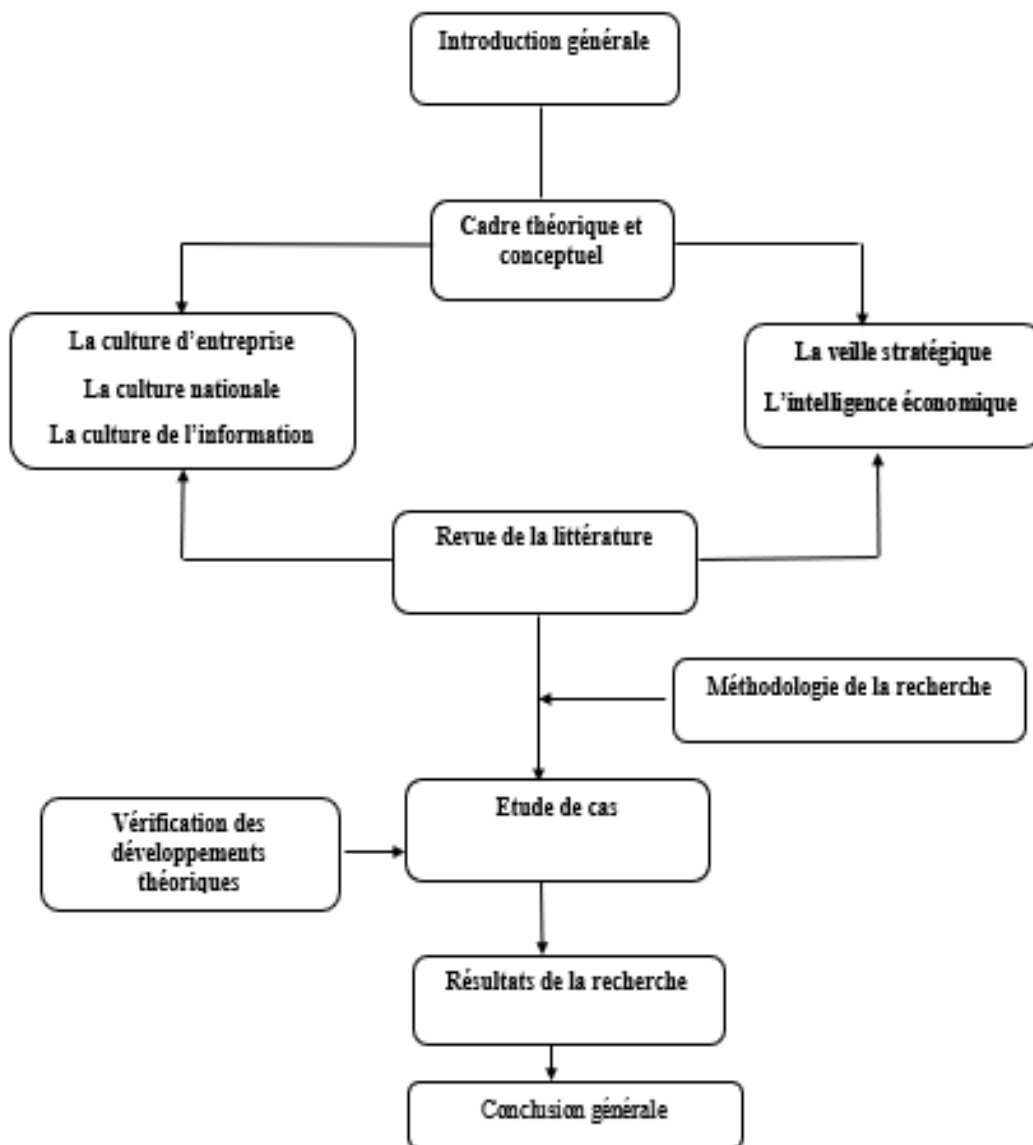
cette pratique pour les entreprises ayant comme objectif de s'adapter aux changements de l'environnement et anticiper les signaux faibles afin d'innover. Par conséquent, subsister dans un environnement incertain et turbulent.

Le troisième chapitre est dédié à la culture d'entreprise comme levier d'une mise en place d'une veille stratégique réussie. Nous expliciterons le rôle joué par la culture informationnelle dans la réussite des activités de l'entreprise dans sa globalité, mais aussi dans la mise en place et la réussite de la veille stratégique en favorisant le décloisonnement et la transversalité.

Le quatrième chapitre porte sur la culture nationale et l'intelligence économique en Algérie. Nous présenterons la culture nationale algérienne, l'intelligence économique en Algérie et la gouvernance des entreprises publiques.

Le dernier chapitre est consacré à la présentation d'une étude de cas d'entreprises publiques économiques algériennes portant sur la relation entre la culture d'entreprise et la veille stratégique. Nous présenterons, la culture de l'entreprise, la pratique de la veille stratégique et la culture de l'information au sein de chaque EPE étudiée.

Enfin, nous présentons l'architecture de notre thèse sous forme de schéma (Schéma n°1).



Source : architecture de la thèse élaborée par l'auteur.

**Chapitre I<sup>er</sup> : Le cadre théorique et conceptuel de la  
culture d'entreprise**

« La culture n'est pas simplement un aspect du jeu - c'est le jeu lui-même »

GERSTNER, ancien président d'IBM

Face à un environnement économique complexe et mouvant, les entreprises sont toujours à la recherche de nouvelles idées afin d'être efficaces et efficientes, ce qui leur permettra de s'assurer une performance globale. Atteindre cette dernière nécessite un effort de la part des exécutifs et du top management, en ce sens que les salariés doivent être performants et que les responsables leur assurent du confort dans la réalisation de leur tâche professionnelle. L'un des outils de gestion les plus utilisés afin de réaliser cet objectif est la culture d'entreprise. Celle-ci est considérée comme un facteur explicatif de l'action collective et le partage d'informations au sein de l'entreprise. En effet, elle permet la cohésion et la cohérence des comportements des collaborateurs de l'entreprise. Elle est essentielle dans la mise en place d'une stratégie, ou la restructuration de l'entreprise et, par conséquent, nécessaire à toute prise de décision au sein de l'entreprise et dans chaque pas qu'elle franchit.

La culture d'entreprise met en avant ce qui est en commun aux personnes, c'est-à-dire les références qu'elles partagent au sein de l'entreprise. Dans le même temps, elle exprime l'apprentissage collectif tout au long de la vie de l'entreprise, notamment à travers le partage d'informations, de connaissances et la communication entre les différents membres de l'entreprise. Elle est un facteur non palpable et non quantifiable, mais elle intervient fortement dans la fidélisation des salariés quel que soit leur niveau.

Qu'est-ce qu'alors la culture d'entreprise ? Quels sont ses déterminants ? Et quelles sont les approches l'ayant étudiée ? Les réponses à ces questions seront apportées au fur et à mesure que nous avançons dans ce travail. C'est l'objet de ce premier chapitre.

## **Section I : Les origines et les fondements théoriques de la culture d'entreprise**

La culture d'entreprise a été étudiée par des chercheurs et des praticiens anglo-saxons (à l'instar d'Edgar Shein) et francophones (à l'instar d'Olivier Meier) en la mettant généralement en relation avec la performance de l'entreprise. Cela dit, afin de mieux cerner le concept de culture d'entreprise, nous avons jugé nécessaire d'explicitier l'apparition et l'évolution de ce concept en commençant par la présentation des différentes approches

l'ayant étudié, pour enfin démontrer comment il a été intégré dans le management des entreprises.

## **I.1. Les approches théoriques de la culture d'entreprise**

Plusieurs approches ont étudié la culture d'entreprise, chacune la conçoit en faisant le lien avec la culture nationale. Cette dernière est l'un des déterminants les plus importants de la culture d'entreprise, et c'est ce que nous allons tenter d'explicitier dans la seconde section de ce chapitre. Notre objectif n'est pas de rappeler en détail les principes et les hypothèses de chaque théorie, mais de mettre l'accent sur l'apport de chaque approche en termes de culture d'entreprise.

Notre travail consiste à mettre en avant la relation de ces approches avec l'information et la communication, ainsi que la création de la richesse au sein de l'entreprise. Cela permettra de démontrer que la culture organisationnelle orientée vers une culture de l'information est fondamentale pour le bon fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble, et dans un univers dynamique, et enfin pour l'amélioration des activités de veille stratégique.

Nous verrons dans ce qui suit : les développements de la théorie classique, la théorie des relations humaines, la théorie des coûts de transaction, la théorie de la décision, la théorie Z, la théorie de la motivation, la théorie de l'implication, la théorie de l'engagement ainsi que l'analyse symbolique. Le choix de ces approches est justifié par le fait qu'elles mettent en exergue l'importance de la culture d'entreprise. Elles contiennent des concepts que nous utiliserons tout au long de notre travail, particulièrement dans le troisième et quatrième chapitre. De plus, ces différentes approches nous permettraient de comprendre le comportement des entreprises de manière générale, et les entreprises algériennes de manière particulière.

### **I.1.1. L'approche classique et l'absence de la communication**

Afin d'expliquer les théories organisationnelles ayant travaillé sur la culture d'entreprise, nous présenterons les auteurs que Hofstede (2010 : 363-368) considère comme étant contemporains : Henri Fayol, Max Weber et F.W. Taylor. Nous rajouterons les travaux de Ford car il fait partie de l'école classique. Chacun de ces auteurs représente un pays, donc une culture nationale particulière. Nous présenterons les travaux des auteurs sus-cités, en les mettant en relation avec la culture de l'entreprise et la prise en considération de l'information et de la communication.

#### **I.1.1.1. Frederick Winslow Taylor et la recherche du gain**

L'auteur américain a débuté comme un ouvrier au sein d'une industrie puis, grâce à des formations, il a pu devenir ingénieur et mettre en place les principes de division et d'exécution des tâches par les ouvriers. Il se concentre sur l'efficacité que sur l'autorité. La culture américaine se focalise sur la performance plus que sur l'exercice du pouvoir et de l'autorité. Pour Maugeri (2004 : 23), la motivation pour Taylor se résumait au fait que les salariés devaient être incités à travailler afin de gagner plus d'argent, soit par des primes ou des promotions leur assurant un salaire élevé.

L'implication du salarié dépend de l'incitation économique. Pour Taylor, les salariés ne cherchent pas à nouer des relations interpersonnelles (Plane, 2008 : 7), mais cherchent le gain, ce qui sera remis en cause par les tenants de la théorie des relations humaines qui sera développée plus loin dans ce texte.

#### **I.1.1.2. Henri Ford et la réduction du temps des opérations**

Cet auteur, à l'origine industriel américain, est considéré comme un visionnaire. Il a apporté des solutions à l'organisation du travail en introduisant le convoyeur. Le travail de cet industriel est une continuité de celui de Taylor, en ce sens que le travail, une fois parcellisé, peut être mécanisé par la chaîne (Plane, 2008 : 14). Il s'agit là d'une manière de contrôler les ouvriers qui restent immobiles en faisant circuler les pièces dans l'usine grâce au convoyeur. Toutefois, le plus important est l'innovation mise en place et qui a révolutionné le travail des ateliers et des industries de manière générale. Il a mis en place le principe du travail à la chaîne, la standardisation des biens de production et le « Five Dollars a Day » (Plane, 2008 : 15).

Pour Ford, une mécanisation poussée de flux de production va permettre la réduction des temps opératoires. Nous observons que du point de vue culturel, Taylor et Ford, tous deux américains, ne se sont pas intéressés à l'autorité, mais à la performance. Ils se sont focalisés sur la répartition des tâches et non sur les relations interpersonnelles ou à l'échange des informations au sein de l'entreprise. Autrement dit, il y a distinction entre deux catégories de personnes : les penseurs et les exécutants.

#### **I.1.1.3. Henri Fayol et la division du travail**

Fayol est de nationalité française et ingénieur de formation. Il est l'un des premiers auteurs à avoir travaillé sur le management des organisations, en mettant en place les principes de gestion : la division du travail, l'unité de commandement, l'autorité et la

responsabilité, la discipline, l'unité de direction, la subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général, la clarté de la hiérarchie, l'autorité de la hiérarchie, la décentralisation du pouvoir, la prise d'initiatives, le sens de l'esprit de corps, le système de rémunération équitable, le principe d'équité, la stabilité du personnel, ainsi que les différentes fonctions de l'entreprise (Plane, 2008 : 27-28).

Cet auteur conçoit l'autorité<sup>1</sup> comme phénomène reposant sur l'individu et sur les règles. Le fondement de l'organisation est une pyramide d'individus, dont la coordination est assurée par le pouvoir des supérieurs et les règles formelles. Notons que l'autorité est liée à la fonction du chef, son intelligence, son savoir, son expérience et les valeurs morales, et c'est là même qu'intervient la culture. Cela dit, la culture française prend en compte l'individu et les règles, mais néglige l'échange des informations.

#### **I.1.1.4. Max Weber et l'autorité**

Max Weber est de nationalité allemande. Sociologue et juriste de formation, il considère que l'autorité bureaucratique est la clé de la réussite pour toute entreprise de grande taille. Il conçoit l'autorité comme un besoin de donner des ordres et les exécuter par les subordonnés. Elle est définie par des règles avec la mise en place de moyens coercitifs. Cette autorité permettra la structuration hiérarchique au sein de l'entreprise, où le supérieur hiérarchique se trouve au sommet et les subordonnés à la base de la pyramide.

La culture allemande tient compte des règles et leur application afin d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Le rôle du leader dans l'entreprise a été examiné par l'auteur et les types d'autorités auxquels les individus réagissent (Hofstede, 2010). A partir de là, il a déterminé l'autorité charismatique comme étant une caractéristique et une compétence clé d'un manager afin d'assurer un comportement harmonieux au sein de l'organisation. Weber s'est penché sur la bureaucratie de fonctionnement, c'est-à-dire les informations bureaucratiques, et a négligé l'aspect relationnel et communicationnel. Il y a dès lors exécution des ordres.

Nous constatons que les auteurs sont issus de pays différents et ont des perceptions et des conceptions différentes de l'autorité et de l'efficacité. Cela est dû au fait qu'ils appartiennent à des nations différentes influençant leurs schèmes de pensées, bien qu'ils soient de la même génération. Ces approches traduisent un comportement autoritaire et hiérarchique ne favorisant pas la communication et la transmission d'informations.

---

<sup>1</sup> Cette notion fait partie des dimensions étudiées par Hofstede (2010) pour représenter la distance hiérarchique.

Notons que Taylor et Fayol sont les précurseurs de l'école classique du management. Ils se sont seulement intéressés, pour l'un, à une meilleure gestion de la production, et pour l'autre, à l'administration. Ce sont deux auteurs qui ne se sont pas focalisés sur les facteurs de motivation, ou culturels, afin d'influencer le personnel de l'entreprise et le faire adhérer à la réalisation de ses objectifs. Du point de vue culturel, il s'agit d'une théorie qui a poussé à la genèse de comportements et des attitudes négatifs tels que l'absentéisme, le syndicalisme, les conflits sociaux (grèves).

Enfin, cette approche classique a négligé un élément fondamental qui est l'aspect cognitif des individus, c'est-à-dire le traitement des informations et des connaissances par les salariés. C'est ce que les auteurs de la théorie des relations humaines leur ont reproché.

### **I.1.2. La théorie des relations humaines et la dynamique de groupe**

Les tenants de cette approche n'ont pas pour objectif la remise en cause des avancements de la théorie classique du management, mais la mise en exergue et la prise en considération d'un facteur important dans la productivité qu'est l'être humain. Autrement dit, elle ne se limite pas seulement à l'organisation du travail et de la production, mais elle prend en considération la motivation des salariés ainsi que la dimension relationnelle au sein de l'organisation (Plane, 2008 : 53).

Dans cette approche, l'entreprise est un ensemble d'idées, de croyances et de valeurs (Plane 2008 : 67). Cette approche prend en considération l'idéologie et la culture qui sont partagées et cristallisées dans des actions et, par là même, dépassent la seule recherche de la réduction des coûts. Nous présentons dans ce qui suit les auteurs de cette approche ainsi que leurs apports.

#### **I.1.2.1. Elton Mayo et le travail de groupe**

Mayo, étant le pionnier dans ce domaine, a procédé à une série d'études et de tests sur des ouvrières travaillant dans l'usine de la Western Electric. Il est parvenu au fait que non seulement les conditions de travail, par exemple la luminosité et la rémunération, contribuent à l'amélioration de la productivité, mais le facteur fondamental est le travail de groupe et l'interaction sociale (Aktouf, 2012 : 20-56, 37-145). Ainsi, la coopération, l'échange et la discussion au sein du groupe conduisent au développement d'un comportement favorisant la performance de l'entreprise. On parle dès lors de la naissance d'une « dynamique de groupe de travail » (Rivaleau, 2003 : 2) en mettant en avant trois types de styles de commandement à savoir : autoritaire, démocratique et le laisser faire.

Nous observons que le facteur de motivation dans cette situation est la coopération et la communication au sein de la communauté de travail. C'est ce qui favorisera par la suite le développement de la confiance, l'échange des informations nécessaires à l'entreprise, aussi bien au niveau interne qu'externe, et faire face à la rétention d'informations.

#### **I.1.2.2. Liwin et Likert et la dynamique de groupe**

Dans leurs travaux, ces auteurs ont mis l'accent, respectivement, sur le comportement des groupes, le leadership et la dynamique de groupe (Plane, 2008) soutenant ainsi les développements de Mayo.

#### **I.1.2.3. Abraham Maslow et la hiérarchisation des besoins**

Maslow est spécialiste du comportement humain (Plane, 2008 : 84-85). Sa thèse porte sur la hiérarchisation des besoins des individus au travail, élaborant et présentant une pyramide à travers laquelle il est devenu connu. Il a analysé ce qui motive un salarié dans la réalisation de ses fonctions. Ses travaux représentent un prolongement de ceux de Mayo et Mc Gregor. Ces deux auteurs sont à l'origine des théories motivationnelles où ils classent par besoin ou facteurs le contenu de la motivation (Louart, 2002 : 2).

#### **I.1.2.4. Herzberg et la motivation au travail**

Cet auteur a mis en place deux facteurs permettant de distinguer deux catégories d'individus : ceux qui sont sensibles aux conditions de travail ainsi qu'aux aspects sécurisant de la rémunération et ceux qui sont sensibles aux possibilités de développement, d'accomplissement, de promotion et de reconnaissance (Louart, 2002 : 9). De là, nous observons deux types de motivations : la rémunération ou le développement et la reconnaissance.

#### **I.1.2.5. Mc Gregor et la typologie d'incitation des salariés**

Cet auteur a développé deux théories qu'il nomme X et Y (Louart, 2002 : 5). D'abord, à travers la théorie X, il met en exergue le fait que l'individu ou le salarié soit un être paresseux n'aimant pas travailler et pour ce faire, il y a lieu de le contrôler. Ensuite, dans la théorie Y, il avance le fait que les individus puissent se développer, s'autocontrôler et être responsables. Il n'existe pas seulement des incitations économiques ou pécuniaires, mais d'autres motivations répondant à des besoins supérieurs de l'individu qui sont à satisfaire. En effet, il recherche la créativité, la responsabilité et l'évolution.

Pour Mousli (2007 : 3), « ce sont les méthodes et le style de management qui font la différence ». De là, le manager a un rôle fondamental à jouer au sein de son entreprise, c'est-à-dire qu'il ne devrait pas seulement se contenter de la gestion au jour le jour, ou chercher seulement après le profit, mais il devrait mettre en place un ensemble d'instruments et de techniques afin de préserver son entreprise.

Dans la plupart des cas, ce n'est pas l'aspect pécuniaire qui importe le plus aux salariés, mais l'attention que l'entreprise (managers) leur accorde, ainsi que la reconnaissance des efforts fournis. Néanmoins, l'octroi d'une prime et d'une promotion va également les inciter à travailler plus. Ainsi, c'est à l'entreprise de trouver le juste équilibre afin de réussir à mobiliser ses salariés sans l'usage des contraintes qui, à long terme, vont engendrer des résistances et des comportements allant à l'encontre des finalités de la firme. Cela dit, afin d'arriver à cet objectif, il est conseillé aux managers ou aux directeurs des ressources humaines de bien connaître les besoins et les attentes de leurs salariés en vue de les satisfaire. En effet, il ne suffit pas de supposer leur existence (des compétences des salariés). Ce qui est intéressant à mettre en exergue est la prise en considération de cette approche de la culture organisationnelle, l'interaction et l'échange d'informations.

### **I.1.3. La théorie des coûts de transaction et la prise en compte de l'information**

Les américains considèrent que la vie sociale est faite de transactions économiques entre les individus (Hofstede, 2010 : 367). Les individus sont considérés comme formant des organisations hiérarchisées quand le coût des transactions devient élevé sur le marché et qu'il est moindre en recourant à une hiérarchie, c'est-à-dire l'entreprise.

L'analyse de cette théorie, du point de vue culturel, permet de constater que le marché est considéré comme une base, et que l'organisation est considérée comme l'échec des marchés (elle est alors une alternative) en vue de faire face à l'asymétrie informationnelle. En effet, pour Eliasson (1996 : 32), la firme apparaît quand il y a une imperfection du marché, étayée par l'expression suivante : "There, the firm by definition appears as a market imperfection which cannot "behave", and should not be there".

Il s'agit donc d'une culture préférant des organisations dont le fonctionnement se rapproche de celui des marchés, que des organisations dont le fonctionnement repose davantage sur un modèle plus structuré. En fait, la firme va permettre d'internaliser certaines transactions et économiser ainsi des coûts relatifs par exemple à la recherche des informations.

Notons qu'Olivier Williamson (cité par Hofstede, 2010) a mis en place quatre types de gouvernance en croisant la fréquence des transactions et la rareté de l'actif à acquérir. Il s'agit de la gouvernance par le marché, la gouvernance trilatérale, la gouvernance bilatérale et la gouvernance unifiée. Chaque type de gouvernance représente un modèle d'organisation permettant à l'entreprise d'arranger ses transactions.

Cette théorie permet de limiter les comportements opportunistes qu'autorise l'imperfection de l'information<sup>2</sup>. Nous considérons que cette théorie tient compte de l'aspect informationnel, car il faut bien s'informer afin de réaliser des transactions ou prendre la décision de réaliser des alliances ou une intégration verticale. Cette idée est soutenue par Boisot (1998 : 127-128) et c'est ce qui est étayé en disant :

As economists have long been telling us, and quality be widely distributed to both buyers and sellers. Other conditions, such as ease of entry into the market and the divisibility of goods on offer, also influence market efficiency, but need not detain us. We simply note that information environment of a pure market transaction requires the codification, abstraction, and diffusion of relevant transactional data.

Ce que nous retenons de ce développement est que l'environnement de l'information de la transaction nécessite la codification et la diffusion de données et d'informations transactionnelles pertinentes.

#### **I.1.4. L'approche classique de la motivation : source de communication et de travail collectif**

Hofstede (2010) définit la motivation comme étant « l'ensemble des motifs qui expliquent qu'un individu choisisse d'agir de telle ou telle façon ». La culture joue un rôle important car elle est considérée comme une programmation mentale influençant les comportements des personnes. La motivation est considérée comme un moyen qui permettrait l'amplification de l'esprit du travail commun, ce qui favorise aussi bien la collaboration et l'atteinte des objectifs de la firme, mais aussi la satisfaction du besoin social (Riveleau, 2003 : 3). D'après Louart (2002 : 3),

la motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique orientée vers un objectif. Les pulsions, enjeux ou mobiles auxquels obéissent les salariés dans leur travail affectent leur productivité. A bien des égards, la

---

<sup>2</sup> Mustar, Ph. et Penan, H. (dir.), (2003), *Encyclopédie de l'innovation sous la direction*, Paris : édition *Economica*, p. 383.

fonction du manager vise à stimuler les motivations individuelles en faveur des objectifs de l'organisation.

La motivation peut s'exprimer différemment selon les pays, c'est le cas par exemple des américains pour lesquels travailler davantage leur permet de gagner plus. Les français travaillent pour leurs honneurs, les chinois travaillent par obligations mutuelles et les danois par respect de la collégialité (Maugeri, 2004). De-là, nous observons une distinction culturelle quant à la perception du travail dans différents pays.

Il conviendrait de trouver des stimulations matérielles et immatérielles en vue de motiver sa ressource humaine, car elle permettrait de mener l'entreprise vers le succès. Pour cela, et en plus des avantages pécuniaires et de la reconnaissance, la culture d'entreprise serait un outil à utiliser en vue d'y arriver, notamment par le biais des règles, procédures et traditions afin de guider les tâches et les actions de la ressource humaine. Dans cette perspective, Hafsi (1984 : 54) pense qu'« [...] il faut que le travail des hommes soit coordonné et focalisé, et que leur volonté de coopération soit stimulée ». Aussi, « le système de motivation n'est pas neutre, il est influencé par les valeurs et les croyances de la société en général » (Hafsi, 1984 : 55).

Nous retenons que la culture nationale joue un rôle fondamental dans le système de motivation au sein des entreprises et, par conséquent, elle influence la culture d'entreprise. Hafsi (1984 : 57) parle de « stimulation idéologique intelligente ». Néanmoins, la culture de l'entreprise comme outil de motivation n'est pas chose aisée, sa mise en application nécessite du temps et de la formation en vue de façonner les comportements des personnes qui sont concernées. Cette difficulté peut constituer parfois des freins au développement de l'entreprise, et est liée à un certain nombre de valeurs ancrées dans l'esprit des individus et qui ont besoin d'être modifiées.

Toutefois, il est nécessaire de faire la distinction entre motivation, implication et satisfaction.

#### **I.1.4.1. La satisfaction et l'accomplissement des salariés**

Selon Maugeri (2004 : 11), la satisfaction « est un sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite ». Elle est considérée comme une réaction affective et émotionnelle qui découle de l'évaluation par l'individu de ses activités, de son travail et du constat que les résultats obtenus sont conformes à ses attentes, à ses aspirations, à ce qu'il en attendait, comme à ses valeurs. C'est généralement la performance atteinte qui entraîne la satisfaction.

#### **I.1.4.2. L'implication et l'atteinte des objectifs**

Maugeri (2004) montre que l'implication « est le comportement prévu des gestionnaires, alors que les salariés eux attendent d'éprouver de la satisfaction dans leur emploi et un travail qui leur permette de vivre leur motivation ». L'individu peut être motivé pour tout mais l'implication concerne son travail. Afin de parvenir à impliquer un individu dans la tâche qui lui est confiée, il conviendrait de définir des mesures susceptibles de le motiver à le faire et l'inciter à s'impliquer. Notons que ces trois termes sont interdépendants. En effet, l'individu s'il est motivé fera tout pour réaliser son objectif, sera satisfait et parviendra à s'y impliquer. Cela dit, la motivation est source de communication et de travail collectif et collaboratif. Elle incite les individus à partager et à échanger des informations et des savoirs afin d'atteindre un objectif commun.

#### **I.1.5. L'approche de la décision et échange d'informations**

Pour Plane (2003 : 57), la décision est la partie impalpable d'une organisation quoique les idées, les objectifs et projets se transforment à travers elle en actions stratégiques. La décision est considérée comme étant un choix de stratégie, de structure ou de management. Pour le courant classique de la décision, l'individu est doté d'une rationalité parfaite ou totale, ce qui lui permet de faire des choix rationnels et recherche la maximisation de ses objectifs. Les informations sont disponibles et gratuites. L'environnement est assez stable et certain, et les solutions aux problèmes optimales.

Les travaux de Simon (cité dans Plane 2003) montrent qu'il s'oppose aux principes développés par l'école de Harvard concernant la rationalité totale des personnes afin d'expliquer le comportement des organisations dans la prise de décision. En effet, l'entreprise est constituée de membres qui évoluent en situation de rationalité limitée. Ce modèle porte sur les comportements humains au sein d'une organisation et correspond à l'analyse cognitive du décideur. Il est arrivé à un certain nombre de constatations : le décideur n'a pas une vision globale de l'environnement et ne peut pas traiter toutes les informations qu'il collecte. Un être humain possède des aspirations variables et le manager ou le décideur cherche à atteindre des résultats satisfaisants et non leur maximisation. Du point de vue culturel, les valeurs et les schèmes de pensée du décideur traduisent le comportement de l'organisation vis-à-vis d'un phénomène ou d'une quelconque situation. En d'autres termes, la prise de décision des managers dépend de leur façon de penser et de leurs capacités cognitives qui, selon Simon, sont limitées.

La théorie de la décision est intégrée dans la théorie comportementale tel que cela a été avancé par Saussois (2007 : 60). En effet, il y a lieu de comprendre le comportement collectif au sein de l'organisation afin de comprendre les choix qui ont été faits. Le manager n'a pas les capacités à percevoir, stocker, traiter et communiquer toutes les informations relatives à son environnement. De ce fait, l'observation du processus de décision va permettre de cerner le comportement managérial et, par conséquent, le comportement organisationnel.

Le travail de groupe permet l'échange d'informations et l'émergence de nouvelles idées afin d'améliorer le processus décisionnel. Selon Saussois (2007), l'organisation se comporte comme un être vivant ou comme une matière qui peut se comporter au froid ou au chaud. L'entreprise connaît une vitalité : elle réagit, naît, vit, repousse et hésite.

### **I.1.6. La théorie Z et la culture de partage des informations**

La théorie Z est une théorie permettant d'expliquer le fait que les travailleurs soient heureux et concernés conduit à une productivité croissante. En effet, l'implication des salariés représente une clé pour la réussite de toute entreprise. Pour Ouchi (1982 : 14) la productivité ne s'obtient pas à travers une bonne politique monétaire ou un surinvestissement dans la recherche et développement, mais elle s'obtient lorsque la firme est capable de réunir des hommes et les faire travailler ensemble comme un seul esprit et avec plus d'efficacité.

Cette logique des choses a fait la réussite des entreprises japonaises, et c'est la raison pour laquelle les occidentaux, particulièrement les Américains, ont réalisé une étude comparative afin de comprendre le fonctionnement des entreprises japonaises et le secret de leur réussite. En effet, les individus réagissent de la même manière quand ils sont confrontés aux mêmes situations sauf que les problèmes diffèrent d'un pays à un autre même si des comportements identiques existent dans des cultures différentes, les structures sociales et les conditions locales sont distinctes. Cette théorie permet quelques enseignements, dont certains principes permettent, selon Ouchi (1982), à l'entreprise d'être performante.

#### **I.1.6.1. La confiance et le partage des informations et des savoirs**

D'après Ouchi (1982 : 16), la confiance « est un sentiment qui est fondé sur la certitude que les sacrifices seront payés de retour dans l'avenir ». En effet, le manager offre une confiance totale à ses salariés et ces derniers ont une confiance totale en leur

responsable, car ils savent que leur honnêteté sera récompensée. Elle est alors reliée à l'honnêteté et à la franchise. Le vice-président de Hewlett-Packard, une entreprise américaine implantée au Japon, a confié à l'un des spécialistes du personnel de la firme une mission qui consiste à mettre en place une nouvelle procédure qui sera utilisée dans toute l'entreprise (Ouchi, 1982). Après étude et analyse, ce salarié a découvert qu'une méthode similaire a été mise en place dans l'un des services de l'entreprise sans que celle-ci ne soit connue des autres. Au lieu de se vanter d'avoir inventé une méthode et prendre une position avantageuse dans la société, le spécialiste a préféré tout expliquer au vice-président, notamment que la méthode existe et qu'il faut juste quelques modifications, et ce qui l'a poussé à adopter ce comportement est la confiance que son supérieur lui a accordée et celle qu'il a en son supérieur.

Nous parlons ainsi de franchise et d'honnêteté qui, chez les japonais, se trouvent être réciproques entre les supérieurs et les subordonnés. Il est important de mentionner que la confiance joue un rôle important dans le partage des informations et des savoirs au sein de l'entreprise.

#### **I.1.6.2. La subtilité et le renforcement des relations entre individus**

Selon Ouchi (1982), les relations humaines au sein de l'entreprise sont nuancées et subtiles ce qui échappe aux étrangers. La capacité de distinguer de façon précise le caractère des membres de l'entreprise assure le développement de relations saines. C'est ce qui fait la spécificité des entreprises. En effet, un contremaître, qui a une bonne connaissance des ouvriers, tiendra compte de leur personnalité afin de former des équipes de travail dont le rendement sera le plus élevé possible. Cette subtilité ne peut pas être appréhendée de l'extérieur. L'étranger peut être un cadre supérieur qui n'a pas confiance en un contremaître par exemple ou bien un organisme gouvernemental ou syndical qui ne fait pas confiance à la société. Autrement dit, c'est une personne qui ne fait pas partie du groupe ou de l'équipe de travail. Notons que la confiance et la subtilité sont des éléments indissociables et interdépendants.

#### **I.1.6.3. La participation aux décisions**

Ouchi (1982) considère que la prise de décision participative est l'une des caractéristiques les plus célèbres de l'entreprise japonaise. En effet, au sein des entreprises japonaises, quand il s'agit de prendre une décision importante (implantation d'une nouvelle usine, modification d'une méthode de production ou autre fait majeur) plus d'une soixantaine de personnes se trouvent impliquées dans le processus de prise de décision.

Trois individus seront chargés de rencontrer l'un après l'autre tous les participants et à chaque fois qu'ils modifient une chose, ils contacteront les responsables. Certes, il s'agit d'un processus très long mais qui permet d'aboutir à un résultat attendu et atteindre le but fixé. Chacun sera capable de soutenir la décision. C'est une forme collective de responsabilité.

Du point de vue culturel, cette théorie met l'accent sur le fait que le comportement des membres de l'entreprise dépend de la confiance, la subtilité, la participation aux décisions et le travail collectif et collaboratif qui permettent à l'entreprise d'être performante et productive. Cette méthode participative permet la circulation, la transmission, l'échange et le partage des informations et des valeurs au sein de l'entreprise, et qui signale la volonté coopérative de la société. C'est ce qui fait la force nipponne et qui traduit sa culture spécifique qui est une culture de partage, aussi bien des informations que des connaissances.

### **I.1.7. L'analyse symbolique**

L'intégration de cette approche va nous permettre d'analyser ce que les individus ont dans leur tête, par voie de conséquence comprendre leurs comportements et leurs attitudes. En effet, pour Rouleau (2007 : 132-151), le succès de l'entreprise dépend du fait que les managers aient l'aptitude à donner un sens commun aux actions entreprises par exemple afin de mobiliser les initiatives et de développer les capacités organisationnelles. Face à la réussite des Japonais, les dirigeants des autres pays sont appelés à trouver des symboles permettant de réunir les membres de l'entreprise autour des différents projets.

Rouleau (2007) cite trois courants qui sont regroupés au sein de cette approche : l'analyse de la culture, l'analyse interprétative et l'analyse cognitive. Il est utile de noter que nous mettrons en relation ces trois théories avec l'information, la connaissance et éventuellement faire un recoupement avec d'autres théories, à savoir la théorie évolutionniste et la théorie de l'apprentissage.

#### **I.1.7.1. L'analyse de la culture et l'information**

Cette analyse permet de comprendre les manières d'être et de faire, autrement dit comprendre les valeurs, les symboles et les idées qui modèlent le comportement d'un groupe donné, et ce qui permet de distinguer un groupe d'un autre. Les travaux qui ont été menés sur la culture organisationnelle partent du principe que la nature sociale de l'entreprise fait en sorte que ses membres génèrent des coutumes, des symboles ou des

valeurs qui leur sont propres. Rouleau (2007) considère la culture comme un instrument d'adaptation aux transformations économiques et sociales de l'environnement. Ceci mettant en avant l'intérêt que porte l'entreprise à l'information en vue de son adaptation aux différents changements.

#### **I.1.7.2. L'analyse interprétative et création du sens**

Cette analyse met en avant la façon dont les personnes créent et diffusent le sens autour d'elles, en analysant les symboles. Les individus cherchent à interpréter ce qu'ils font, éclaircir ce qu'ils ont appris et réfléchir sur la façon de résoudre des problèmes auxquels ils sont confrontés et devront faire face. Ainsi, les interprétations leur permettent d'avoir des réactions vis-à-vis des nouvelles données.

Cette approche met l'accent sur le fait que les individus ne découvrent pas la réalité mais ils la créent, à partir de leurs actions et celles des autres. Nous considérons alors que nous sommes ici dans une approche anticipative où les membres de l'entreprise cherchent et veillent, ce qui les inscrit dans une culture basée sur l'influence de l'environnement, et non sur le fait de le subir. D'après Rouleau (2007), « la fabrication du sens est la manière dont les individus comprennent, interprètent et créent du sens à partir de l'information qu'ils reçoivent de l'extérieur. C'est le processus par lequel les individus construisent des explications qui permettent de donner du sens aux situations nouvelles ».

Après la création du sens, il est nécessaire de le diffuser afin de pouvoir influencer les autres à travers la communication des pensées et gagner ainsi la collaboration et le passage à l'action, particulièrement le passage à la pratique de la veille stratégique.

#### **I.1.7.3. L'analyse cognitive, la théorie évolutionniste, la théorie de l'apprentissage organisationnel et la création de la valeur**

L'approche cognitive nous permet de mettre en évidence la création du sens par le biais de l'interprétation des signaux faibles ou informations stratégiques anticipatives. Il y a ainsi prise en compte du génie humain. Cette approche analyse les représentations mentales des individus afin de comprendre les modèles organisationnels. C'est la compréhension des comportements sociaux emmagasinés par les individus du point de vue cognitif. Cette approche permet de comprendre et d'expliquer au mieux ce qu'est le leadership et comment les décisions et choix stratégiques sont pris et mis en œuvre.

L'analyse cognitive s'intéresse aux schémas (schèmes d'interprétation dont l'ensemble forme le système de connaissances des individus), et aux cartes cognitives qui

représentent l'ensemble des concepts qui forment le système de représentations d'un individu relativement à une réalité donnée, en l'occurrence l'organisation. Il s'agit aussi des points de repère qu'a un individu dans la tête (Rouleau, 2007).

Rouleau (2007 : 146) considère alors qu'il s'agit du retraceur des représentations mentales d'une personne en les cartographiant. En d'autres termes, il s'agit de les représenter graphiquement sous la forme de concepts liés entre eux, en formant des boucles ou des réseaux afin de rendre compte de sa structure cognitive. Autrement dit, la carte graphique est la représentation de la personnalité d'un individu et de sa façon de penser afin de déterminer ses capacités cognitives, lui permettant de faire face à de nouveaux challenges.

Martinet et Marti (1995 : 85) avancent que pour pouvoir communiquer, les individus et par là même les salariés, doivent avoir des représentations mentales compatibles et disposer d'un répertoire de signes communs. En effet, c'est grâce aux représentations mentales que les individus sauront assimiler, traiter et transmettre les informations. Pour qu'ils puissent créer du sens, il est fondamental d'avoir les mêmes perceptions des choses. Autrement dit, pour une meilleure circulation des informations, des représentations mentales identiques sont nécessaires.

Les cartes cognitives sont utilisées afin d'expliquer le comportement de certains hauts dirigeants en vue de comprendre pourquoi les entreprises d'une même industrie répondent différemment aux pressions de l'environnement (Rouleau, 2007). Les cartes cognitives sont un outil ou un instrument d'aide aux décisions, et en même temps un moyen de communication et de négociation qui donnent naissance à une carte cognitive collective assurant la résolution des problèmes.

A partir de là, nous observons une certaine convergence d'idées entre l'analyse cognitive et la théorie évolutionniste. En effet, selon les tenants de l'école évolutionniste, l'entreprise est dotée de ressources humaines compétentes, lui permettant de résoudre les problèmes et trouver des solutions. L'objectif de cette théorie est la compréhension et l'interprétation des changements (Lazaric, 2010 : 3). Cela ne pourrait se faire que si l'entreprise est munie d'un génie humain créatif favorisant la création de la richesse. Les membres de l'entreprise reproduisent ce qu'ils savent faire de sorte qu'une partie de ces comportements devienne automatique. Nous parlons de routines (Lazaric, 2010). Autrement dit, il s'agit de la mémoire organisationnelle collective qui décrit l'ensemble des connaissances collectives.

L'émergence des règles dites efficaces représente le fondement de toute organisation sociale garantissant ainsi sa pérennité, c'est ce que Lazaric (2010) appelle « l'évolutionnisme culturel ». La création et l'émergence de nouvelles règles, habitudes et nouveaux comportements conduit à l'évolution de la culture d'entreprise, notamment en dépassant les manières de faire, d'agir et de penser habituelles. De nombreux comportements naissent à travers des changements endogènes assurant à l'entreprise une capacité d'innovation unique qui, une fois cette dernière routinisée, créera une croissance économique et une valeur ajoutée. Cette évolution culturelle permettra d'aller vers des innovations qui deviendraient un comportement habituel de l'entreprise, qui s'imprégnera dans l'esprit du personnel et deviendrait un réflexe ordinaire.

Notons que ce changement est nécessaire car avec la dynamique environnementale, les entreprises sont appelées à chercher après leur survie et leur pérennité que de chercher après la maximisation du profit (Plane 2008, Lazaric 2010). L'apprentissage organisationnel par essai-erreur est le plus adéquat dans cette situation. Cet avancement est également soutenu et développé par la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon) cité dans Plane (2008 : 97-99). En effet, dans un environnement changeant, l'entreprise devrait devenir une entreprise apprenante qui ne peut se faire que s'il y a modification des schèmes de pensée et de perception de son corps social, notamment à travers l'apprentissage à double boucle<sup>3</sup> qui favorise la créativité et l'émergence de nouvelles idées, qui une fois appliquées permettent l'acquisition de l'expérience, par là même « apprendre à apprendre », et par voie de conséquence, « apprendre à désapprendre » les routines organisationnelles créant ainsi une dynamique apprenante.

Eliasson (1996: 5) avance les propos suivants: “Experimentation, trial and error will be the typical form of innovative learning. Because of that, some firms will temporarily earn above-normal returns. Others, because of technological competition, will earn below-normal return”.

Pour faire face à la dynamique des marchés, la solution la plus plausible est l'apprentissage qui se fait à travers les différents essais-erreurs qui assurent à l'entreprise sa croissance et sa pérennité. Il y a mise en relief de la nécessité de collecter, de traiter les informations, l'importance de l'apprentissage et par là même l'innovation (étant l'objectif final).

---

<sup>3</sup> L'apprentissage double boucle ou génératif se réfère à un apprentissage novateur visant à reconceptualiser les activités et les objectifs, pour englober une palette de possibilités plus étendues

Nous remarquons qu'il y a une convergence des idées entre les auteurs cités ci-dessus. Selon cette théorie, il existe deux types de stimulations (interne et externe) faisant que l'organisation innove et adopte un comportement proactif (collecte et exploitation d'informations anticipatives de façon volontaire). Il est important de souligner et de mettre l'accent sur le fait que les apprentissages locaux (individuels) ne se diffusent pas toujours au sein de l'entreprise tel que cela a été mis en exergue par Lazaric (2010). Cet auteur pense qu'il ne suffit pas d'apprendre au niveau local, mais il y a lieu d'être capable de diffuser et véhiculer ce que l'on a appris. Le manque de représentations communes et de langage partagé reste circonscrit (limité ou local). Le manque de coordination des représentations peut freiner l'émergence d'une culture commune qui sans elle, les apprentissages locaux n'ont pas de légitimité.

Cette vision de Lazaric (2010) répond à notre thématique de recherche qui vise à démontrer que la culture commune et orientée vers une culture informationnelle est nécessaire pour que l'entreprise puisse mettre en place une veille stratégique, créer de la richesse et ainsi innover. En effet, la création de la valeur ajoutée ne se fait pas de façon automatique, car il existe un risque de rétention de l'information et c'est à ce niveau que la culture intervient. Cela dit, les valeurs, règles et croyances de l'entreprise joueront un rôle dans la convergence de tous les acteurs de l'entreprise vers un seul objectif se traduisant par la collecte d'informations, son partage et son interprétation pour qu'il y ait coopération intellectuelle. C'est à cela que nous consacrons le troisième chapitre de cette thèse.

#### **I.1.8. La théorie de l'implication et le travail collectif**

Selon Louche cité dans Plane (2003 : 181), l'implication, *commitment* en anglais, peut être repérée de quatre manières: l'importance que le salarié accorde à son travail, son niveau de satisfaction (appelée aussi les intérêts de vie) ; la mesure de la performance perçue par l'individu par rapport à sa satisfaction et son bien-être (appelée également l'importance de la performance pour l'évaluation de soi) ; l'interrogation sur la cohérence entre le potentiel du salarié, ses réalisations et son aptitude à développer ses capacités dans le cadre de son travail (appelée aussi la consistance avec soi) et la participation à la prise de décision, aussi bien dans le cadre du travail de l'individu et les décisions prises par le supérieur hiérarchique.

L'implication est la relation entre l'individu et l'organisation. Elle renvoie à la réalisation de soi, l'estime de soi et la fierté. L'implication conduit à un attachement affectif, à l'amour de l'organisation qui se traduit via une loyauté professionnelle. Celle-ci

est à l'origine de la fidélisation de l'individu à moyen et long terme. C'est ce qui va orienter son comportement et son adhésion aux objectifs de l'entreprise, en l'occurrence le travail collectif. Parmi les raisons de l'implication (Plane, 2003 : 182), nous citons :

- ☞ **L'environnement du travail** : celui-ci peut se traduire ou s'expliquer par la relation entre les personnes appartenant à la même équipe, les relations avec l'encadrement, le lieu géographique de l'exercice du travail.
- ☞ **Les produits de l'organisation** : il s'agit des activités et du portefeuille de produits de l'entreprise.
- ☞ **L'entreprise ou l'organisation** : c'est la politique générale de l'entreprise, la culture d'entreprise, ses projets et les valeurs dominantes.
- ☞ **Le métier** : celui-ci se traduit par l'attachement à la profession, le sentiment d'appartenance au milieu professionnel.
- ☞ **La valeur travail** : le respect du travail et l'éthique personnelle par rapport à l'activité.

En analysant bien ces différentes raisons de l'implication, nous constatons que c'est bien la culture de l'entreprise, via ses composantes, le métier et les valeurs, qui poussent les salariés à s'impliquer.

### **I.1.9. La théorie de l'engagement et l'apprentissage**

Selon Joule et Beauvois cité dans Plane (2008 : 185-186), l'engagement part de l'idée que l'homme est rationalisant. Cela dit, l'individu va adapter ses idées à ses actions. Autrement dit, les idées sont conformes aux actions. Il est possible d'amener les individus à changer en suscitant des situations qui, une fois vécues, feront évoluer les avis par rationalisation à postériori. En d'autres termes, les personnes auront une certaine expérience après avoir fait l'action qui favoriserait le consensus et la cohésion des opinions et des comportements. Il s'agit ainsi de l'adhésion après l'action. Nous remarquons que l'apprentissage individuel et organisationnel favorise le changement des comportements et l'évolution de la culture vers la culture informationnelle. En effet, afin d'apprendre, il y a nécessité d'acquisition des informations puis leur transformation.

Il est à noter que l'implication est différente de l'engagement. La première porte sur des variables personnelles et la seconde repose sur des conditions situationnelles, des conditions externes à l'individu comprenant ainsi la taille de l'acte (le caractère public de l'acte), et l'importance de l'acte pour la personne appréciable en fonction des coûts. La

théorie de l'engagement présente comme principal apport le fait que la créativité et la mise en œuvre de nouvelles idées commencent par des actes, par la mise en situation plutôt que par le discours. Nous récapitulons ces différentes théories dans le tableau suivant.

**Tableau n°1 : Récapitulatif des théories**

<b>Critères Théories</b>	<b>Information /Communication</b>	<b>Création du sens</b>
<b>Théorie classique</b>	Absence d'une culture de communication	Non création du sens
<b>La théorie des relations humaines</b>	Interactions sociales et dynamique de groupe	Non prise en considération de l'interprétation des informations.
<b>Théorie des coûts de transaction</b>	Prise en considération de l'information	Absence de création de sens
<b>Théorie de la décision</b>	Travail de groupe permettant l'échange d'informations (la décision participative)	Création de nouvelles idées
<b>Théorie de la motivation</b>	La motivation : source de partage d'information et de communication	Création du sens à partir du travail collectif
<b>Analyse culturelle</b>	Prise en compte de l'information	Transformation des informations en vue de la création du sens et de l'adaptation de l'entreprise aux changements de l'environnement
<b>Théorie Z</b>	Travail collectif et partage d'information	Création de la richesse
<b>Analyse Interprétative</b>	Existence d'une culture d'information et de communication	Création du sens

<b>Analyse cognitive, évolutionniste</b>	Partage d'informations et communication	Apprentissage collectif et créativité et par là même création de la richesse
<b>Théorie de l'implication</b>	Travail collectif et partage d'informations	Loyauté professionnelle et création du sens
<b>Théorie de l'engagement</b>	Existence d'une communication	Apprentissage collectif et création de nouvelles idées

**Source : tableau élaboré par l'auteur de cette thèse à partir des références précitées et utilisées dans ce travail.**

De par ce tableau, nous constatons l'absence d'une culture d'information au sein des théories classiques contrairement aux plus contemporaines où le partage d'informations, la communication et la création de sens prennent une place importante. En effet, les théories classiques se focalisent sur la mécanisation de la production contrairement aux autres théories qui sont plus sociales et qui prennent en compte l'être humain au travail.

Nous considérons que l'éducation, la formation, les perceptions, les façons de penser et de se comporter, les valeurs, règles et normes font que les entreprises et les Etats poursuivent et optent pour des démarches et des modes de management ou de gouvernance. Ce qui explique les modèles de cultures nationales qui feront l'objet du point qui suit.

## **I.2. Les modèles de cultures nationales**

Après avoir présenté les différentes approches ayant travaillé sur la culture d'entreprise, nous passons à la présentation de certains modèles que nous avons jugés plus pertinents à étudier en commençant par celui de la Grande Bretagne.

### **I.2.1. Le modèle britannique et la transmission des informations**

Dans la culture britannique, l'organisation est assimilée au « marché de village » (Hofstede, 2010 : 359) dans lequel la détermination des choix se fait à travers les circonstances et non par les règles ou la hiérarchie. Les Britanniques considèrent que les problèmes au sein de l'entreprise peuvent être résolus via des formations afin d'assurer la cohérence de l'ensemble. Trois éléments importants ont contribué à la construction de la culture britannique : les structures familiales, la religion et le modèle politique (Geoffroy, 2008 : 2).

### **I.2.1.1. Les structures familiales**

Chez les Anglais, jusqu'à l'époque médiévale, il y avait une égalité dans la succession entre les enfants, mais avec la restriction des domaines familiaux, une certaine inégalité s'est développée : le passage d'une famille nucléaire égalitaire à une famille nucléaire absolue. C'est généralement l'aîné qui bénéficie de toute la propriété familiale et les autres doivent construire leur fortune ailleurs.

### **I.2.1.2. La religion et l'incitation au travail**

Au 17<sup>ème</sup> siècle, le puritain anglais Baxter rédigea aux chrétiens un guide de bonne conduite (Geoffroy, 2008 : 6) dans lequel il affirma que Dieu reconnaît les siens, et les récompense pour leur succès au travail : gaspiller son temps est le plus grave des péchés. Il leur conseille d'exercer plusieurs métiers et ne refuser aucune voie rémunératrice, car cela allait à l'encontre des desseins de Dieu. Remarquons ici qu'il y a une incitation au travail quitte à en multiplier les métiers et professions (Geoffroy, 2008 : 6). Ce sont des idées qui se déclinent en morale pragmatique, utilitariste où ambition, entreprise et réussite seront définies comme critères de valeurs éthiques. L'oisiveté n'a pas de place au sein de cette culture, car comme l'a bien dit Benjamin Franklin (1748) cité dans (Geoffroy, 2008 : 6), « souviens-toi que le temps, c'est de l'argent ». L'esprit d'entreprise, l'éthique du profit et la dévotion à la tâche sont des valeurs qui appartiennent à une morale austère.

### **I.2.1.3. Le modèle politique et les règles de travail**

Le pouvoir politique, les lois et les règles régissant la société britannique, est le résultat d'une décision initiale des individus désirant de mettre fin à des conditions d'existence insupportables (les hommes sont menacés d'insécurité et de misère). C'est en sacrifiant leur libre arbitre à un souverain tout puissant que les individus trouveront paix et sécurité (la nature a donné à chacun un droit égal sur les choses mais l'homme est un loup pour l'homme) (Geoffroy, 2008 : 7). Le pouvoir est entre les mains de cet homme souverain qui imposera sa loi à tout le monde. Le roi, chef de l'exécutif et du pouvoir fédératif, doit agir de bonne foi, être *fair* et s'abstenir de porter atteinte au pouvoir législatif. De ce fait, la culture britannique pousse les entreprises à être pragmatiques et à favoriser l'action, à travers l'expérience humaine, la réussite et l'utilité. Ainsi, la tâche prime sur les relations interpersonnelles. Les individus vont au travail afin de travailler et non pour une raison sociale, ce qui confirme le non gaspillage du temps tel qu'explicité précédemment.

Au sein de cette société, les salariés peuvent changer de travail, mais la fidélité à une entreprise n'est pas une fatalité, étant donné que cela permet à l'individu d'acquérir une expérience et valoriser son curriculum vitae. Dans les situations de négociation, les Anglais recourent au compromis. Ils sont courtois et calmes, ce qui leur permet d'obtenir davantage de résultats positifs.

La position hiérarchique, fortement marquée par la fonction et la catégorie, se conjugue avec un mode de communication, en apparence détendu entre supérieurs et subordonnés (Geoffroy, 2008 : 20). Oublier de tenir informer ses collègues sur des points énoncés lors d'une réunion est vu comme étant un manquement grave à la courtoisie et la coopération. Certes, il ne faut pas gaspiller le temps de travail dans les discussions personnelles, mais la transmission et l'échange des informations pertinentes sont fondamentaux.

### **I.2.2. Le modèle allemand et la communication formelle**

Selon la culture allemande, l'organisation parfaite est une « machine bien huilée » (Hofstede, 2010 : 359) où l'intervention de la direction se limitait aux exceptions, et c'est aux règles d'arranger tout problème. Les Allemands résolvent les problèmes par le recours à la loi. La métaphore de la machine bien huilée a un aspect positif pour les Allemands. En effet, pour Barmeyer et Davoine (2008 : 3), c'est une métaphore qui concerne et qui est appliquée à une nation connue pour l'exportation des machines-outils en plus du fait qu'elle représente une vision instrumentale de l'organisation (c'est ce qui reflète la gestion en Allemagne). En d'autres termes, au sein des entreprises allemandes, le contrôle est moins lié à la hiérarchie, mais lié à la répartition des responsabilités, la standardisation des processus de travail et des routines, un consensus et une participation à la prise des décisions. Cette vision peut être expliquée par le système de formation professionnelle, le système de relation professionnelle, le mode de gouvernance, l'histoire et la religion du pays. Ce sont tous ces éléments qui expliquent la culture allemande et dans lesquels elle prend tout son sens. Selon Barmeyer et Davoine (2008 : 3), la spécificité du modèle allemand réside dans le fait que la négociation et le consensus règnent entre les principaux acteurs institutionnels. Ce qui fait la force de l'Allemagne est l'interdépendance entre différents acteurs économiques comme nous le verrons dans les modèles d'intelligence économiques développés dans le chapitre suivant.

Notons l'existence d'une convention entre les différentes branches (par exemple l'industrie métallurgique, le bâtiment, ...) considérées par les partenaires sociaux comme

une négociation assurant la canalisation des conflits sociaux et permettant d'aboutir à des compromis (Barmeyer et Davoine, 2008 : 6). Il existe des conventions collectives qui fixent des normes de travail en termes de conditions de travail et de rémunération (Barmeyer et Davoine, 2008 : 5). En d'autres termes, il s'agit d'une gestion concertée longtemps considérée comme facteur clé de succès du modèle rhénan, car elle garantit l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise, l'augmentation de la productivité et la qualité du travail et des produits. Les Allemands utilisent une communication formelle, explicite, qui précise la conduite à suivre (Barmeyer et Davoine, 2008 : 7).

Le supérieur hiérarchique considère les subordonnés comme étant des individus qui travaillent avec lui et non pour lui. Les Allemands ont une notion du temps différente des autres pays. Ils agissent dans un temps linéaire qui est un temps du devenir et du progrès (ils ont une vision à long terme) Barmeyer et Davoine (2008).

### **I.2.3. Le modèle français et la centralisation des décisions**

Le modèle culturel français est décrit comme une « pyramide d'individus » (Hofstede, 2010 : 359) où le dirigeant se trouve au sommet de la hiérarchie, puis viennent les autres niveaux distincts. La résolution des problèmes doit se faire par le supérieur hiérarchique. En France, nous parlons d'une hiérarchie forte et unique qui classe les individus en groupes selon des rangs (Barmeyer et Davoine, 2008 : 15). Cela est dû au fait que les rois de France au Moyen Âge ont instauré un système féodal centralisé et hiérarchisé. Pour les Français, la question de subordination dépasse le degré de distance hiérarchique.

La France est considérée comme un pays très centralisé (Hofstede, 2010). Sa capitale est le centre de tout : affaires, siège du gouvernement, centre de la presse, l'enseignement et les arts.

### **I.2.4. Le modèle japonais et le travail collaboratif**

La société nippone se caractérise par neuf dimensions qui, selon Meier et Verne (2013 :7), sont la fierté nationale, l'honneur, le recours à la vertu, le respect de la tradition qui traduit le poids de leur histoire, le respect de l'autorité, le conformisme social, le consensus donc l'harmonie, le sens du travail qui traduit le goût de l'effort et le pragmatisme. Ces dimensions traduisent les attitudes, la façon de penser et le comportement des japonais vis-à-vis des autres du point de vue professionnel. Notons que

la religion bouddhiste, confucéenne et shintoïenne<sup>4</sup> ont une forte influence sur la culture nipponne.

Les entreprises japonaises sont connues pour leur volonté à travailler ensemble, leurs dévouements et leur volonté de réussir collectivement. Les membres de l'entreprise se considèrent comme une communauté ayant une vision à long terme et ayant comme référence et base, la confiance et la fidélité telles que nous les avons explicitées dans la théorie Z. Le respect de l'autorité, la priorité à la hiérarchie et la loyauté sont des valeurs et des comportements qui régissent les rapports entre les individus. Pour reprendre l'expression de Meier et Verne (2013), les entreprises japonaises et leurs départements fonctionnent comme un système militaire. En effet, les salariés ne sont pas libres d'agir comme bon leur semble, mais dévoués à une cause. C'est le cas pour les activités commerciales qui sont organisées collectivement et où les acteurs sont dévoués pour la cause poursuivie. L'indiscipline et la contestation sont des comportements qui ne sont pas admis au sein d'une société où règnent l'harmonie, le consensus et la conformité sociale. La force du modèle nippon est due à la culture collective de partage d'information.

#### **I.2.5. Le modèle américain et l'individualisme**

Meier et Verne (2013 : 9) pensent que la culture américaine est le contraste de la culture japonaise. Les Américains ont une vision à court terme qui se traduit par la gestion à court terme et l'aspect financier, où la rentabilité est plus importante. La culture américaine a été influencée par les Britanniques et certains immigrants du nord de l'Europe, sa description étant difficile, car elle est un dosage de cultures anglo-saxonne, italienne, française, sud-américaine, philippine et africaine.

#### **I.2.6. Le modèle culturel algérien et la centralisation des décisions**

Le modèle culturel algérien est caractérisé par sa forte centralisation où l'Etat est l'employeur exclusif et où les dirigeants se trouvent au sommet de la hiérarchie. La plupart des infrastructures et administrations importantes se trouvent au niveau de la capitale Alger. Les problèmes sont résolus par le supérieur hiérarchique. Il s'agit d'une hiérarchie forte, centrale et unique qui classe les individus selon leurs catégories socioprofessionnelles et leur rang social (Henni 1991, Addi 1999). Il s'agit d'un modèle culturel qui se rapproche du modèle français. Cela est dû à la colonisation des Algériens par les Français et l'héritage

---

<sup>4</sup> Un ensemble de croyances anciennes au Japon considérées comme une religion, c'est lié à la mythologie.

de leur système de fonctionnement postindépendance. Nous avancerons un peu plus d'explicitation quant à ce modèle dans le chapitre IV de ce travail.

Après la présentation des modèles culturels, il est essentiel de mettre en avant l'origine de la culture organisationnelle. C'est dans ce sens que nous poursuivons cette idée dans le point suivant.

### **I.3. Les origines de la culture d'entreprise**

Il à noter que le terme culture est issu de l'anthropologie et de la sociologie. C'est à l'anthropologie anglaise qu'on doit cet emprunt. En effet, les travaux menés par Tylor (1871) cité dans (Rocher, 1992 : 101-127) lui ont permis de déterminer les éléments composants la culture tout en utilisant un synonyme de celle-ci qui est la civilisation. Nous déduisons les éléments ou les composants de la culture dans la définition qu'il a présentée. Ce qui est approuvé par Hofstede (2010 : 15). Cependant, l'anthropologie et la sociologie françaises ont mis plus de temps pour intégrer et utiliser ce nouveau mot. Généralement, la civilisation est utilisée pour désigner « un ensemble de cultures particulières ayant entre elles des affinités ou des origines communes » (Rocher, 1992 : 101-127). A titre d'exemple, nous pouvons citer la civilisation occidentale qui est composée de cultures française, allemande, italienne, américaine et anglaise. Nous constatons alors que le terme de civilisation est beaucoup plus vaste et plus englobant que la notion de culture. La civilisation peut être aussi utilisée afin de désigner le développement ou l'évolution d'une société, qui se cristallise à travers le progrès scientifique, technique et urbain, etc.

Pour Kotter et Heskett (1992 : 11), le terme culture est issu de l'anthropologie sociale, ce qui signifie que les auteurs s'accordent sur l'origine de cette notion. Toutefois, Kotter et Heskett (1992) en donnent davantage d'explications. A la fin du 19<sup>ème</sup> siècle et au début du 20<sup>ème</sup> siècle, l'analyse des sociétés archaïques telles que les Esquimaux, les peuplades des mers du sud, les tribus africaines et les Indiens d'Amérique, a permis de mettre en évidence des modes de vie non éloignés de ceux en vigueur en Amérique et en Europe, mais aussi différents les uns des autres.

Le concept de culture d'entreprise est apparu en Grande Bretagne, puis en Allemagne, au 19<sup>ème</sup> siècle et en France au cours des années quatre-vingt (20<sup>ème</sup> siècle). Meier (2013 : 15) avance que les premières analyses approfondies sur la culture d'entreprise datent de 1980. Il y a émergence de la notion de culture dans le domaine du management dans les années quatre-vingt. Les Américains considèrent qu'une culture forte

et cohérente fait que la culture d'entreprise soit bonne et que l'entreprise soit forte. Les Japonais quant à eux considèrent la culture d'entreprise comme un ensemble de principes ancrés depuis longtemps dans leur histoire et esprit. Nous constatons que les précurseurs dans la prise en compte de la culture, aussi bien du point de vue anthropologique qu'organisationnel, sont les Britanniques et les Allemands, suivis par d'autres nations à savoir la France.

Ainsi, la culture trouve ses origines dans l'anthropologie et la sociologie, mais depuis les années quatre-vingt elle a été intégrée dans les entreprises permettant ainsi d'expliquer et de comprendre certains comportements managériaux. Ce point sera développé afin d'apporter davantage d'explicitation.

#### **I.4. L'introduction de la culture dans le management des organisations**

Avec l'avènement de la révolution industrielle à la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, l'homme était considéré comme motivé uniquement et principalement par le salaire et ne pouvait être responsable et laissé sans contrôle. C'est à partir de là que Taylor au 19<sup>ème</sup> siècle a repensé scientifiquement la méthode et l'organisation du travail. Il distingua dès lors les « cols blancs » et les « cols bleus » (Baranski, 2014 : 258). Autrement dit, il s'agit des penseurs en chemises blanches et des exécutants en bleus de travail. Baranski (2014 :258) avance que les structures organisationnelles étaient basées sur les hiérarchies où la circulation des informations se fait dans un seul sens, c'est-à-dire du haut vers le bas. Cet auteur rajoute une expression qui met en avant le fait que le chef d'entreprise détenait le plein pouvoir. Il a été assimilé au lieutenant de Dieu sur terre. L'expression étant la suivante : « Lieutenant de Dieu sur Terre, le patron était le seul détenteur du pouvoir, puisque détenteur de la richesse et du savoir ».

L'organisation scientifique du travail développée par Taylor a bien fonctionné pendant des décennies. Cela est dû à la stabilité de l'environnement, et par conséquent, il y avait stabilité dans les échanges d'informations et des matières. C'est un modèle qui a si bien fonctionné pour cette période qu'il n'a pas été remis en cause. C'est à partir de 1930 que de nouveaux courants sont apparus et ont mis en évidence le fait que l'individu possède des besoins propres et qu'il réagit à son environnement (Baranski, 2014 : 258). C'est ce qui a conduit à la mise en place d'actions permettant l'amélioration des conditions de travail. Par la suite des psychologues et sociologues ont mis en avant le fait que la qualité des relations entre les salariés conditionnait la productivité et, par là même, une attention a été portée à l'individu et à ses relations avec les autres et son environnement.

Baranski (2014 : 258) avance que dans les années 1960/1970, « un courant humaniste nous a appris que l'homme est une personne à part entière à laquelle on doit en tant que telle un respect inconditionnel. Les relations de mépris et de négation de l'identité étaient désormais dépassées, du moins dans les livres et les articles spécialisés ». Baranski (2014) met en avant la nécessité de prendre en considération l'être humain, l'individu au travail comme étant une personne à part entière et, par là même, nous lui devons le respect et la reconnaissance de son identité.

La culture d'entreprise est née de la remise en cause du taylorisme. En effet, plusieurs approches ont vu le jour afin de mettre en avant la nécessité de la prise en compte de l'homme au travail et qui était pendant longtemps négligé et considéré comme une machine. L'être humain doit prendre sa place et transformer les anciennes techniques de conduite du personnel. Nous assistons alors au dessin de la culture d'entreprise sous l'angle du management (Coze et Potin, 2006). La culture d'entreprise est un concept qui est actuellement utilisé comme un instrument du management qui est loin d'être superficiel et éphémère. Elle devrait permettre à l'entreprise de s'adapter rapidement aux évolutions de l'environnement technologique, économique et juridique, tout en faisant en sorte de maintenir l'ensemble des membres de l'entreprise unis et réunis<sup>5</sup>. Toutefois, cette notion peut représenter une contrainte pour l'entreprise, ce qui sera expliqué davantage au cours de notre travail.

Slaoui (2016 : 2) avance que la culture d'entreprise a été développée dans les domaines anthropologique, sociologique et psychologique à partir du 19<sup>ème</sup> siècle, et a été intégrée dans le domaine économique au début des années 1970. Ce qu'il faut mentionner ici est le fait que Slaoui (2016) ne met pas en avant le pays d'origine de l'apparition, de l'émergence et de l'intégration de la culture dans le management. Ses développements sur le domaine anthropologique du terme correspondent avec ceux précités. La culture d'entreprise, étant d'une importance élevée et ayant été intégrée au management, devrait faire objet d'une étude approfondie afin de mettre en lumière sa vraie signification, ses différentes composantes ainsi que ses déterminants.

De cette section, nous retenons que plusieurs approches ont analysé la culture d'entreprise afin d'expliquer les comportements organisationnels et managériaux à savoir : la théorie classique, la théorie des coûts de transaction, la théorie de la décision, la théorie

---

<sup>5</sup> Remarquons ici un rôle interne et externe à la culture d'entreprise qui seront développés dans la deuxième section de ce chapitre.

Z, la théorie des relations humaines, la théorie de la motivation, de l'implication et de l'engagement, l'analyse symbolique, la théorie évolutionniste et de l'apprentissage.

Ce concept diffère selon les pays qui représentent des cultures nationales distinctes. Il trouve son origine ou son émergence en Grande Bretagne (à travers les travaux de Tylor) et en Allemagne au 19<sup>ème</sup> siècle, puis en France dans les années 1980, mettant la lumière sur la remise en question du taylorisme et la prise en compte de l'être humain et la naissance de la culture managériale. La culture d'entreprise fait référence à ce qui est en commun aux individus au sein de l'entreprise. Elle reflète l'apprentissage organisationnel, le partage des informations et joue le rôle de mobilisation du corps social. Dotée de composantes et influencée par un certain nombre de déterminants que nous verrons dans la section suivante.

## **Section II : La culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs**

La culture d'entreprise, en tant que système de valeurs et de représentations que les employés de l'organisation partagent, devrait leur permettre de se sentir égaux et unis. En effet, elle devrait faire en sorte que les salariés se retrouvent tous impliqués. Il faudrait alors qu'elle soit une culture de consensus afin que chacun ait ses responsabilités, ses obligations et ses droits. Thevenet (1986) appuie cette idée en mettant en avant le fait que la culture d'entreprise soit un système de valeurs implicite que les hommes sont capables d'exprimer à tous les niveaux si nous leur donnons l'occasion.

Dans la présente section, nous nous intéresserons aux composantes, aux caractéristiques et aux déterminants de la culture d'entreprise.

### **II.1. Définitions, composantes, caractéristiques, types et niveaux de la culture d'entreprise**

Dans ce point, nous présentons ce qu'est la culture d'entreprise, ses caractéristiques ainsi que sa typologie. Nous commençons d'abord par la présentation de différentes définitions de la culture d'entreprise selon différents auteurs, puis nous présenterons les caractéristiques de celle-ci.

#### **II.1.1. Définitions de la culture d'entreprise**

Pour Crozier et Friedberg (1977 : 179), la culture est « un ensemble d'éléments de vie psychologique et mentale, avec ses composantes affectives, cognitives, intellectuelles,

rationnelles, elle est l'instrument, elle est la capacité que les individus acquièrent, utilisent et transforment avec les autres ». La culture est considérée comme un instrument, un moyen émotionnel, affectif et intellectuel par lequel les individus traduisent leurs comportements.

Tylor (1871) cité dans (Rocher, 1992 : 101-127) définit la culture comme « un ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, le droit, la morale, les coutumes et toutes les autres aptitudes et habitudes qu'acquiert l'homme en tant que membre d'une société ». Cet auteur considère la culture comme la panoplie de valeurs, de connaissances, les us et les mœurs individuels et collectifs que la personne acquiert tout au long de sa vie.

Kotter et Heskett (1993 : 12) considèrent « la culture comme étant des caractéristiques communes à un groupe humain donné qui se transmettent de génération en génération ». La culture est une manière de désigner les particularités et les traits distinctifs d'un groupe, ces éléments sont transmis comme des gènes des aînés aux jeunes.

Barmeier et Mayrhofer (2008 : 7) définissent la culture organisationnelle comme « un système de normes, d'orientations et de valeurs reconnues et vécues par l'organisation, ce système est internalisé au cours d'un processus d'apprentissage ». La culture organisationnelle est considérée comme un système, c'est-à-dire un ensemble d'éléments en interaction qui sont les normes et les valeurs qui orientent les comportements au sein d'une organisation, et qui ont été appropriées au cours de l'histoire de l'entreprise.

Pour Devillard et Rey (2008 : 52), « la culture d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des façons de pensée et d'agir... et par conséquent, l'ensemble des façons d'organiser, de gérer et de produire. Plus précisément, la culture est un système de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques ». La culture d'entreprise représente les façons de penser et d'agir et donc traduit les comportements des membres de l'entreprise et leurs façons de voir les choses, les plus marquantes étant les manières de gérer et de produire.

Pour Hofstede et *al.* (2010 : 15), « la culture d'entreprise est une programmation mentale, un ensemble de règles non écrites du jeu social, c'est la programmation collective de l'esprit qui différencie les membres d'un groupe des membres d'un autre groupe ». La culture consiste dès lors en un état d'esprit imprégné dans des schémas de pensée, de ressentir et d'agir distinguant un groupe d'individu d'un autre groupe.

Selon Connerparteners (2010 : 1) “An organization’s culture is lived through the **mindsets** and **behaviors**<sup>6</sup> of its employees. The prevailing mindsets and behaviors of an organization help people understand what actions are considered appropriate or inappropriate”. En effet, la culture organisationnelle existe et se traduit à travers l’état d’esprit et les comportements de ses salariés. Ces deux éléments étant prédominants aident les salariés à comprendre et à distinguer les actions appropriées de celles inappropriées.

La culture d’entreprise, de groupe ou organisationnelle peut être définie comme un modèle d’hypothèses de base partagées et apprises par un groupe. Celles-ci lui permettent de résoudre les problèmes d’adaptation externe ou d’intégration interne, ce qui a assez bien fonctionné pour être considéré comme valide et être enseigné (au sens transmettre) aux nouveaux membres comme la bonne manière de percevoir et de penser. La culture est ainsi créée, intégrée, a évolué et manipulée par les dirigeants. C’est ce qui a été avancé par Schein (2010 : 18) qui considère que “The culture of group can now be defined as a pattern of shared basic assumption learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration which has worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problem”.

La culture d’entreprise est considérée comme un ensemble de valeurs, normes, attitudes et comportements que les membres de l’entreprise prennent comme référence afin de travailler harmonieusement. C’est ce que Meier (2013 : 16) étaye à travers cette expression « la culture d’entreprise correspond à un cadre de pensée, à un système de valeurs et de règles relativement organisées qui sont partagées par l’ensemble des acteurs de l’entreprise. Elle englobe les valeurs, les croyances, les postulats, les attitudes et les normes à ceux qui travaillent dans une même organisation ».

Nous notons que les auteurs cités ci-dessus s’accordent sur le fait que la culture d’entreprise soit un système composé de normes, de règles, de valeurs et de symboles qui régissent la conduite des collaborateurs de l’entreprise, et cela malgré l’évolution des travaux dans le temps. Nous avons remarqué que les définitions présentées portent tantôt sur la culture, tantôt sur la culture organisationnelle ainsi que la culture d’entreprise. Ce qui est dû au fait que la culture est directement liée aux individus et ce sont eux qui constituent l’entreprise, et par conséquent reflètent la culture d’entreprise. Quant à la

---

<sup>6</sup> Nous avons repris la définition telle que présentée par l’auteur et par conséquent les mots en gras.

culture organisationnelle, elle est aussi valable car l'organisation peut être une entreprise, et par conséquent nous pouvons nous appuyer sur la définition de la culture organisationnelle pour expliquer la culture d'entreprise.

Pour notre part, nous considérons que la culture d'entreprise<sup>7</sup> est une manière de faire, réagir, faire face et résoudre les problèmes auxquels l'entreprise est confrontée, en fonction de son histoire, expérience et la personnalité du dirigeant. Concrètement, la culture se traduit dans les procédures, les conventions collectives, les normes et les règlements intérieurs. En effet, tout ce panel forme la culture de l'entreprise, car il dicte le comportement à tenir au niveau interne et externe à l'entreprise.

Toutefois, il y a lieu de faire la distinction entre la culture, la civilisation et l'identité, de même que la distinction entre le fait qu'une entreprise a une culture d'entreprise et une entreprise **est**<sup>8</sup> une culture d'entreprise. Pour ce qui est de l'identité, Spencer-Oaty (2012 : 21) pense que la :

Culture is not the same as identity. Identities consist of people's answers to the question: Where do I belong? They are based on mutual images and stereotypes and on emotions linked to the outer layers of the onion, but not to values. Populations that fight each other on the basis of their different "felt" identities may very well share the same values. Examples are the linguistic regions in Belgium, the religions in Northern Ireland, and tribal groups in Africa. A shared identity needs a shared other: At home, I feel Dutch and very different from other Europeans, such as Belgians and Germans; in Asia or the United States, we all feel like Europeans.

Delà, nous constatons que la culture d'entreprise est différente de l'identité. Nous allons expliciter ce qu'est l'identité, étant donné que nous avons précédemment traité la notion de culture d'entreprise.

#### **II.1.1.1. L'identité et le sentiment d'appartenance**

Il s'agit de la réponse à la question « qui suis-je ? ». Elle peut s'expliquer par le fait, par exemple, qu'un salarié dise « je suis un ingénieur en... » ou « je suis un ingénieur chez... ». Chacun a une manière avec laquelle il décline son identité afin de traduire son appartenance (Devillard et Rey, 2008). Ainsi, l'identité permet d'expliquer et de démontrer

---

<sup>7</sup> Cet avancement nous a été possible grâce à une réflexion théorique et empirique.

<sup>8</sup> Nous avons mis les mots en gras car nous les avons repris tels qu'ils ont été présentés dans les développements de Coze et Potin (2006), l'objectif étant de distinguer entre les deux concepts.

le degré d'appartenance des salariés à l'entreprise. Ensuite, il y aura création de l'implication et de la loyauté de la part du personnel. Quant à la structure en pelure d'oignon, elle porte sur les points suivants :

#### **II.1.1.2. La civilisation et le progrès au travail**

Elle comprend l'ensemble des moyens collectifs auxquels l'homme peut recourir pour exercer un contrôle sur lui-même, pour grandir intellectuellement, moralement, spirituellement. Les arts, la philosophie, la religion, le droit sont alors des faits de civilisation (Rocher, 1992 : 2). Celle-ci s'applique alors aux moyens qui servent les fins utilitaires et matérielles de la vie humaine collective ; la civilisation porte un caractère rationnel qu'exige le progrès des conditions physiques et matérielles du travail, de la production et de la technologie. Nous constatons que les notions de culture et de civilisation sont distinctes.

#### **II.1.1.3. L'entreprise a une culture d'entreprise**

Quand nous disons que l'entreprise a une culture d'entreprise (Coze et Potin, 2006 : 3), cela signifie qu'elle dispose d'une variable d'action qui vient se placer à côté d'autres domaines de la gestion (marketing, finance, stratégie...). La culture d'entreprise est une notion qui est caractérisée par sa construction permanente, c'est-à-dire qu'elle est fondamentalement liée à l'histoire de l'entreprise. Elle n'a pas uniquement une influence avant ou durant l'action. Thevenet (1986 : 39) qualifie la culture comme étant un sous-système de l'entreprise au même titre que les structures, les produits, les technologies et les hommes.

#### **II.1.1.4. L'entreprise est une culture d'entreprise**

L'entreprise est considérée comme un groupement social qui produit de la culture (Coze et Potin, 2006), un moule qui modèle ses membres. Selon Coze et Potin (2006), ce fait (la culture d'entreprise en question) se caractérise par un ensemble de valeurs, rites, mythes, règles et symboles qui formatent les membres de l'organisation. Derrière cette appellation se cache une volonté de changement des grilles d'interprétation de l'entreprise et de ses méthodes de collecte d'informations (Thevenet, 1986). C'est le cas par exemple de certaines entreprises, comme Philips ou IBM, qui créent des musées pour rappeler le passé, les transformations et évolutions de l'entreprise.

Notons que tout au long de notre travail de recherche, nous allons utiliser soit le concept de culture d'entreprise ou culture organisationnelle pour désigner la culture dominante au sein des entreprises, la culture des individus qui la constituent.

### II.1.2. Les caractéristiques de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise présente des caractéristiques que nous présenterons sous forme de tableau.

**Tableau n°2 : Les caractéristiques de la culture d'entreprise**

<b>Les caractéristiques</b>	<b>Explications</b>
<b>Un phénomène collectif</b>	Elle consiste à associer les membres de l'organisation (groupe social) à travers leur union autour de valeurs et de normes qu'ils partagent. La culture d'entreprise est considérée comme un univers dans laquelle les acteurs de l'entreprise communiquent et perçoivent ce qui les différencie des autres groupes d'acteurs.
<b>Procède d'une activité symbolique omniprésente</b>	Elle permet aux personnes constituant un groupe d'échanger des informations en dépassant les règles formelles via des représentations que les acteurs externes à l'organisation ne peuvent pas comprendre. Les symboles peuvent être des noms, des logos ou encore des emblèmes qui évoquent des idées spontanées associées aux caractéristiques de l'entreprise donnant ainsi lieu au processus d'identification.
<b>Associée à l'apprentissage et à la transmission</b>	Cette association se fait par la répétition et l'interaction. Selon Meier, c'est à travers la culture que s'organise la continuité du groupe qui va converger vers des postulats identiques et les transférer aux nouveaux membres. La culture d'entreprise a comme attribut de raviver à travers des pratiques particulières le passé commun et les transférer aux nouvelles générations qui vont l'intégrer. Pour cela, elle a recours aux rites, aux cérémonies et à la valorisation de certains mythes.
<b>Construction sociale qui évolue avec le temps</b>	La culture d'entreprise est le résultat d'un processus de décisions et de réactions à des événements et actions menés au cours de son histoire. Il y a évolution de la culture de la firme au cours de sa

	croissance, notamment à travers les situations réussite/échec, adaptation, réorientation/rupture.
<b>Assure la cohérence interne</b>	Etant un système de valeurs et de règles structurées, la culture est caractérisée et permet la cohérence interne.
<b>Un dedans par rapport à un dehors</b>	La culture d'entreprise crée un monde qui permet de réunir autour d'une même structure des acteurs et de les distinguer des autres employés. Elle crée un processus d'identification et d'appartenance sociale qui vont déterminer les attitudes des acteurs de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur.

**Source : Meier (2013 : 16-19).**

De ce tableau, nous constatons que la culture d'entreprise est dotée de caractéristiques ayant un poids important au sein de l'entreprise, favorisant ainsi l'orientation des choix et des comportements des collaborateurs de la firme. Ce sont ces caractéristiques qui, comme nous l'observons bien, vont inciter le corps social à s'orienter vers le partage des informations, et des connaissances et unifier les comportements, lorsqu'il existe des sous-cultures qui favorisent les intérêts des sous-groupes constituant la firme au détriment de l'objectif principal. C'est ce qu'observe Boisot (1998: 136) qui pense que les "Universalistic cultural values will usually command more legitimacy when confronted with a multitude of competing individual interests than particularistic cultural orientation that gives priority to some of these interests-brothers, classmates, neighbours, etc.-over others". Pour cet auteur, face à la multitude des cultures particulières ou individuelles, la culture organisationnelle fondée sur des valeurs universelles est légitime et permet de maintenir le tout uni. La culture d'entreprise est composée d'un ensemble de variables qui soutiennent les décisions à prendre au sein de l'entreprise. C'est dans ce sens que nous poursuivons notre travail en présentant les composantes de la culture d'entreprise.

### **II.1.2. Les composantes de la culture d'entreprise**

Les composantes de la culture d'entreprise sont des faits qui laissent des traces dans la vie de l'entreprise. Nous présenterons l'histoire de l'entreprise, son métier (le cœur du métier), les valeurs, les croyances, les normes et règles, les mythes, les rites et les symboles.

### **II.1.2.1. L'histoire de l'entreprise**

Pour Coze et Potin (2006 : 2), la culture d'entreprise se crée et s'établit au fil du temps. Ces auteurs qualifient l'histoire de l'entreprise comme le ciment permettant de maintenir ensemble les différentes composantes de la culture d'entreprise. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de commencer par ce point. En effet, nonobstant les crises et les difficultés que rencontrera l'entreprise, son histoire assurera une certaine stabilité à travers un ancrage des diverses valeurs et croyances des membres de l'entreprise.

L'histoire de l'entreprise est un mode rétro, du passé de la conservation à tout prix. L'histoire permet à l'entreprise de disposer d'un héritage (Thevenet, 1986 : 80). Les symboles, les rituels, les façons de faire et de penser des membres de l'entreprise ne s'expliquent qu'en faisant référence à son histoire. Elle représente le bien fondé des comportements et des pratiques des salariés de l'entreprise. Pour cela, Thevenet (1986) cite l'exemple de Saint-Gobain qui fait écrire son histoire par des normaliens et diffusée au personnel de l'entreprise lors de séminaires, l'objectif étant de promouvoir le langage commun autour d'une acceptation du passé.

L'histoire de l'entreprise est marquée par les hommes (personnalité et traits du fondateur, les origines et formations des dirigeants), les structures (les évolutions et les changements ayant touché les structures juridiques telles les fusions-acquisitions, les achats, et internes comme l'évolution des dénominations de fonction), les grandes dates commerciales (produits, marchés), technologiques (brevets, changements de procédés), sociales (grèves, accords, vague de recrutement), organisationnelles (changement de structure, changement de méthode de travail, changement de mode de travail) et politiques (les grandes stratégies, les choix fondamentaux d'activité), l'environnement (relation de l'entreprise avec les différentes parties prenantes, communication à l'extérieur : publicité-produits, publicité institutionnelle).

Il y a lieu alors d'analyser l'histoire de l'entreprise afin d'apercevoir les phases et les décisions les plus importantes en se référant aux activités et aux produits de l'entreprise, ses technologies, la structure et les stratégies mises en place.

### **II.1.2.2. Le métier et la compétitivité de l'entreprise**

Le métier de l'entreprise est le cœur de son activité. Son analyse nous permettra de comprendre et de dégager la culture d'entreprise ainsi que les stratégies qu'elle utilise, d'où la nécessité de bien définir le métier. Pour déterminer les éléments qui constituent la culture

de l'entreprise du point de vue métier (Coze et Potin, 2006 : 06), il semble nécessaire de distinguer entre trois aspects le concernant. D'abord, le métier lié à l'activité (par exemple : verrier, métallurgie, chimiste ou les nouveaux métiers tels que la grande distribution, l'informatique). Ensuite, le métier lié au savoir-faire (nous parlons ici de compétence et de maîtrise). Enfin, le métier lié aux façons de faire (il s'agit du mode particulier d'organisation que l'entreprise a mis en place pour réaliser son activité qui reflète la culture elle-même). Ainsi, la définition du métier étant pauvre, les auteurs l'associent à la compétence, car il s'agit de la résolution de problèmes, de la prise de décision et de l'apport de solution.

Detrie et Ramanantsoa, cités dans Thevenet (1986 : 86), pensent que le métier « dans un domaine d'activité donné » est « l'ensemble du savoir-faire qu'il est nécessaire de posséder, dans l'absolu, pour être compétitif ». Le métier est le couple compétence-technologie traduisant la maîtrise de l'entreprise et son savoir-faire lui conférant un avantage concurrentiel. Pour reprendre l'explication de Thevenet (1986), le métier, du point de vue culturel, est le patrimoine que l'entreprise a acquis afin de répondre aux exigences même de son existence, à savoir la réalisation de sa mission. Nous pouvons dire alors que le métier est l'ensemble des compétences développées en vue de répondre aux problèmes d'adaptation à l'environnement.

### **II.1.2.3. Les valeurs et l'orientation de l'action**

La valeur peut être définie :

comme étant une préférence entre deux qualités. Elle est l'expression de ce qui doit être. Aspiration philosophique, morale, sociale ou politique, plus haut niveau de l'état désiré, une valeur présente un fort potentiel d'investissement dans la mesure où sa mise en œuvre produit une plus grande satisfaction, un individu a un sentiment de réalisation lorsqu'une telle aspiration se fait réalité (Devillard et Rey, 2008 : 58).

Nous pouvons dire que la valeur est considérée comme des principes et des repères qui permettent aux salariés de satisfaire leurs attentes. En d'autres termes, les valeurs permettent une meilleure réalisation et adhésion aux objectifs de l'entreprise du moment où ses salariés s'épanouissent dans leur travail. De même, pour Baranski (2014 : 328), « les valeurs permettent de donner du sens, une intention et une orientation à l'action. Elles révèlent ce qui guident les choix d'action aujourd'hui, et/ou ce qui oriente l'action vers le futur ». Par ailleurs, Coze et Potin (2006 : 6) voient que les valeurs sont généralement évoquées au sein d'un discours, diffusées par le biais des supports de communication

classique tels que les livres d'accueil, les manuels ou journaux d'entreprise remis aux employés avant d'être approfondies pendant des séminaires. Par exemple chez l'Oréal, on parle de valeur entrepreneuriale (Fayolle, Legrain et Labbe, 2007 : 5). Pour son manager François Dalle,

lorsqu'on tient un produit, il faut avoir l'audace de mettre le paquet, toutes les forces de l'entreprise doivent être concentrées sur sa réussite. Il faut commencer par vider la caisse, ne pas tolérer le moindre retard dans la production ou la livraison, il faut donner aux représentants un moral de vainqueurs et les mettre en condition de transmettre leur enthousiasme à leurs clients.

Selon ce manager, la motivation des acteurs de l'entreprise est la clé de leur implication, et finalement, de la réussite de la firme dans ce qu'elle entreprend.

Chez Danone, nous trouvons les valeurs dites officielles (Devillard et Rey, 2008 : 58-59) résumées dans ce qui suit :

- 1. Ouverture** : elle permet de développer la curiosité (avoir le sens de l'écoute, d'analyse, refuser les idées préconçues et inciter à l'imagination), agilité (être souple, rapide et adaptable), la simplicité (préférer le pragmatisme à la théorie, la simplicité au formalisme).
- 2. Enthousiasme** : pour l'entreprise, les limites n'existent pas, il n'y a que des obstacles à franchir. Cet enthousiasme se traduit par l'audace (refuser le confort bureaucratique, oser prendre les risques et explorer de nouvelles voies, savoir dépasser l'échec), la passion (convaincre et entraîner, savoir se dépasser pour atteindre l'excellence) et l'appétit (avoir l'envie de grandir, d'être le premier).
- 3. Humanisme** : l'attention portée à l'individu, qu'il soit consommateur, collaborateur ou citoyen est au cœur des décisions de l'entreprise. Le partage (dialoguer, agir en transparence et le travail en équipe), la responsabilité (avoir le souci de la sécurité des hommes et des produits, agir pour l'environnement social et préserver l'environnement) et le respect de l'autre (être attentif aux différences locales, respecter les partenaires sociaux et commerciaux, veiller au développement de ses collaborateurs) représentent les constituants de l'humanisme pour Danone.
- 4. Proximité** : elle est traduite par la phrase suivante : « savoir rester proche de chacun dans le monde : collaborateurs, consommateurs, clients, fournisseurs, actionnaires et société civile, faire partie de leur vie quotidienne ».

Nous observons qu'il s'agit là de valeurs inhérentes à une culture forte et positive à prendre en considération par toute entreprise qui se veut pérenne. Ainsi, les valeurs sont les principes qu'un groupe tend à réaliser tels que la qualité des produits ou être leader des prix (Schein, 2010 : 15). Et une valeur est une tendance affirmée à préférer un certain état des choses (Hofstede, 2010 : 20).

Si réellement les valeurs les plus profondes des entreprises étaient celles de Danone, alors le principe de qualité ou de réduction des coûts va se faire de façon automatique, car c'est inscrit dans la culture de l'entreprise qui se traduira par la suite en ce genre de comportements, et par conséquent une préférence d'un état des choses. Autrement dit, être leader des prix ou leader de la qualité traduit les stratégies et les objectifs de la firme. C'est ce que Thevenet (1986) considère lorsqu'il voit que les valeurs sont opérationnelles lorsqu'elles fonctionnent dans la réalité quotidienne de l'entreprise, via ses modes de gestion et les procédures.

Plusieurs types de valeurs peuvent être cités. Nous verrons d'abord celles avancées par Devillard et Rey (2008 : 61) qui sont les valeurs affichées et opérantes, ensuite celles avancées par Thevenet (1986 : 97-99), qui sont de l'ordre de quatre.

- a. **Les valeurs affichées** : représentent un vœu de l'entreprise qui est plus ou moins réalisé, et qui n'a parfois de réalité que pour sa communication interne ou externe.
- b. **Les valeurs opérantes ou opérationnelles** : ce sont des valeurs difficiles à extraire. Elles sont les plus intéressantes, car elles permettent d'expliquer le mode opératoire culturel de l'entreprise, et la manière avec laquelle s'orientent certaines décisions de l'entreprise. Ces valeurs sont plus dans les murs de l'entreprise que sur ses murs. Cela signifie que les vraies valeurs de l'entreprise sont celles avec lesquelles l'entreprise a été fondée, qui sont ancrées dans son histoire et l'esprit de ses membres.

Pour Thevenet, il existe :

- a. **Les valeurs déclarées** : elles figurent dans des documents qui sont conçus spécialement pour ça : livret d'accueil, charte affichée dans les bureaux, les discours. Ces valeurs sont dites déclarées afin que chacun au sein de l'entreprise sache quel sera son jugement et sur quels critères il réussira ou il échouera. Elles sont étroitement liées aux comportements de tout un chacun.
- b. **Les valeurs apparentes** : ce sont des valeurs qui ne sont pas déclarées mais qui se manifestent par un certain nombre d'événements et de décisions.

- c. **Les valeurs opérationnelles** : ce sont les valeurs de l'entreprise dans ses pratiques quotidiennes. Par exemple, l'évaluation des performances (la mise en place d'un système de contrôle des performances avec une double préoccupation de rémunération et de carrière) ; la rémunération (certaines entreprises ne rémunèrent pas leurs vendeurs à la commission, alors que d'autres le font) ; le suivi budgétaire (c'est une évidence comptable) ; le règlement intérieur (il s'agit de prendre en considération les sanctions et les notes de service) et le recrutement (dans certaines entreprises, le recruteur doit argumenter son avis sur le candidat en référence aux valeurs de l'entreprise, c'est le cas des pratiques d'*assessment centers*).
- d. **Les attitudes** : tout comme un individu, chaque entreprise possède des attitudes qui révèlent son système de valeurs. Elles sont considérées comme la vision du monde : vision de la concurrence, du fonctionnement de l'économie, du marché, de la bureaucratie. Par exemple, la concurrence est perçue non pas par rapport à ce qu'elle est, mais ce que nous sommes. Elle est créditée de ce que l'on estime insuffisant chez soi. Il s'agit alors de ne pas percevoir certains points forts.

Les valeurs affichées ou déclarées sont les mêmes et les auteurs s'accordent sur la typologie des valeurs, sauf que Thevenet (1986) donne un peu plus de détail en mettant en avant les attitudes comme révélateur des valeurs.

#### II.1.2.4. Les croyances et l'atteinte des objectifs

« Les croyances sont des préjugés partagés par l'ensemble des membres de l'entreprise. Certitude subjective, peu fondée rationnellement, affirmative et généralisante. La croyance développe ses propres justifications » Devillard et Rey (2008 : 56). Les croyances sont des opinions que les salariés de l'entreprise partagent, mais qui ne sont pas rationnelles. Il faut noter, que la croyance n'est pas remise en cause au sein de l'entreprise, car elle crée de l'identité mais elle est bousculée par les changements du marché. Nous pouvons citer les exemples donnés par Devillard & Rey (2008) sur IBM (entreprise activant dans le domaine informatique) et Kodak (entreprise activant dans le domaine de la photographie). Ces entreprises se croyaient comme meilleures firmes sur le marché et qu'elles n'avaient pas besoin d'innover, mais elles ont été bousculées par les concurrents, ce qui a failli causer leur perte.

Par ailleurs, Baranski (2014 : 328) voit que :

les croyances quant à elles conditionnent le champ des possibles que l'on se donne. Elles conditionnent les actions et révèlent la manière dont sont imaginés les possibles pour demain. Nos

croyances trouvent leurs origines dans nos blocages ou ouvertures psychologiques, et ne sont que le reflet de notre vision du monde et de la perception de nos capacités. Si on croit une « chose » possible, cette « chose » peut le devenir. Dans le cas contraire elle sera impossible.

A partir de là, nous observons la concordance des développements des auteurs sur la signification des croyances.

#### **II.1.2.5. Les normes et les règles et les façons de faire**

Les collaborateurs d'une même organisation partagent les mêmes valeurs, croyances, un cœur de métier et une histoire. Cet ensemble produit des normes (Devallard, Rey, 2008) expliquant les manières d'être, de faire et d'agir. Ce sont des repères partagés permettant d'assurer une uniformité et une réduction des divergences. En effet, le partage des mêmes avis assure l'atteinte des objectifs communs et l'appartenance sociale. Les normes

reflètent quant à elles les procédures officielles ou officieuses qui caractérisent les modes de fonctionnement entre acteurs. Elles se présentent souvent comme des obligations, l'expression de contraintes résultant soit d'une nécessité, soit de la volonté d'un manager ou d'un dirigeant qui exprime par là son besoin parfois excessif d'ordre. Elles sont néanmoins très utiles, l'absence de normes étant déstructurantes et génératrice d'inquiétude pour la majorité d'entre nous (Baranski, 2014 : 329).

Les normes peuvent être explicites, implicites, conscientes, inconscientes, liées à la communication, à la morale, à des comportements, à des façons de penser. Elles s'emboîtent telles des poupées russes. Par exemple, dans certains pays, on se serre la main pour se saluer, dans d'autres on incline la tête. Ce sont des comportements qui trouvent leurs origines dans l'esprit national. Nous allons en détailler un peu plus dans les points qui suivent en nous référant aux développements avancés par Devillard et Rey (2008).

##### **a. Les normes explicites**

Elles sont visibles et connues de tous. Elles concernent des comportements et des pratiques. Elles ont un impact sur la vie et le fonctionnement de l'entreprise, dans les relations entre le personnel et le fonctionnement hiérarchique. Elles concernent les modes habituels dans le traitement avec les fournisseurs ou dans la tenue vestimentaire. Devillard et Rey (2008 : 77) présentent les exemples d'ATAC<sup>9</sup> et de la FNAC<sup>10</sup>. Chez la première

---

<sup>9</sup> Société de distribution à prédominance alimentaire exploitant des magasins de détails au format supermarchés.

<sup>10</sup> Fédération nationale d'achats des cadres : chaîne de magasins française spécialisée dans la distribution de produits culturels et électroniques.

entreprise, les salariés portent une cravate rouge, et chez la seconde les salariés portent une veste verte.

#### **b. Les normes implicites**

Il s'agit de normes moins explicites et non formalisées, mais elles sont respectées autant que les normes explicites. Chez Atos Origins, les codes vestimentaires dépendent des branches : un consultant est plus élégant qu'une personne travaillant dans l'intégration. La courtoisie, le franc-parler, la force tranquille, la proximité, l'exemplarité, la considération de la femme peuvent être considérés comme des normes implicites.

#### **c. Les normes et les comportements**

Ce sont des normes déterminant de façon explicite ou implicite les pratiques et conduites valorisées par l'entreprise. Nous en donnons les exemples suivants : peu de gratification, le respect des procédures, le contrôle, la remontée des informations palier par palier, etc. Disneyland interdit toute décoloration, teinture, mèche ou balayage en ce qui concerne les femmes. Quant aux hommes, il faut porter des chaussures et des chaussettes noires, être bien rasé.

#### **d. Les normes et la communication**

La communication se nourrit de la culture d'entreprise et l'induit. Dans une culture ancienne, poser une question doit faire objet d'une analyse, c'est-à-dire voir la nature de la question, sa pertinence, le mode d'expression et le niveau de maîtrise pour pouvoir situer la réponse, autrement dit, se moquer, critiquer ou répondre tout simplement. Par contre, dans les cultures dites plus modernes ou plus ouvertes, nous pouvons poser une question sur une chose que nous ne connaissons pas, sans être jugé ou avoir honte. En d'autres termes, on s'attendra à une vraie réponse formulée au même niveau de la question. Nous considérons alors que dans ces cultures, il existe une réelle communication. Cette dernière ne concerne pas uniquement les nations, mais elle se différencie d'une entreprise à une autre. Il y a lieu de noter que la culture d'entreprise et la communication ont une influence mutuelle.

#### **e. Les normes et la pensée**

Les façons de penser sont issues des valeurs, des croyances et de métier n'échappent pas aux normes. C'est le cas par exemple lorsqu'on dit « c'est Fnac », les salariés le disent quand l'entreprise fait une chose, mais quand elle ne la fait pas, ils disent « ce n'est pas

Fnac », mais sans trop pouvoir donner d'explications. C'est une façon de penser spécifique à l'entreprise.

#### **f. Les normes et les pratiques**

Les pratiques sont les manières de faire et les normes de pratique sont ce qui les induit. C'est le cas par exemple d'une entreprise qui affiche une volonté de qualité et de réactivité. Dans ce cas, la culture fera en sorte que les orientations managériales se fassent dans ce sens. De manière générale, les normes impactent les pensées, les comportements et les pratiques ainsi que l'organisation. La structure de l'entreprise, son fonctionnement et son organisation dépendent du mode opératoire culturel. La mise en place d'un directeur japonais à la tête d'une unité japonaise, Sony visait à confier une entité locale à un collaborateur local, il s'agit là d'une pratique culturelle. Selon Schein (2010 : 15), les normes de groupe « *group norms* » sont des normes et valeurs implicites qui évoluent dans les groupes de travail. Les auteurs cités s'accordent sur l'existence de normes officielles dites explicites et des normes officieuses dites implicites.

#### **II.1.2.6. Les mythes et le succès des entreprises**

Il s'agit généralement du mythe fondateur qui fait référence, selon Devillard et Rey (2008), à la fondation de l'entreprise, à ses premiers succès, à ses héros. En effet, il s'agit de la contribution à la création d'une image idéale et la perpétuation des valeurs initiales de l'entreprise. Plusieurs exemples peuvent être cités : la bonne famille paternaliste, un autodidacte arrivé au sommet, les ventes du siècle..., etc. Le mythe est en relation avec l'histoire du fondateur et la façon avec laquelle il a pu créer son entreprise, la développer et le maintien de sa pérennité, notamment à travers ses traits personnels tels que le leadership.

En Bretagne, Edouard Leclerc a créé en 1949 un magasin pour vendre des produits à des prix de gros. Après 60 ans d'existence, cette voie continue à influencer les choix et les lignes stratégiques du groupe (Devillard et Rey, 2008 : 72).

#### **II.1.2.7. Les rites et le renforcement des valeurs**

Les rites « sont un ensemble de pratiques connues de tous, qui marquent le consensus et les valeurs partagées » (Devillard et Rey, 2008). Ils ont pour fonction de développer l'esprit d'appartenance, de donner de l'importance aux événements qui véhiculent les valeurs. Ils permettent alors de fixer la culture de l'entreprise pour ne pas fluctuer avec la mode. Ils se traduisent verbalement ou gestuellement. Ils s'expriment par les repas ou les

célébrations, par exemple dans le cas des départs à la retraite. Pour Hofstede (2010 : 19), les rites ou rituels sont des activités collectives telles que le fait de saluer les personnes et présenter ses respects, les cérémonies sociales et religieuses, les rencontres de travail organisées et les discours. Ainsi, ils « peuvent être définis comme des événements qui se répètent identiques à eux-mêmes, qu'ils soient institutionnalisés ou pas, orientés vers un objectif affiché ou pas » (Baranski, 2014 : 328).

Les réunions ou les pauses de 10 h représentent des rituels. Ces derniers permettent de consolider le besoin d'appartenance à un groupe ou un clan. Nous pouvons citer les types de rites dans le tableau qui suit.

**Tableau n° 3 : La typologie des rites**

Type de rites	Exemples
<b>Les rites d'appartenance</b>	Le séminaire annuel des dirigeants est l'exemple de rite d'appartenance, aussi l'arbre de Noël pour les enfants des collaborateurs.
<b>Les rites d'intégration</b>	Les stages dans les fonctions phares de l'entreprise.
<b>Les rites de mobilisation</b>	Les conventions.
<b>Les rites de célébration</b>	Les séminaires de fin d'année, les anniversaires.
<b>Les rites de reconnaissance</b>	Les gratifications au meilleur employé, l'interview dans le journal de communication interne, le voyage de récompense et les cadeaux de départ à la retraite.

**Source : Devillard et Rey (2008 : 73).**

Nous constatons que les rites sont variés et sont pratiqués afin qu'il y ait un consensus entre les membres de l'entreprise. Nous passons à présent aux symboles.

#### **II.1.2.8. Les symboles et la cohésion des collaborateurs**

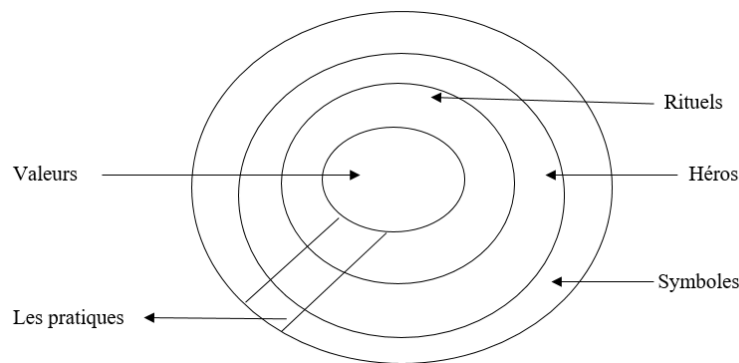
Pour Devillard et Rey (2008 : 73), « les symboles sont des moyens de communiquer du sens et faire le lien ». Ils concernent la tenue vestimentaire, la signalétique, le mobilier, les logos..., etc. Ils signifient de façon plus explicite, les signes, les codes, l'environnement et l'ambiance que véhicule l'entreprise et démontre la cohérence de la culture d'entreprise qui s'applique au sein de l'organisation (Coze & Potin, 2006 : 6).

Par ailleurs, « les symboles sont une source immatérielle de cohésion, sont une représentation synthétique d'une idée, d'une volonté, d'un concept. Ils ont le pouvoir de laisser chacun libre de les interpréter à sa manière tout en réunissant ceux qui les

partagent... il peut s'agir d'un logo, d'un geste, d'un mot » Baranski (2014 : 329). Ils représentent également les mots, les attitudes, les images ou les objets porteurs de signification particulière que seuls peuvent reconnaître comme tels ceux qui partagent une même culture (Hofstede, 2010 : 18).

Nous observons que les auteurs s'accordent quant à la signification du concept de symbole, qui représente un ensemble de moyens se traduisant par exemple par la tenue vestimentaire, les logos et autres assurant la cohérence au sein de l'entreprise et permettant de créer du sens, afin de faire adhérer les collaborateurs aux objectifs de l'entreprise et unir son groupe. A titre d'exemple, lorsqu'une grande banque française, en voie de mondialisation, montre une photo de son directoire rassemblé en équipe avec neuf dirigeants masculins, Français, en costumes sombres, cravates et chemises blanches, elle envoie symboliquement un message d'unité et d'équipe. De nouveaux symboles apparaissent aussi vite que d'autres disparaissent (Hofstede, 2010). Ils sont généralement représentés à la périphérie de la structure en pelure d'oignon comme nous pouvons l'observer dans la figure suivante.

**Figure n°1 : La structure en pelure d'oignon représentant les différentes manifestations de la culture**



**Source : Hofstede (2010 : 19).**

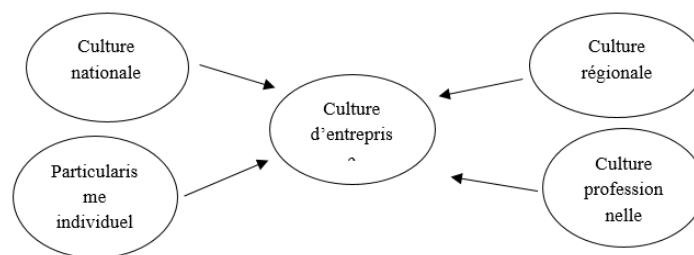
De par cette figure, nous constatons que les valeurs représentent le noyau dur de la culture d'entreprise qui est difficile à modifier, contrairement aux symboles qui se trouvent à la périphérie et qui peuvent se transformer et disparaître facilement, le tout traduit les pratiques de l'entreprise. Notons également que les héros sont les personnes du mythe. Ils sont des individus qui de par leurs actions et attitudes sont rentrés dans la légende et l'histoire de l'entreprise.

Dans le cadre de notre thèse, nous considérons que ces composantes représentent le socle autour duquel l'entreprise devrait construire une culture forte et évolutive, afin d'inciter les individus à admettre et accepter les changements qui surviennent et développer une attitude volontariste, anticipative et par conséquent implanter, améliorer et réussir les activités de veille stratégique. Nous passons à la présentation des déterminants de la culture d'entreprise dans le point qui suit.

## II.2. Les déterminants de la culture d'entreprise

L'entreprise est considérée comme un groupe d'individus appartenant à une ou plusieurs cultures nationale, régionale, professionnelle ou personnelle. Chacune d'entre elles entraîne une influence sur le comportement des membres de l'entreprise, tout en tenant compte du contexte dans lequel se trouve l'entreprise. Boisot (1998: 118) distingue pratiquement la même typologie de culture présentée à travers cette expression «... culture of group, of a firm, of an industry or profession, of a region, of a country or even of a group of countries ». Cet auteur a distingué entre la culture de groupe, d'entreprise, professionnelle, régionale et nationale. Dans le cadre de la culture d'entreprise, nous retenons la culture organisationnelle, professionnelle, régionale et nationale. Meier (2013 : 28) représente ces différentes cultures sous la forme de la figure suivante.

Figure n°2 : Les déterminants de la culture d'entreprise



Source : Meier (2013 : 28).

Il est intéressant d'explicitier chacun des éléments figurant dans le schéma précédent dans ce qui suit.

### II.2.1. La culture nationale

Meier (2013) définit la nation ou le pays comme « un territoire composé d'individus qui représente une communauté politique, établie sur un espace géographique défini et incarné par une autorité souveraine ». Lorsque nous parlons de nation, elle doit être corrélée avec l'histoire et le passé. Elle se manifeste dans le présent par la volonté des individus de

vivre en commun, et poursuivre leur vie en respectant les règles dictées par la société. Les différents pays du monde diffèrent dans leur façon de gérer et organiser les entreprises, le comportement au travail, le respect de l'autorité et le fait d'accepter les inégalités.

Un Etat possède une culture nationale propre qui dépasse la somme des cultures particulières des groupes qui la composent. Elle s'inscrit dans une continuité historique lui permettant d'amasser des expériences humaines nouvelles, et les incorporer dans l'identité nationale. La nation développe des institutions politique, économique, éducative et socioculturelle reflétant ainsi sa culture. Nous considérons alors que le fonctionnement général d'un pays traduit sa culture dans laquelle évoluent les différents acteurs économiques et sociaux. Pour reprendre l'expression de Meier (2013), l'histoire d'une nation et les différentes forces politiques et économiques d'un pays ont une influence sur la conduite des entreprises, en les inscrivant dans un ensemble de valeurs, de mythes, de rites et de codes sociaux partagés par la grande majorité du corps social.

La culture nationale a une influence profonde qu'elle reste ancrée dans le fonctionnement cognitif des individus, qu'il faudra des générations et des générations pour réaliser un changement. C'est dans ce sens que nous parlons de l'impact de la culture nationale sur l'adoption et la mise en place d'une intelligence économique et stratégique, aussi bien à l'échelle macro-économique que micro-économique.

Boisot (1998 : 141) met en relief l'impact de la culture nationale sur les pratiques et comportements des entreprises. Pour lui,

there is strong evidence that national culture and institutions play a part in predisposing firms to transact from a given region of the I-Space. National values and beliefs influence socialization practices, legal frameworks, and economic behavior patterns in ways that strongly skew the distribution of transaction costs in the I-Space.

Plusieurs auteurs ont utilisé les développements de Hofstede afin d'explicitier la culture nationale à travers les quatre dimensions. Hofstede (2010) a mené une enquête auprès d'individus dans plus d'une cinquantaine de pays travaillant dans les filiales de la multinationale « International Business Machines » abrégé et connue sous le nom d'IBM. Il a pu dégager des problèmes communs et des solutions (Hofstede, 2010 : 47) dans les domaines suivants : les inégalités sociales, y compris les relations à l'autorité, les relations entre l'individu et le groupe, les concepts de masculinité et féminité, la gestion de l'incertitude et l'ambiguïté liée de fait au contrôle, l'agression et à l'expression des émotions.

C'est ce qui est désigné par les dimensions de la culture nationale sous l'appellation suivante : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et le collectivisme, la masculinité et la féminité. Il s'agit des quatre D. Il y a lieu de rajouter la vision à long ou court terme. La dimension « est un aspect d'une culture que l'on peut mesurer par comparaison avec d'autres cultures » (Hofstede, 2010 : 47). Là, nous comprenons bien l'objet de l'étude comparative entre les cultures nationales des différents pays réalisée par l'auteur.

#### **II.2.1.1. La distance hiérarchique**

Pour Hofstede (2010), l'origine des différences de distance hiérarchique revient à l'empire romain et chinois. En effet, au sein de ces empires, il y avait une centralisation du pouvoir. Les populations acceptaient la réception des ordres d'un seul centre. Par contre, dans la partie germanique de l'Europe, les populations vivaient sous forme de tribus, ce qui signifie qu'elles étaient dirigées par plusieurs chefs. Nous considérons dès lors que ces populations sont soumises à une pluralité de commandement. Selon Hofstede (2010 : 83), la distance hiérarchique peut être décrite en fonction du système de valeur des individus qui ont le moins de pouvoir. La répartition de ce dernier est analysée à partir du comportement des individus qui ont le plus de pouvoir des dirigeants plutôt que des dirigés.

Cette dimension diffère d'un pays à un autre. Dans certains pays, le personnel des entreprises ne sont pas craintifs, les patrons sont moins autocrates et les salariés expriment leurs préférences. La prise de décision est participative et consultative. Dans d'autres pays, le personnel affiche une crainte à l'expression de son désaccord avec le patron ou le chef d'entreprise qui est autocrate. Les salariés ne participent pas à la prise de décision. La distance hiérarchique est souvent traduite par le degré d'acceptation de l'inégalité dans la société. Elle est l'indice de cette dimension qui trouve ses racines au sein de la famille, l'école, le lieu de travail et l'Etat. En effet, ce sont les éléments qui déterminent les normes et les valeurs sociales.

#### **a. La famille et la détermination des normes et valeurs par rapport au groupe**

Les êtres humains, dès leur naissance, acquièrent des programmes mentaux des parents et des gens qui les entourent, en les considérant comme des modèles. Dans les endroits où la distance hiérarchique est élevée, une relation d'autorité est instaurée entre les enfants et les parents, la progéniture obéit aux parents. La dépendance - les plus jeunes doivent prendre l'exemple des plus grands et ces derniers assurent leur protection - et le

respect des aînés (tant que les parents sont en vie, les enfants même adultes, l'autorité parentale persiste) est de rigueur.

Là où la distance hiérarchique est faible, les enfants sont traités de façon égale et l'objectif des parents est que leurs enfants deviennent autonomes dès qu'ils le peuvent. Dès que les enfants grandissent, ils considèrent leurs parents comme des amis et ils ne leur demandent ni permission ni conseil.

#### **b. L'école et les règles sociales**

L'école est considérée comme une entité où les professeurs et camarades inculquent d'autres valeurs que celles déjà acquises dans le milieu familial. La relation professeur-élève remplace la relation parent-enfant, et l'éducation se résume à l'enseignement. Dans les cultures où la distance hiérarchique est élevée, il existe une dépendance qui est bien enracinée dans l'esprit de l'enfant. L'école est considérée comme un lieu d'acculturation. Le système éducatif est axé sur le professeur qui doit être respecté et, dans certains cas, les élèves doivent se lever quand un enseignant rentre en classe. Cela permet de faire régner l'ordre en classe et la prise de parole relève de l'enseignant. Par contre, dans les environnements où la distance hiérarchique est faible, l'éducation est centrée sur les élèves et les enseignants privilégient la prise d'initiative des enfants. Ces derniers s'expriment en classe, discutent avec les professeurs et révèlent leurs désaccords, ce qui assure la construction de leur chemin intellectuel.

#### **c. Le lieu de travail et les pratiques professionnelles**

A la relation parent-enfant, enseignant-élève s'ajoute la relation patron-subordonné. Dans les pays où la distance hiérarchique est forte, une inégalité existe entre le patron et les subordonnés. Ces derniers s'attendent à voir les supérieurs leur dicter ce qu'ils ont à faire, puisqu'ils détiennent le plein pouvoir. Les patrons deviennent alors autocrates et les salariés doivent les respecter et suivre à la lettre les décisions émanant du sommet (centralisation de la décision). Plus un supérieur est âgé, plus il doit être respecté, et si un supérieur abuse de son pouvoir, le subordonné ne peut y remédier.

Au sein des nations ayant une distance hiérarchique faible subsiste une culture où le subordonné d'aujourd'hui devient le patron de demain. Il existe ainsi une égalité entre supérieurs et subordonnés. Les dirigeants ne bénéficient nullement de privilèges. L'ensemble du personnel de l'entreprise utilise le même parking, la même cafétéria, pour n'en citer que quelques exemples. Il existe peu d'écarts entre le sommet et la base. La prise

de décision est décentralisée, les supérieurs sont démocrates et les subordonnés s'attendent à être consultés. Dans ce cas, plus le chef est jeune, plus il est estimé et vénéré.

La famille a une forte influence sur les programmations mentales des enfants qui sont difficilement modifiables. Il s'agit des premiers apprentissages de l'enfant. Cela joue un rôle important dans la construction de sa personnalité qui est accompagnée de l'influence de l'école puis du lieu de travail.

Par ailleurs, il serait important de développer la notion de l'Etat, car nous étudions la culture nationale. Nous nous appuyons sur les développements de Hofstede (2010) pour présenter ce point.

#### **d. L'Etat et la réglementation**

Il existe des différences de pouvoir entre le gouvernement et les citoyens. Il est traité différemment selon les pays. Les pays ayant une distance hiérarchique forte présentent une autorité qui est traditionnelle et enracinée, la plupart du temps, dans la religion. L'essence même de la société est le pouvoir et la force prime sur le droit. Tout membre de la société est bien conscient de l'inégalité du système, mais chacun trouve sa place. Les gens éprouvent un sentiment de sécurité. Dans certains cas, nous parlons de dictature militaire. Les nouveaux arrivés au pouvoir ne peuvent pas changer le système en termes d'inégalité, car les valeurs sont établies.

Ils reproduisent les comportements de leurs prédécesseurs, les membres de la société parlent rarement de politique, le pays est gouverné par un seul parti politique ; c'est souvent le même et l'unique qui l'emporte aux élections.

Dans les sociétés où la distance hiérarchique est faible, il existe une distinction entre la politique et la religion. Il y a réglementation du pouvoir et la distinction entre le bien et le mal. La loi est présente afin de garantir l'égalité des droits. Le pouvoir est dû à la position officielle, la compétence et l'aptitude à récompenser. Les citoyens lisent beaucoup les journaux et la politique fait souvent débat, mais n'engendre pas de violence. Le pouvoir se transmet de façon pacifique, car dans ces pays le système est pluraliste.

#### **II.2.1.2. L'individualisme et le collectivisme**

Les différences, qui existent entre les nations en termes d'individualisme-collectivisme, reviennent au fait que les troupes de nomades chasseurs-cueilleurs se sont sédentarisées et se sont mises à l'agriculture. Puis ces troupes sont devenues des villages, des villes et enfin des mégalo-poles. Les chasseurs-cueilleurs vivent en petits groupes ou

comme des familles nucléaires, contrairement aux sociétés sédentaires agricoles vivant en endogroupes, c'est-à-dire en familles élargies (Hofstede, 2010). Les cultures reconnaissant l'individu ou le groupe considèrent ou non le rôle central joué par la personne. Nous distinguons les sociétés collectivistes ou individualistes.

#### **a. Les sociétés collectivistes et la reconnaissance du groupe**

Le collectivisme (Hofstede, 2010 : 115) fait référence au fait que c'est le groupe qui détient le pouvoir, et le premier groupe que nous connaissons est la famille dans laquelle grandit l'individu. Le tissu familial diffère d'un pays à un autre. En effet, dans les nations qui reconnaissent le groupe, la famille prend le nom de « famille élargie » composée des grands parents, des parents, des oncles, des tantes et des domestiques. C'est ce que Hofstede (2010) appelle « *endogroupe* ». Ce dernier contribue à la construction de l'identité de l'individu qui doit être reconnaissant, fidèle et loyal à cet endogroupe. Les individus utilisent généralement le « *nous* » afin de s'exprimer.

Dans ces sociétés, il n'est pas nécessaire de nouer des relations d'amitié, les relations familiales sont les plus importantes, les enfants n'ont pas d'opinions personnelles, c'est l'opinion du groupe qui compte. Une forte cohésion est assurée au sein de l'endogroupe. Par contre, il y a exclusion des étrangers à ce groupe. Néanmoins, l'*exogroupe* est ce que Hofstede (2010) désigne par « *eux* ». Il parle d'exclusivisme.

A l'école, les enfants ne peuvent prendre la parole sans l'autorisation du professeur. Au sein de ces nations, la famille est sollicitée pour apporter des solutions et des conseils en cas de problème. Du point de vue travail, les fils prennent généralement le relai des parents, c'est-à-dire reprennent l'affaire familiale. Le recrutement se fait sur la base de l'endogroupe et l'employé agira selon l'intérêt de l'endogroupe. Notons que plus le pays est collectiviste plus le rôle de l'Etat est décisif dans l'économie du pays, la loi et le droit varient selon les personnes, l'égalité est considérée comme étant l'idéal de cette communauté.

#### **b. Les sociétés individualistes et la reconnaissance de l'individu**

Dans ces sociétés, la personne prime sur le groupe. Les enfants naissent et grandissent au sein d'une famille composée des parents et de la fratrie. Nous parlons de la famille nucléaire ou de noyau. L'individu possède et construit sa propre identité et apprend à discuter en utilisant le « *je* » plus que le nous. L'objectif de l'éducation dans ces pays est de permettre aux enfants de se débrouiller seuls et à quitter le domicile familial le plus tôt

possible. Cet individualisme est désigné par l'universalisme. Dans les cultures individualistes, donner son avis et ce que l'on pense est considéré comme une honnêteté, comme une qualité indispensable. A l'école, les élèves prennent davantage la parole et s'expriment le plus normalement du monde. Du point de vue travail, les enfants exercent un métier autre que celui du père, généralement plus intellectuel, et les salariés sont censés réagir dans leurs propres intérêts. Au sein de ces communautés, il y a réduction des dépenses publiques, réduction du monopole public et privatisation de l'énergie et des transports publics. La loi et le droit s'appliquent à tout un chacun, la liberté est considérée comme étant l'idéal de ces nations.

Après avoir présenté les différences en termes de distance hiérarchique, l'individualisme et le collectivisme, nous traitons la dimension féminité-masculinité dans le point qui suit.

### **II.2.1.3. La masculinité et la féminité**

La masculinité-féminité est une dimension que Hofstede (2010) appelle « *lui-elle* ». Il distingue des sociétés à masculinité élevée et d'autres à féminité élevée.

#### **a. La masculinité et la recherche de la perfection**

L'objectif professionnel est prédominant au sein de ces communautés, puis viennent la rémunération, l'avancement, la compétitivité et la promotion de leur carrière. Dans ce cas, les hommes doivent être sûrs d'eux, robustes, concentrés sur la réussite matérielle. Dans les sociétés à dimension de masculinité, les professeurs et les chefs d'entreprises ne félicitent jamais les bons éléments, ce qui explique en quelque sorte la dureté des hommes. Les étudiants ont pour norme d'être les meilleurs et cherchent à refaire les examens dans le cas où ils n'obtiennent pas les meilleures notes, car ils le considèrent comme étant un échec. Ils essaient à tout prix de se faire remarquer. Les professeurs sont jugés selon leur savoir, leur réputation universitaire et les résultats des étudiants. Au sein des cultures masculines, les conflits industriels doivent être réglés par affrontement, la direction évite les syndicats. Ces derniers ont un pouvoir et leur relation avec la direction est régie par des accords qui font que les deux parties soient égales. L'accent est mis sur le résultat au sein des organisations et les récompenses se font par ordre de mérite. Au sein de ces sociétés, le slogan est « vivre pour travailler ». Les pays ayant cette culture visent la rentabilité et résolvent les problèmes internationaux par la force.

## **b. La féminité et la recherche du compromis**

Les femmes se penchent plus sur l'entraide, le climat social et l'empathie. Elles doivent être modestes, tendres et se préoccupent de la qualité de la vie. Dans ces cultures, les professeurs encouragent les éléments faibles, plutôt que de féliciter les meilleurs. Dans ces communautés, l'étudiant est moyen, il ne cherche pas à se faire valoir et il est ridicule d'être le premier de sa classe. Il devient ridicule s'il cherche à exceller et faire exception. En d'autres termes, le fait d'être brillant engendre de la jalousie et donc il n'y a pas lieu d'étaler sa réussite. L'échec scolaire ou universitaire est considéré comme étant un incident, rien de grave. Les professeurs sont jugés selon leur gentillesse, leur savoir-faire social et l'adaptation sociale des étudiants. Les conflits au travail sont réglés via le compromis et la négociation. Les organisations récompensent les salariés en fonction du besoin et de façon équitable. Cette communauté a pour slogan « travailler pour vivre ». Les sociétés à cultures féminines cherchent le bien-être de ses citoyens. Le compromis et la négociation sont utilisés pour résoudre les conflits internationaux.

Notons que les professions dans le cadre de l'étude réalisée par Hofstede (2010) étaient classées dans une dimension dur-tendre. Autrement dit, il existe des professions propres aux femmes et d'autres propres aux hommes. Hofstede (2010 : 182-183) a mis en place un classement des professions des plus masculines aux plus féminines, il s'agit de : représentants, ingénieurs et scientifiques, techniciens et artisans qualifiés, cadres dirigeants toutes catégories confondues, ouvriers non ou peu qualifiés, employés de bureau.

Toutefois, certaines professions dites masculines sont très bien exercées par les femmes, et celles dites féminines sont bien exercées par les hommes. De même au sein de la famille (Hofstede, 2010 : 183-186), le père est plutôt dur, dominant et prend en charge la réalité, et la mère est soumise et prodigue consolation et tendresse. Cette distinction se fait dès le jeune âge. En effet, le garçon doit se faire respecter, ne pleure pas et se bat si on l'attaque. Il cherche à rivaliser et à se distinguer. La fille doit faire plaisir, être satisfaite, pleure et ne se bat jamais, elle privilégie le plaisir.

### **II.2.1.4. Le contrôle de l'incertitude**

Pour Hofstede (2010 : 227-228), l'incertitude est une expérience subjective, un sentiment qui peut être aussi bien personnel que partagé. Le sentiment d'incertitude n'est pas inné. Il s'acquiert avec le temps et dépend de la culture du pays. L'incertitude et le risque diffèrent. Le risque est considéré comme la probabilité qu'une chose survienne. Le contrôle de l'incertitude peut être défini comme « le degré auquel les membres d'une

culture se sentent menacés par une situation équivoque ou inconnue » (Hofstede, 2010 : 234).

Tout comme la distance hiérarchique, les empires romain et chinois se trouvent à l'origine des différences du contrôle de l'incertitude. L'empire romain a mis en place des lois qui s'appliquaient à tous les citoyens, quelles que soient leurs origines. L'empire chinois, quant à lui, n'a pas mis en œuvre une législation à laquelle les membres de la société devaient se conformer, car la Chine croit à la gouvernance par l'homme et non par la loi. Nous trouvons dès lors les pays de langue romane qui affichent un fort contrôle d'incertitude, contrairement aux pays de langue chinoise affichant un contrôle d'incertitude faible.

Le contrôle de l'incertitude est le fait que les individus ressentent une menace face à une situation qui n'est pas claire et ambiguë, ce qui se traduit par le stress, l'anxiété et besoin de prévisibilité, d'où la nécessité de disposer d'informations fiables. Le contrôle de l'incertitude ne veut pas dire le contrôle du risque. Il s'agit d'un caractère national mais qui est relatif au ressenti de la population.

#### **a. Contrôle de l'incertitude faible et les lois formelles**

La population des nations, où le contrôle de l'incertitude est faible, paraît comme morose, calme, facile à vivre, indolente et paresseuse. Les règles sont souples et le monde est caractérisé par sa bienveillance. Les enfants sont encouragés à faire l'expérience des situations inédites. Les sociétés à faible contrôle d'incertitude ont pour slogan « ce qui est différent est curieux ». Ces nations tendent à privilégier les lois formelles et les règles informelles afin qu'il y ait un contrôle des droits et devoirs des employeurs et employés. Si les lois ne servent à rien, elles doivent être changées. Le bon sens et la polyvalence sont considérés comme plus importants au sein des organisations.

#### **b. Contrôle de l'incertitude fort et la rigidité des règles**

Les gens, qui appartiennent à des pays où le contrôle de l'incertitude est fort, apparaissent comme étant énergiques, actifs, affectifs, agressifs, méfiants. Il existe des règles et des normes qui font que les enfants se sentent coupables si jamais ils fautent. Ils apprennent que le monde est parsemé d'embûches, et qu'il faut éviter l'expérience des cas inconnus. Les pays à fort contrôle d'incertitude ont pour slogan « ce qui est différent est dangereux ».

Les individus, employeurs, employés, fonctionnaires et membres du gouvernement présentent un besoin affectif des lois et des règles leur permettant de se sentir en sécurité. Ces sociétés privilégient la spécialisation au sein des organisations et ont recours de plus en plus aux spécialistes. Les dirigeants doivent être très compétents et ont plus de pouvoir, prestige et avantages matériels que ceux des pays où le contrôle d'incertitude est faible.

#### **II.2.1.5. Vision à long et court terme**

Il est nécessaire de faire la distinction entre la vision à long terme et la vision à court terme.

##### **a. La vision à long terme et objectifs à long terme**

C'est l'orientation vers l'avenir, l'encouragement de la persévérance et le développement de l'esprit d'économie. Dans les sociétés où l'orientation est à long terme, la famille est un arrangement pragmatique, fondée sur l'affection et l'attention portée aux enfants de bas âge. Ces derniers sont censés apprendre à économiser et que leurs vœux ne seront pas tous exaucés, mais il faudra qu'ils persévèrent et poursuivent leurs objectifs.

Au sein de ces sociétés, c'est le résultat à long terme qui est le plus important, c'est-à-dire d'une durée allant jusqu'à dix ans. Autrement dit, il y a une vision à très long terme. Les valeurs du travail sont l'assiduité, le respect de l'apprentissage, l'honnêteté, l'ouverture aux idées nouvelles, la responsabilité, l'autodiscipline et l'autonomie. Les mutations dans les conditions économiques et sociales ne sont pas souhaitées. Les citoyens de ces sociétés sont satisfaits par le fait de contribuer à l'amélioration de la vie quotidienne et l'approfondissement des relations familiales et amicales.

##### **b. La vision à court terme et la culture du résultat**

C'est une orientation vers le passé et le présent qui se traduit à travers le respect des traditions et les obligations sociales. La famille est construite autour du respect des enfants pour la tradition, de veiller au rituel social, néanmoins leurs besoins sont satisfaits immédiatement. Au sein des cultures à orientation à court terme, c'est le résultat qui compte le plus. La rentabilité et généralement les dirigeants sont jugés, récompensés ou blâmés, sur ce critère. Les valeurs du travail sont la liberté d'expression, la liberté individuelle, l'autonomie, les droits individuels, le travail assidu, l'épanouissement personnel et avoir ses propres opinions. Les sociétés ayant une orientation à court terme préfèrent la promotion des individus dans la société en fonction de leur travail, leur effort, leur

intelligence ainsi que la différenciation selon les aptitudes. Les gens faisant partie de ces sociétés ne contribuent pas à l'amélioration des liens familiaux et amicaux.

Nous résumerons le degré de différences entre les différentes dimensions de la culture nationale pour chacun des pays suivants : la France, la Grande Bretagne, l'Allemagne, le Japon, la Suède, les Etats-Unis d'Amérique (USA).

**Tableau n°4 : Indice des différences culturelles selon les pays**

Le pays	La distance hiérarchique	l'individualisme-collectivisme	La féminité-masculinité	Le contrôle de l'incertitude	Le dynamisme confucéen
France	68	71	43	86 (CT)	63
Grande-Bretagne	35	89	66	35	51
Allemagne	35	67	66	65	83 (ILT)
Japon	54	46	95(MAS)	92	88
Suède	31	71	5	29	53
USA	40	91(IND)	62	46	26

**Source : tableau synthétisé et réalisé par l'auteur de cette thèse à partir des lectures et des références précitées.**

Hofstede (2010) a procédé à des calculs statistiques afin de pouvoir attribuer un indice numérique pour chaque pays, sur une échelle allant de zéro à cent pour chaque dimension. Le chiffre 50 représente le point central ou la moyenne pour chaque dimension culturelle. Cela nous permet de comprendre la position de chaque pays par rapport à une dimension.

La France est le pays où la distance hiérarchique est la plus élevée (au-dessus de la moyenne) comparativement aux autres pays, notamment la Suède pour laquelle cette dimension est la plus faible (au-dessous de la moyenne). Les Etats-Unis est le pays le plus individualiste (IND) avec 91 points se rapprochant largement de la limite supérieure. Par contre le Japon est le pays le plus collectiviste avec 46 points.

Par rapport à la masculinité (MAS), le Japon affiche l'indice le plus élevé et la Suède est la nation la plus féministe avec uniquement 5 points. Le Japon et l'Allemagne sont les deux pays ayant une vision à long terme (ILT désigné aussi par le dynamisme confucéen)

avec un indice presque identique, les Américains affichent un indice faible qui se justifie par leur vision à court terme.

## **II.2.2. La culture régionale et la diversité culturelle**

Quand nous parlons de culture régionale, nous désignons la diversité culturelle existante à l'intérieur d'une nation et les ressemblances entre les pays juridiquement distincts. Nous allons tenter d'explicitier les deux points dans ce qui suit.

### **II.2.2.1. A l'intérieur de la même nation**

La culture régionale a une forte influence sur les membres qui constituent cette sphère. En effet, elle peut créer des problèmes au sein de la nation, surtout lorsqu'il y a opposition culturelle entre la culture nationale et la culture régionale. C'est le cas par exemple de la France où des régions lui revendiquent l'autonomie et l'indépendance : la Corse, la Bretagne et les pays basques où les influences culturelles et historiques sont fortes (Meier, 2013 : 30).

Les Flamands et les Wallons représentent deux régions à cultures différentes que la Belgique doit gérer. En effet, des différences linguistiques, géographiques et historiques viennent perturber périodiquement la stabilité et l'unité nationale. Notons que la culture régionale est une partie insérée dans la culture nationale. C'est le cas de plusieurs pays tels que l'Allemagne où les divisions administratives, les Bundes, possèdent une autonomie décisionnelle. Aussi, l'Ecosse, les Pays de Galles, la Cornouaille ont bénéficié d'un transfert de pouvoir de la part de la Grande Bretagne. Ce privilège n'est pas égal et homogène dans toutes les divisions. Cela dépend des aspirations de chacune des régions. Des provinces ont été créées par l'Espagne munies d'une autonomie fiscale, sécuritaire et éducative telles que la Catalogne.

La culture régionale possède donc une forte influence sur les entreprises et leurs fonctionnements. En effet, elle peut expliquer la création et l'évolution de la culture d'entreprise : différences dans les comportements, la nature des relations au sein de l'entreprise et avec l'environnement. Le cas de l'entreprise Auchan (Devillard et Rey, 2008 : 22) reflète un bon exemple d'influence de la culture régionale sur la culture d'entreprise. En effet, les entretiens avec son dirigeant s'obtiennent le plus facilement possible. Le siège du groupe est situé dans la périphérie de Lille, constitué d'un immeuble en brique rouge construit dans la tradition des maisons du nord de la France. C'est une entreprise qui s'inspire des valeurs régionales : simplicité, cordialité, sans méfiance et

agréabilité. L'entreprise Michelin (Meier, 2013 : 31) rappelle à chaque occasion ses origines d'Auvergne dans la politique de communication et de recrutement qu'elle mène. Le groupe établit des partenariats avec des organismes régionaux afin d'assurer des formations et faire évoluer l'emploi localement. Un autre exemple est donné par Boisot (1998) expliquant comment la culture régionale a joué favorablement dans le développement et la réussite de l'entreprise Benetton dans les années 1980-1990. Cet auteur écrit que:

for an illustration of how corporate and regional culture can work together, consider the case of Italian firm Benetton, a firm that, in the 1980s and 1990s, built up a powerful and highly effective network of subcontractors by skilfully exploiting a regional culture centred on clans in the I-Space- as one Italian journalist noted, there was no manager at Benetton who was not at the same time owner, president, or director of a leading subcontracting or supplying company in the Lombardy-Venetia area. The firm successfully fostered a climate of collaboration with suppliers and subcontractors based on a culture of trust and long-standing personal relationship. Boisot (1998 : 142).

Nous observons alors que cette culture régionale favorise le développement de la culture de confiance au sein de cette firme. C'est ce qui a conduit à son succès tel que préconisé par Ouchi (1982). Notons que le I-Space signifie le cadre conceptuel permettant de mettre en exergue la nécessité des informations, de leur codification et l'efficacité de la communication.

#### **II.2.2.2. Au-delà des frontières**

La culture géographique, institutionnelle et juridique peut créer une culture transfrontalière où les populations ont des caractéristiques identiques (origine géographique, ethnique, religieuse et linguistique). Nous pouvons illustrer ces avancements à travers le fait que les multinationales choisissent une organisation régio-centrique, c'est-à-dire un ensemble de pays ayant une culture, un langage et des habitudes de consommations identiques (Europe de l'Est, Asie du Sud Est, etc.). Dans cette perspective, la culture régionale joue un rôle important dans l'explication des stratégies de développement des entreprises, ainsi que les relations existantes entre des entreprises de nationalités distinctes, mais ayant une culture régionale identique. Autrement dit, la culture régionale influence l'habileté de l'entreprise à innover à travers les mœurs et les us locaux. Il s'agit là de l'influence de la région sur la culture de l'entreprise. Or celle-ci est en mesure d'influencer une région à travers son propre esprit entrepreneurial, en l'occurrence à travers ses innovations et ses activités. La région ou la réalité régionale est un endroit à traits

caractéristiques bien spécifiques, et qui offre aux différents acteurs des informations socio-économiques facilitant les relations entre les différentes parties et mener à bien leurs activités.

### **II.2.3. La culture professionnelle**

D'après Meier (2013 : 33), la culture professionnelle est « un passé professionnel en commun qui unit des individus dans une communauté de métiers basée sur des formations et expériences équivalentes ». Ainsi, la culture professionnelle représente une culture particulière acquise et partagée par les membres de l'entreprise. Le travail est considéré comme un lieu de socialisation assurant la construction d'une culture et d'une identité<sup>11</sup> particulières et spécifiques à un groupe d'individus. Il est à noter que la socialisation est le fait que les individus interprètent et incorporent des savoirs particuliers qui sont construits en se référant à une activité donnée.

La culture professionnelle est à l'origine d'une identité profonde, des manières de pensée et d'agir. Elle est étayée par la culture du secteur, notamment le secteur technologique où les innovations technologiques guident les choix et les politiques de développement de l'entreprise en termes de normes, de brevets et d'échanges d'informations. La culture professionnelle peut être également renforcée par les marchés publics à travers la réglementation et les lois définissant les conditions des marchés (monopole, oligopole, etc.).

### **II.2.4. La culture personnelle et son impact sur la culture d'entreprise**

La culture ou les particularités de la personnalité des dirigeants peuvent influencer la culture de l'entreprise. En effet, ils sont considérés comme des repères, références ou symboles pour les membres de l'entreprise, particulièrement le dirigeant-fondateur à cause des valeurs et croyances qu'il diffuse, transmet et défend. Les successeurs du fondateur peuvent influencer la culture de l'entreprise en apportant des changements et modifiant les habitudes de la firme afin de faire face à l'évolution de l'environnement par exemple. Ils apportent une certaine dynamique à l'entreprise.

## **II.3. Le rôle et les couches de la culture d'entreprise**

La culture d'entreprise est censée répondre à une série de problèmes et apporter des solutions que ce soit au niveau interne ou externe à l'entreprise, d'où la nécessité d'étudier

---

<sup>11</sup> L'identité professionnelle est la manière dont s'identifie les individus aux pairs, aux chefs et autres groupes.

son rôle. Nous jugeons alors nécessaire de présenter le rôle de la culture de l'entreprise, ses couches ou niveaux et ses limites.

### **II.3.1. Le rôle de la culture d'entreprise**

Le rôle interne de la culture d'entreprise est d'assurer la cohérence au niveau interne entre les différents membres et niveaux de l'entreprise (Meier, 2013 : 22-23). Son rôle externe est d'assurer à l'entreprise une certaine adaptation aux aléas externes, donc une adaptation à l'environnement. Le plus important est de permettre à l'organisation de développer un esprit d'anticipation afin d'être proactive. C'est ce que nous tenterons de démontrer dans le troisième et quatrième chapitre de cette thèse. Nous commencerons par détailler le rôle externe de la culture d'entreprise, puis son rôle interne.

#### **II.3.1.1. Le rôle externe de la culture de l'entreprise**

Nous présenterons le rôle externe de la culture d'entreprise sous forme de points comme suit.

##### **a. La délimitation des frontières de l'entreprise**

La culture d'entreprise procure une identité propre à l'entreprise en la distinguant des autres firmes de l'environnement, elle lui donne ainsi une certaine spécificité.

##### **b. La différenciation et l'identification par rapport à l'environnement**

La culture d'entreprise à travers les principes, les règles et les références tels qu'explicités dans les points précédents (voir *supra*, p. 56), permet aux individus de s'identifier à l'organisation et de les unir.

##### **c. La convergence des individus dans la même direction**

Cette convergence est possible grâce à la lutte contre l'incertitude et la complexité de l'environnement. Il s'agit d'un socle sur lequel les membres de l'entreprise peuvent s'appuyer.

##### **d. La précision de ce qu'est l'entreprise (par rapport à son environnement)**

Cette précision permet aux groupes sociaux de vivre et de se développer au sein de l'environnement. Nous remarquons que le rôle externe de la culture est l'adaptation de l'entreprise à son environnement externe.

### **II.3.1.2. Le rôle interne de la culture de l'entreprise**

Nous présentons le rôle interne de la culture d'entreprise sous forme de points.

#### **a. La cohabitation et la coopération des individus au sein d'une organisation**

L'organisation est dotée de personnes d'origine, de formation et d'intérêts différents. La culture d'entreprise fait en sorte de les converger vers les objectifs de l'entreprise et réduire ainsi les divergences.

#### **b. Un facteur d'intégration**

Mobiliser les individus afin d'accroître la performance de l'entreprise, et ce à travers l'instauration d'un certain nombre de fondements (croyances, hypothèses), afin que les groupes travaillent ensemble et de façon cohérente. Elle permet aussi aux nouveaux arrivants de s'adapter en acquérant rapidement les réflexes et les pratiques de l'entreprise, et travailler efficacement et convenablement avec les autres acteurs.

#### **c. La mise en place de mécanismes de contrôle et de coopération**

Il s'agit de la mise en place de règles, de procédures et de moyens de régulation dans le but d'assurer une certaine cohérence et coopération des membres de la firme. Il y aurait ainsi une implication cognitive et émotionnelle favorable des acteurs de l'entreprise.

#### **d. L'amélioration de la qualité du travail des salariés**

La culture est une dimension importante qui facilite les choix et la mise en œuvre des décisions stratégiques, elle s'avère importante à la gestion de l'entreprise.

### **II. 3.2. Les couches ou niveaux de la culture d'entreprise**

Tout comme l'organisation, la culture est structurée en différentes couches dites culturelles (Meier, 2013 : 24). Ces dernières permettent de comprendre la manière dont s'est construite et formée la culture de l'entreprise en précisant ce qui est explicite de ce qui est implicite, qu'il s'agisse d'identifier les règles et les procédures comme la partie la plus visible de la culture, des valeurs et croyances qui sont considérées comme moins visibles ainsi que les postulats de base.

#### **II. 3.2.1. Les règles et les procédures**

C'est le côté ou la face visible de la culture d'entreprise qui est traduite dans le management quotidien, contribuant à la résolution des problèmes que rencontre l'entreprise. Elles représentent l'ensemble des actions et règles qui orchestrent les rapports professionnels et sociaux au sein de l'organisation. Meier (2013 : 25) pense qu'elles

concernent le langage (langue parlée, vouvoiement, tutoiement, le recours au nom ou prénom), les pratiques de gestion (structure, modes de coordination, système de contrôle), les comportements usuels (habitudes de salutations, formalités de présentation, codes vestimentaires) et l'ensemble des règles techniques de l'entreprise (règles explicites de fonctionnement). En d'autres termes, elles font références aux procédures organisationnelles et administratives qui sont mises en place à tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation allant du système de gestion au règlement intérieur. L'analyse de ces pratiques laisse à comprendre que les relations qu'entretient l'entreprise avec son environnement interne et externe sont facilement repérables par les acteurs externes. C'est le cas par exemple d'une entreprise qui regroupe ou qui isole les salariés. Cela relève de l'importance qu'accorde la firme à la coordination hiérarchique et aux liens avec les autres, et la formalisation des procédures de travail.

### **II.3.2.2. Les croyances, valeurs et normes**

C'est l'aspect qui oriente les choix et les comportements s'inscrivant dans les objectifs de l'entreprise. Elles sont culturellement considérées comme le niveau intermédiaire. Pour reprendre l'expression de Meier (2013), « les croyances sont des orientations générales dont les dirigeants perçoivent et se représentent le monde qui les entoure ». A titre d'exemple, Leclerc a pour croyance « L'homme prime sur toute chose ». Dans ce cas, l'entreprise a pour orientation de donner la priorité aux consommateurs et développer une relation directe avec eux sans recourir à des intermédiaires.

Les valeurs, quant à elles, représentent les préférences collectives de l'entreprise. Par exemple, les valeurs de PSA sont orientées vers la pérennité et l'indépendance.

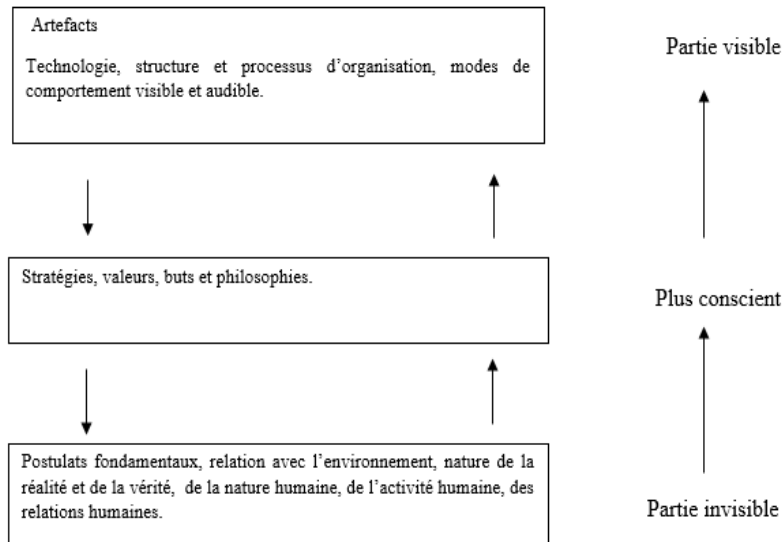
Les normes représentent ce que les salariés admettent comme règles à suivre dans le cadre de leur activité (le respect des horaires et la tenue vestimentaire). Notons que nous ne nous sommes pas étalée sur ces différents points, car nous les avons explicités dans les paragraphes précédents (voir *supra*, pp. 59-67).

### **II.3.2.3. Les postulats implicites**

Les postulats implicites sont le centre de la culture d'entreprise et même sa base. En effet, ils concernent son existence et qui légitiment les actions de l'entreprise en interne et externe. Ces postulats sont dissimulés dans la mémoire de l'entreprise et de façon inconsciente jusqu'au moment où un extra à l'entreprise les enfreint : la recherche de l'autonomie financière via le refus de l'ouverture du capital ou l'innovation qui remettrait

en cause les pratiques de l'entreprise. La figure suivante représente les niveaux ou les couches culturelles.

Figure n°3 : Les niveaux de la culture d'entreprise



Source : Baymeyer et Mayrhofer (2008 : 8).

Notons que les flèches montantes et descendantes symbolisent le fait que les trois niveaux sont interreliés. Les postulats implicites déterminent les valeurs qui se traduisent en un ensemble de procédures et de règles. Ensuite, il y aurait un retour au niveau supérieur, notamment à travers les mécanismes de contrôle.

## II .4. Les limites de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise présente certes des avantages en jouant un rôle interne et externe d'une importance primordiale, sauf qu'elle présente des limites (Thevenet, 2007 : 6-7) ou des manques tels que nous le verrons ci-après.

### II.4.1. Le nombrilisme

Le nombrilisme est le fait de regarder sa propre culture, de parler de soi, de discuter des hypothèses, chercher des confirmations, des infirmations et dégager les traits de la culture. Il s'agit alors de l'effet miroir. Travailler sur la culture revient à expliquer son fonctionnement et non de porter des jugements. Lorsqu'une réflexion est portée sur la culture dans un processus de changement, les auteurs se confrontent à des difficultés de dépasser l'effet miroir afin d'utiliser ce constat dans l'action. Le nombrilisme conduit au narcissisme, autrement dit, à l'admiration de soi-même.

Nous considérons qu'il n'y a pas d'analyse de la culture d'entreprise qui fasse qu'il y ait une certaine objectivité au niveau interne, d'où la nécessité d'une vue externe afin d'éviter les freins aux changements. Cela sera développé dans le point suivant.

#### **II.4.2. Le frein au changement**

La culture est considérée comme un héritage et un patrimoine que nous devons sauvegarder, car elle est une justification de ce qui s'est passé. Quelques expressions peuvent être présentées afin d'illustrer cet avancement : « nous avons toujours fait comme cela depuis toujours et cela a toujours marché » ; « nous sommes les meilleurs fabricants au monde de chaises à porteur et nous le resterons... » (Thevenet, 2007 : 7).

Par ailleurs, Rouleau (2007 : 137) considère que la cohérence qu'assure la culture n'est pas continue. En effet, elle est complexe et mouvante au gré des événements et des changements. Les individus peuvent véhiculer des valeurs différentes et parfois des objectifs divergents.

#### **II.4.3. L'intuition ou la méthode**

Chacun possède une idée de la culture de son entreprise qui résulte d'une perception forte et d'une analyse des événements qui se sont passés au sein de l'entreprise, mais la question à se poser est la suivante : est-ce réellement la culture qui a fait qu'il y ait ces événements ? Autrement dit, il ne s'agit pas de suivre son intuition, mais essayer d'être le plus méthodologique possible. Néanmoins, les limites de la culture d'entreprise ne remettent pas en cause son utilité et son importance, mais alertent des risques inhérents à son utilisation (Thevenet, 2007).

Nous pouvons retenir de cette section que la culture d'entreprise représente un ensemble de variables : les valeurs, l'histoire, le métier, les normes, les rites, les mythes, les symboles qui permettent de donner un caractère unique et distinct à l'entreprise qui, si elle (la culture d'entreprise) est bien gérée, représenterait un actif stratégique. Ce qui est important à retenir, c'est que la culture d'entreprise soit un outil, un instrument managérial qui conduirait à la performance et à la compétitivité de l'entreprise, en assurant la cohérence et la cohésion des comportements et des activités en son sein. Néanmoins, cette cohérence pourrait ne pas durer dans le temps si les responsables ne prennent pas les mesures nécessaires, c'est-à-dire maintenir les composantes de la culture les plus profondes et faire évoluer celles nécessaires pour faire face aux changements de l'environnement, et l'émergence de sous cultures ou objectifs divergents.

## **Conclusion**

La culture d'entreprise est un outil principal de la socialisation des individus qui y travaillent. Elle agit sur leur motivation et permet d'éviter l'apparition de certaines sources potentielles de démotivation. Elle est ainsi garante par exemple d'une certaine cohérence au sein de l'entreprise. La culture profonde d'une entreprise devrait être respectée si l'on veut que les individus se reconnaissent en elle et y soient sensibles. Il conviendrait néanmoins de ne pas oublier que la culture ne constitue pas un absolu, et que les problèmes de management ne soient pas culturels, mais que la culture devrait être, si possible, un moyen pour en faciliter la solution.

Néanmoins, il n'est pas toujours sûr et évident de pouvoir assurer la motivation de la totalité des acteurs de l'entreprise. Il n'y a pas de position concurrentielle ou de leader sans l'existence de valeurs et de visions. Il n'existe pas d'image d'entreprise sans éthique. Ce sont là des facteurs ou des éléments qui permettraient aux entreprises de s'affirmer aussi bien sur le marché national qu'international. Chaque entreprise bâtit sa culture en fonction de son histoire, sa taille, sa situation géographique, sa technicité, ses projets et sa stratégie. Il n'existe pas de culture universelle ou parfaite qui soit adaptée aux changements, mais c'est aux dirigeants de faire évoluer la culture et les mentalités au sein de l'entreprise afin de mener à bien les différentes actions à entreprendre, parmi lesquelles figurent la veille stratégique.

La culture d'entreprise est un facteur intrinsèque à l'entreprise, lui permettant de réussir ou d'échouer, dans chaque action qu'elle entreprend. Dans le cadre de notre recherche, nous considérons qu'elle permettrait de pratiquer la veille stratégique, de l'améliorer et de la réussir. C'est ce que nous tenterons de démontrer dans les chapitres suivants. Mais avant cela, nous devons présenter ce qu'est la veille stratégique et les différents concepts inhérents.

## **Chapitre II : La veille stratégique : outil de compétitivité**

« Vivre curieux et connectés à l’environnement nous permet d’évoluer,  
vivre repliés accélère notre vieillissement, voire notre disparition »

Baranski, (2014 : 269)

« Le repli sur soi condamne l’entreprise à mort »

Brute De Remur (2008 : 169)

La rapidité des changements, le raccourcissement du cycle de vie des produits et l’évolution des technologies font que l’entreprise ne peut plus se contenter d’offrir des produits de qualité à un prix raisonnable. Cela impose une adaptation et une amélioration des capacités d’innovation et d’anticipation. En effet, il s’agit d’anticiper les tendances, prévoir les offensives des concurrents, être réactif, détenir l’information le premier, et surtout l’exploiter en premier. Il s’agit là des postures que l’entreprise devrait adopter pour mieux appréhender et cerner l’environnement économique actuel. Ainsi, nous remarquons que l’entreprise évolue dans un environnement mouvant où l’efficacité, la rapidité et l’innovation sont les éléments indispensables à sa subsistance.

L’intelligence économique et la veille stratégique sont les outils clés à mettre en œuvre, aussi bien au niveau macro-économique que micro-économique. Cela dit, l’intelligence économique est une affaire de l’État, quant à la veille stratégique relève de l’entreprise. Ces pratiques permettent de cerner et maîtriser l’environnement en conciliant la perspective déterministe et volontariste. L’intelligence stratégique ou compétitive doit être performante, efficace, efficiente et rentable, au même titre que les autres fonctions de l’entreprise, ce qui n’est possible qu’à travers la gestion de l’information dans le même sens des attentes de l’entreprise et son intégration dans les pratiques courantes et, par là même, dans la culture organisationnelle.

Qu’est-ce qu’alors l’environnement de l’entreprise ? Qu’est-ce que l’intelligence économique et la veille stratégique ? Quels sont les fondements de mise en place et de réussite d’un dispositif de veille stratégique ? Ce sont des questions à prendre en considération et auxquelles nous tenterons de répondre tout au long de ce chapitre. Nous commencerons par la présentation de l’environnement, puis l’évolution de l’intelligence économique et les différents concepts y afférents, ensuite nous procéderons à l’explicitation de ce qu’est la veille stratégique, les fondements de mise en place et de réussite d’un dispositif de veille stratégique.

## **Section I : L'intelligence économique : fondements, principes et acteurs**

La complexité de l'environnement, micro-économique et macro-économique, et la nécessité de gérer les changements font que les dirigeants des entreprises et les États soient conscients du fait que la survie de leurs entreprises dépend, en grande partie, de leur capacité à comprendre les changements d'aujourd'hui et anticiper ceux de demain.

Nous remarquons que le terme environnement est très utilisé dans la littérature scientifique. Il prend de plus en plus d'ampleur dans l'explication des différents changements auxquels sont confrontées les entreprises, mais qu'est-ce que réellement l'environnement ? Quelles sont ses caractéristiques ?

### **I.1. L'environnement de l'entreprise : définition et caractéristiques**

Nous voudrions mettre en avant la relation qu'entretient l'entreprise avec son environnement. Plusieurs approches ont étudié ce rapport. Nous identifions l'approche favorisant le déterminisme et l'approche favorisant le volontarisme.

L'intérêt de l'étude de cette relation réside, selon Dhaoui (2008 : 35), dans le fait que l'entreprise soit considérée comme un système ouvert sur son environnement. Elle est influencée par celui-ci et elle l'influence, elle est en interaction avec lui. Thietart et Xureb (2005 : 100) avancent également que la firme, en tant que système ouvert, échange avec son environnement de l'information qui conditionne la survie de l'entreprise et la pousse à innover.

L'approche déterministe se subdivise en trois théories : la théorie de la contingence, la théorie de la configuration et la théorie de l'écologie des populations. L'approche volontariste se subdivise en deux théories : la théorie des choix stratégiques et la théorie de l'écologie humaine.

#### **I.1.1. Définition de l'environnement**

La définition de l'environnement s'avère difficile, c'est ce qui a été avancé par William Dill, cité dans Dhaoui (2008 : 38). Toutefois, l'environnement peut être étudié selon ses attributs, ses objets et les perceptions qu'ont les membres de l'entreprise. Thietart (2008 : 28) avance que l'environnement « est un ensemble d'acteurs ayant des objectifs individualisés, poursuivant des buts, parfois contradictoires, pouvant aider à la réalisation de la stratégie ou bien au contraire, y porter un préjudice irrémédiables ». Pour cet auteur,

l'environnement peut se résumer à un ensemble d'acteurs, qui ont des objectifs distincts pouvant entraver ou jouer favorablement à la stratégie de l'entreprise.

### **I.1.2. L'environnement selon ses attributs**

Selon Dhaoui (2008), les attributs de l'environnement sont : l'incertitude, la complexité, le dynamisme et la turbulence.

- a. L'incertitude** signifie le manque d'informations sur l'environnement qui empêche l'entreprise de prévoir et anticiper les événements.
- b. La complexité** signifie qu'il y ait divers facteurs environnementaux qui sont hétérogènes et que l'entreprise doit prendre en considération.
- c. Le dynamisme** signifie la fréquence des changements au sein de l'environnement.
- d. La turbulence** signifie la rapidité, l'imprévisibilité et le renouvellement des changements qui peuvent survenir au sein de l'environnement.

Afin de se prémunir de l'apparition d'une surprise stratégique, il y a lieu de détecter les signaux annonçant les changements avant même qu'ils n'apparaissent. Il s'agit alors de « signaux faibles », expression utilisée par Ansoff (1975), cité dans Dhaoui (2008). Cela dit, en vue d'adopter ce comportement, l'entreprise devrait être dotée de ressources humaines ayant des capacités cognitives et des schèmes de perception favorables.

Avant de commencer la présentation des approches déterministes et volontaristes, nous avons jugé utile d'explicitier ce qu'est un système et ses différentes caractéristiques, afin de mettre en avant et expliciter davantage la relation entre l'entreprise, comme système, et l'environnement en présentant l'approche systémique.

### **I.1.3. L'approche systémique et l'idéologie organisationnelle**

La présentation de cette approche va se faire à travers la définition d'un système, de ses caractéristiques et de ses principes.

#### **I.1.3.1. Définition d'un système**

Selon Dhaoui (2008 : 36), « un système est un ensemble organisé d'éléments en interaction dynamique pour atteindre un objectif ». Il s'agit d'un ensemble d'éléments qui sont interdépendants travaillant de façon collective afin d'atteindre et réaliser un objectif. Pour Filleau et Marques-Ripoull (1999 : 118), un système « est un ensemble de parties interdépendantes agencées en fonction d'un but ». Un système est considéré comme étant un ensemble d'unités en relation mutuelle visant l'atteinte d'un but précis. En considérant

l'entreprise comme système ouvert et en interaction avec l'environnement, nous voulons mettre en lumière le fait que l'approche systémique considère l'entreprise comme un système dynamique, constitué d'un ensemble d'éléments en interaction<sup>12</sup>, contrairement aux approches traditionnelles qui considèrent l'entreprise comme plusieurs unités découpées et indépendantes où chacune a des objectifs distincts et bien déterminés<sup>13</sup>.

Dans une perspective systémique, il y a remise en cause de l'entreprise comme boîte noire ou système fermé. Le système doit donc être dynamique, finalisé, composé et complexe, vivant et concret. Il s'agit là des caractéristiques d'un système (Dhaoui 2008). C'est dans ce sens que nous poursuivons cette idée en présentant ces différentes caractéristiques.

**a. Un système ouvert**

Un système ouvert est un système qui échange de la matière (informations et matières premières) avec son environnement (Filleau et Marques-Ripoull, 1999 : 118).

**b. Un système dynamique**

L'entreprise constitue un système dynamique, car elle est constamment en évolution et sous l'influence de son environnement (Plane, 2003 : 107).

**c. Un système finalisé**

L'entreprise est un système qui se fixe des objectifs qui sont généralement le profit et l'accroissement de ses parts de marché, ainsi que la compétitivité.

**d. Un système composé et complexe**

L'approche systémique considère l'entreprise comme étant composée, car elle est constituée de sous-systèmes qui sont inter-reliés, qui évoluent avec l'évolution de l'environnement. Nous citons par exemple le sous-système de production, le sous-système ressources humaines, le sous-système commercial et marketing, le sous-système finance et comptabilité. Quant à la complexité, elle est liée au fait que le système se structure en un ensemble de composants en interrelation. Cette interaction entre les différents composants fait que le système soit complexe.

---

<sup>12</sup> L'accent est particulièrement mis sur la relation entre l'entreprise et son environnement.

<sup>13</sup> Il n'y a pas de prise en considération de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. En d'autres termes, elles ne lui accordent pas trop d'importance.

**e. Un système vivant**

L'entreprise peut être assimilée à un organisme vivant. Elle a des fonctions biologiques : elle se maintient, réagit aux tensions, vieillit et meurt. Il s'agit alors d'un système vivant actif dans son environnement qui met en œuvre un ensemble de moyens, et ce afin de s'adapter à l'environnement et de le modeler en sa faveur. C'est grâce à l'intelligence des membres de l'entreprise et à la stratégie élaborée qu'elle arrive à maîtriser son environnement.

**f. Un système concret**

Pour Plane (2003 : 106), l'entreprise est un système concret, car il est composé d'un ensemble d'éléments tangibles tels que les machines, les locaux, le personnel. L'entreprise est aussi un système abstrait qui se traduit par la culture ou l'histoire de l'entreprise. L'approche systémique considère les organisations comme un ensemble intégré et structuré, où finalité et cohérence ne peuvent imposer leur logique que si cet ensemble est hiérarchisé et fortement intégré. D'après Rouleau (2007 : 40-42), cette théorie a les principes suivants :

**i. Principe d'interaction**

Chaque système est en interaction avec d'autres parties, et l'ordre unit les parties de ce système, ce qui donne lieu à un rapport dynamique.

**ii. Principe de totalité**

Les phénomènes ne se réduisent pas à des événements locaux, mais ils appartiennent à un tout supérieur à la somme de toutes les parties. Le travail collectif est meilleur et différent du travail individuel.

**iii. Principe de rétroaction**

C'est une causalité circulaire, dite en boucle : un message est transmis par un émetteur et un récepteur le reçoit, puis il y a un retour d'information.

**iv. Principe d'équifinalité**

C'est un principe qui s'applique aux systèmes ouverts. L'entreprise en tant que système ouvert peut être étudiée et analysée en fonction des entrées par lesquelles l'extérieur intervient (informations externes), et des sorties qui influenceront son environnement (informations internes), il y a une certaine dynamique. Nous reviendrons plus en détails sur ce point dans le chapitre suivant. L'approche systémique stipule que l'entreprise est un système d'actions formalisées porteuses de capacités (Crozier & Friedberg, 1977 :

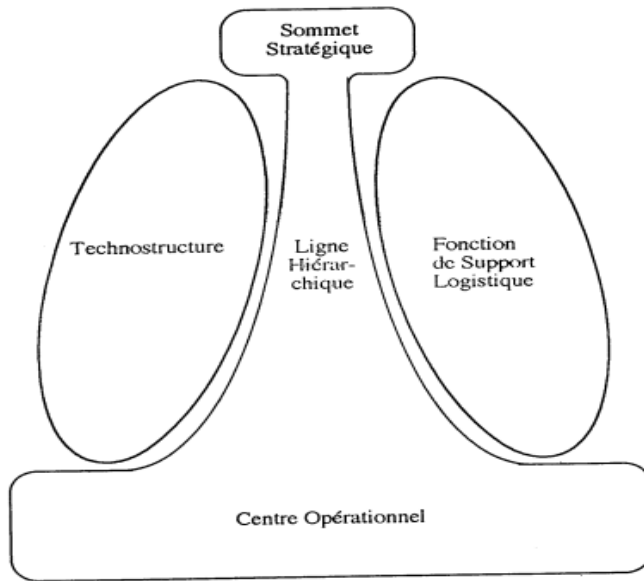
185). Du point de vue culturel, l'organisation en tant que système permet l'articulation et l'intégration des stratégies divergentes des individus ou des groupes-membres conditionnant ses choix de développement et ses rapports avec l'environnement.

Dans une organisation rigide, où la communication est absente et dont les moyens de gouvernement sont la hiérarchie, le secret, la règle, la distance et le cloisonnement, nous remarquons que le jeu dominant est la protection. Ce qui entrave la gestion des conflits et la turbulence de l'environnement. L'information est d'essence bureaucratique et la communication est réduite au minimum nécessaire (Bulinge, 2012).

La communication est le moyen qui permet d'être en relation avec les autres. Il faut qu'il y ait décroisement et décentralisation afin d'assurer la cohérence au sein du groupe ou l'équipe de travail. Il s'agit là d'une base relationnelle qui représente un instrument culturel assurant la mobilisation des aptitudes, des connaissances et des intérêts divergents et contradictoires des acteurs de l'entreprise.

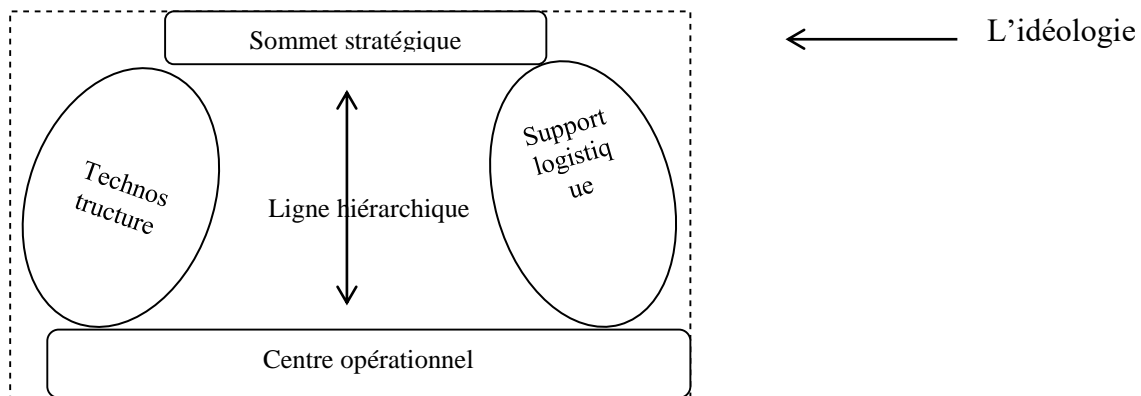
Dans le cadre de cette théorie, la culture a pour fonction d'appréhender les normes et règles explicites et/ou implicites qui gouvernent les relations entre les personnes et leurs systèmes d'action. Dans la figure présentée par Mintzberg sur les parties de l'organisation, il y a absence de la partie culture ou idéologie, en revanche Aim a repris la même figure en mettant en avant l'idéologie. Nous constatons que l'idéologie, qui est l'ensemble des valeurs, des principes et des normes qui gouvernent le fonctionnement de l'organisation, et concernent la culture de celle-ci, se trouve au-dessus de toutes les parties centrales et périphériques d'une organisation. Elle assure ainsi la coordination et la cohésion des sous-systèmes qui forment le système, qu'est l'entreprise. C'est ce que nous présentons dans les figures n° 4 et n°5.

Figure n° 4 : Les cinq parties de base des organisations



Source : Mintzberg, H (1989 :37).

Figure n° 5 : Les parties de l'organisation et l'idéologie



Source : Roger Aim (2008 : 97).

Dans le cadre de cette théorie, la culture est considérée comme un système d'idées qui façonne le comportement et les réactions des autres sous-systèmes de l'entreprise. Roger Aim (2008 : 97) considère l'idéologie comme « étant la culture de l'entreprise, car elle se nourrit des traditions et des croyances d'une organisation et c'est ce qui la distingue d'une autre et c'est ce qui insuffle une certaine existence à travers le squelette de sa structure ».

Les tenants de l'approche systémique avancent qu'il y a un effet de causalité entre les sous-systèmes. La causalité signifie qu'il existe une influence positive ou négative d'un sous-système sur les sous-systèmes, en ce sens que s'il y a un dysfonctionnement au niveau d'un sous-système, les autres seront en dysfonctionnement. De même, Crozier et Friedberg (1977 : 200) considèrent « la causalité systémique comme le fait que les effets et causes sont interdépendants à l'intérieur d'un système dont les propriétés permettent de comprendre et prévoir les résultats que l'on voudrait expliquer ». Selon ces auteurs, il ne s'agit pas de détecter le vice caché ou le coupable, mais de diagnostiquer le système afin de cerner le quoi et le pourquoi du système. Dans ce qui suit, nous présenterons les différentes approches ayant travaillé sur l'environnement en commençant par l'approche déterministe.

#### **I.1.4. L'approche déterministe et le comportement adaptatif de l'entreprise**

Nous présenterons dans ce qui suit la théorie de la contingence, la théorie de la configuration et l'écologie des populations.

##### **I.1.4.1. La théorie de la contingence**

Il s'agit d'une approche qui remet en cause le « One Best Way » développé par Taylor, car la firme adopte des configurations en fonction des changements de l'environnement. Selon cette approche, l'entreprise doit trouver une structure dite optimale en tenant compte des différentes variables du contexte environnemental. Le choix d'une organisation, dite meilleure ou optimale, dépend d'une ou de plusieurs variables déterminantes nommées contingentes (Marchesnay, 2004 : 162).

Burns et Stalker (1961), cités dans Dhaoui, (2008 : 52), ont démontré la nécessité de prendre en considération l'environnement. Ces auteurs déterminent deux types d'organisations : l'organisation dite mécanique et l'organisation dite organique. C'est ce que Mintzberg (1989) appelle la bureaucratie mécaniste et la bureaucratie professionnelle.

##### **a. L'organisation mécanique**

Cette organisation répond à un environnement stable où les innovations technologiques sont minimales, les procédures organisationnelles sont élaborées et la communication est réduite à l'essentiel. Il y a centralisation du pouvoir, des décisions et spécialisation des tâches.

**b. L'organisation organique**

Ce type d'organisation correspond à un environnement instable et turbulent. C'est une organisation souple, peu de formalisation du travail et un style de management participatif. C'est une approche stipulant que l'entreprise est contrainte de s'adapter à son environnement afin de pouvoir obtenir ses ressources, et trouver des solutions et des réponses aux différents problèmes et questions auxquels elle est confrontée. L'entreprise effectue des échanges avec son environnement qui vont lui permettre d'ajuster et adapter son comportement au fur et à mesure, plutôt que de faire des préventions et développer ainsi des stratégies à long terme.

**I.1.4.2. La théorie de la configuration**

Pour Miller (1986), cité dans Dhaoui (2008), « les éléments de la stratégie, de la structure et de l'environnement se soudent ou se configurent en un nombre malléable de modèles courants et utiles dans leurs prédictibilités qui sont caractéristiques d'un grand nombre d'organisations hautement performantes ». La structure et la stratégie se joignent afin de créer des configurations qui prennent en compte l'environnement de l'entreprise. Pour une stratégie donnée, un certain nombre de configuration existe et vice versa.

Il s'agit d'un archétype combinant un nombre de dimensions environnementales, de stratégies, de structures, de cultures, d'idéologies ou de croyances permettant l'obtention des meilleurs niveaux de performances de l'entreprise. Selon cette approche, l'environnement sélectionnera différentes formes organisationnelles permettant d'utiliser quelques configurations. Ainsi, pour un environnement donné, il y aura une combinaison structure-stratégie. Si l'entreprise ne réalise pas la bonne combinaison, elle verra sa performance baisser. L'exemple cité dans Dhaoui (2008) est que, pour un environnement complexe et dynamique, le succès des entreprises réside ou dépend de leur déploiement d'une structure organique et d'une différenciation innovatrice. La structure et la stratégie se soudent afin d'être en rapport avec le contexte environnemental, en vue d'éviter les problèmes susceptibles de résulter d'un mauvais alignement entre les choix stratégiques et les choix organisationnels. L'apport de cette théorie, par rapport à la théorie de la contingence, réside dans le fait que la première met en relation un triptyque : structure, stratégie et environnement, par contre la seconde met en relation la stratégie et l'environnement.

### **I.1.4.3. La théorie de l'écologie des populations**

Selon cette approche, l'environnement joue le rôle d'un sélecteur naturel (Dhaoui, 2008 : 55). En effet, les entreprises vivent au sein d'une population, l'environnement sélectionne les entreprises les plus grandes et les plus fortes, les petites entreprises sont évincées. Dans le cas d'un environnement évolutif, l'entreprise performante est celle qui permet une plus grande flexibilité de sa structure, l'environnement sélectionnera la structure la plus innovante et la moins formalisée. Hannan et Freeman (1977), cités dans Dhaoui (2008 : 55), considèrent que les dirigeants des entreprises formulent des stratégies pour s'adapter aux événements environnementaux imprévus. La cohérence entre la structure organisationnelle et l'environnement reflète l'aspect adaptatif de l'entreprise. La capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement connaît des inerties qui sont de deux origines : internes et externes (Dhaoui, 2008 : 55).

#### **a. Les sources internes de l'inertie**

Il s'agit de la non transférabilité du personnel à d'autres tâches ou fonctions, le fait que l'information disponible contraigne les décisions stratégiques, les changements bouleversent l'équilibre politique, l'histoire de l'entreprise engendre des coûts de changement réduisant la capacité de transformation.

#### **b. Les sources externes de l'inertie**

Nous parlons des barrières à l'entrée, du manque d'information sur l'environnement, de la légitimité externe de l'entreprise lui permettant de maintenir ses positions stratégiques, de l'équilibre général de l'environnement qui entraînera des difficultés à modifier le comportement de l'entreprise.

Nous considérons que l'approche déterministe met en avant le fait que les organisations devraient s'adapter continuellement aux changements du contexte environnemental. Or, il ne s'agit plus de s'adapter et subir l'environnement, mais d'avoir un effet sur lui et faire des choix volontaires.

### **I.1.5. L'approche volontariste et le comportement proactif de l'entreprise**

Cette approche met l'accent sur le fait que l'entreprise puisse opérer volontairement sur son environnement. Autrement dit, la firme est capable d'influencer son environnement, lui permettant de le modifier en sa faveur. Nous présentons dans les points suivants la théorie des choix stratégiques ainsi que la théorie de l'écologie humaine.

### **I.1.5.1. La théorie des choix stratégiques**

Selon cette approche, les choix stratégiques de l'entreprise sont faits indépendamment de l'environnement. L'indépendance signifie que l'entreprise peut mener des comportements stratégiques sans que le contexte soit considéré comme facteur explicatif principal, et les orientations stratégiques découlent des objectifs des dirigeants, elles ont un impact et une influence sur l'environnement (Dhaoui, 2008 : 58). En effet, l'entreprise devrait bâtir son futur et non le subir en définissant son rapport avec l'environnement. Par exemple, les grandes entreprises, qui disposent de ressources plus importantes que les autres, peuvent influencer les attentes des consommateurs dans le cadre d'une approche marketing. Les choix stratégiques se font en fonction du marché, des technologies et des produits désirés par les consommateurs. L'idéologie de l'entreprise modèle les réponses de celle-ci à l'environnement (Meyer, 1982, cité dans Dhaoui, 2008 : 59). Ainsi, nous considérons qu'il s'agit d'une dimension culturelle incitant les managers à adopter un comportement proactif.

### **I.1.5.2. La théorie de l'écologie humaine**

Selon cette approche, les entreprises peuvent combiner leurs actions afin de créer un réseau important de façon volontaire et délibérée afin de leur permettre d'influencer l'environnement (Dhaoui, 2008 : 61). Les décisions, les stratégies et les ressources sont collectives et développent des comportements issus de buts partagés par les membres du réseau. La construction de ce réseau a pour objectif de restreindre les menaces que l'obtention des ressources afin de saisir les opportunités, il s'agit d'une concertation collective.

Notons que cette approche prend en considération la dynamique de l'entreprise et de ses acteurs, afin de pouvoir créer son environnement. Cela pourrait se concrétiser à travers la veille stratégique. Les pays, quant à eux, recourent à l'intelligence économique qu'il y a lieu d'étudier. Nous poursuivons cette idée en présentant les fondements de l'intelligence économique.

## **I.2. Les fondements de l'intelligence économique**

Afin de mieux cerner ce qu'est l'intelligence économique, il est nécessaire de mettre en avant son historique, les différents systèmes d'intelligence économique ainsi que ses différentes actions et son rôle.

### **I.2.1. Evolution de l'intelligence économique**

Pendant des décennies, il y a eu confrontation entre les pôles communiste et capitaliste (Matmar, 2008 : 11). Ces deux blocs ont mis en place des systèmes d'espionnage leur permettant de recueillir des informations sur l'adversaire du point de vue militaire. Avec la chute du mur de Berlin et le renversement du bloc communiste en 1989, des comportements économiques se développent, de nouveaux concurrents apparaissent modifiant ainsi les relations internationales. L'intelligence économique devient alors fondamentale pour la gestion stratégique de l'information. En effet, la mise en œuvre de l'intelligence économique permet l'anticipation des situations concernant les marchés et l'évolution de la concurrence, ainsi que la détection des menaces de l'environnement. C'est pour cela que les États-Unis, le Royaume-Uni et la Russie ont respectivement converti leurs systèmes intelligents d'espionnage (National Security Agency, Government Communications Head Quarters, Komitet Gossoudarstvennoi Bezopasnosti) en systèmes d'intelligence économique. Il y a eu conversion des agents du renseignement militaire en agents du renseignement économique, basée sur des systèmes de communication intelligents, pouvant capter à la seconde jusqu'à trois millions de communications téléphoniques, fax et e-mail (Matmar, 2008 : 11).

Les différents pays notamment l'Angleterre, les États-Unis, l'Allemagne et la France interprètent différemment l'intelligence économique. Pour les Anglo-saxons, il s'agit de se renseigner pour agir. Pour les Allemands, il s'agit de connaître pour comprendre. Pour les Français, il s'agit de comprendre pour s'adapter. Aux États-Unis, nous parlons de « competitive intelligence » orientée vers l'entreprise dans sa compétitivité. Pour la France, cette intelligence est un outil d'aide à la prise de décision.

Ce bref historique nous permet de mettre en lumière les modèles d'intelligence économique les plus marquants (Martre, 1994) et qui traduisent l'aspect culturel de l'information au sein des différents pays.

### **I.2.2. Les différents systèmes d'intelligence économique et de culture d'information**

La pratique de l'intelligence économique est en relation avec la culture des différents pays du monde, chaque nation perçoit cette pratique à sa manière. Nous présenterons une étude comparative entre les systèmes d'intelligence économique des pays industrialisés, et qui sont à notre regard les plus compétitifs, à commencer par celui du Japon, puis présenter les autres systèmes, notamment le système allemand, suédois, américain, britannique et

français. Le système d'intelligence économique algérien sera traité et présenté de façon plus détaillée dans le chapitre IV.

### **I.2.2.1. L'intelligence économique au Japon**

Afin de faire face et contrecarrer les canonniers américaines, les Japonais n'ont pas répondu et riposté de la même manière, mais ils se sont ouverts sur le monde. Ils se sont organisés de sorte à s'y adapter de façon créative et devenir meilleurs que l'Occident (Fayard & Bernat, 2008 : 196). Les Japonais ont mis en place un système d'intelligence économique spécifique qui les a distingués du monde. Cette intelligence a été mise en place depuis l'ère de MEIJI<sup>14</sup> en vue de préserver l'indépendance économique du pays, et faire face aux exigences commerciales des Occidentaux. Pour les Japonais, l'information est très importante. Elle est considérée comme étant le levier du développement. Pour cela, ils ont utilisé l'information économique de façon intensive en vue de développer leurs industries. Notons que ses seules ressources sont humaines et culturelles. Le pays a pu promouvoir un esprit de veille ayant favorisé son progrès et sa pérennité.

Les Japonais imitent puis améliorent. La Grande Bretagne est le leader dans la construction des chantiers navals, les nippons ont passé plusieurs commandes de navires dont ils gardaient les plans et annulaient les contrats de réalisation. Les Japonais reproduisaient un modèle de navire modifié par rapport au premier plan britannique. Selon la culture japonaise, « l'innovation et l'avancée technologique passaient par la capacité à copier les autres puis améliorer » (Boizard, 2004). Le Japon procède à ce type de détournement d'informations dans plusieurs secteurs industriels, notamment dans l'industrie horlogère. Il s'agit là de techniques offensives permettant la conquête de parts de marché au niveau mondial, et une dynamique collective de l'intelligence économique.

Du point de vue économique, il faut noter que la réussite des Japonais est le résultat d'une combinaison de plusieurs stratégies : technologique, industrielle et commerciale, le tout étant indissociable. Il y a lieu de noter l'existence d'une passerelle entre les universités, les entreprises, les administrations et les sociétés de commerce, c'est ce qui crée la force nipponne.

L'intelligence japonaise est rentable grâce à la recherche et l'utilisation d'informations ouvertes et grises. Pour cela, le ministère de l'industrie a mis en place des

---

<sup>14</sup> Empereur du Japon de la période allant de 1868 à 1912. Cet empereur a permis au pays (Japon) de s'industrialiser et de se tourner vers l'occident (afin de copier leurs techniques scientifiques et industrielles) et de transformer son système socio-économique. Source : [www.wikipédia.org](http://www.wikipédia.org), (Vu le 03/08/2015 à 16H56).

formations aux techniques de protection et d'acquisition des informations destinées aux jeunes cadres. Le Japon envoie dans les pays étrangers un nombre considérable de personnes en stage. Ces stagiaires se comportent comme n'importe quelle personne japonaise qui se déplace à l'étranger, comme n'importe quel touriste, rapportant ainsi des rapports d'étonnement. L'information est le facteur clé de succès du Japon. Ce dernier ne la considère pas comme un bien commercialisable, qu'il vend ou qu'il achète, mais comme étant une arme majeure de sa compétitivité.

Selon Girardin (2008 : 181), « l'information est un service rendu qui témoigne de la confiance entre partenaires. Il en résulte une culture nationale d'échange et de partage ». Nous pouvons dire que le système d'intelligence japonais est établi en réseau favorisant le travail collectif, collaboratif et le partage d'informations. En effet, la culture japonaise est la culture la plus favorable à l'échange des informations, car basée sur la confiance et la volonté de travailler et réussir collectivement.

#### **1.2.2.2. L'intelligence économique en Allemagne**

L'Allemagne doit sa puissance et sa performance à l'échelle européenne à son système national d'intelligence économique. Ce pays possède un centre vers lequel convergent les flux d'informations. Il y a aussi une interdépendance entre les banques et les industriels allemands. En effet, l'économie de l'Allemagne est bâtie sur le principe de l'unicité stratégique des principaux centres de décision. Il s'agit des banques, entreprises, société de transport, maisons de commerce et de l'État. Cette coopération se fait selon un certain nombre de conditions à savoir : la concertation avec les partenaires sociaux concernant les objectifs à atteindre, une flexibilité et une émulation collective des méthodes d'approche commerciale, une utilisation systématique des zones d'implantation des entreprises allemandes à l'étranger, le principe de mutualité sur la question du renseignement économique.

Pour faire face à l'Angleterre et à la France, l'Allemagne a dû adopter un comportement offensif de conquête des parts de marché. C'est pour cela que les firmes allemandes se sont essaimées sur les différents continents. Il s'agit d'une culture forte et positive qui a su faire de l'information et l'intelligence une des valeurs les plus profondes de la société allemande.

### **I.2.2.3. L'intelligence économique en Suède**

La Suède est un petit pays qui a su bâtir sa stratégie économique en tenant compte de la fragilité de sa position géoéconomique. Cette nation a su compenser ce handicap par une ingénierie stratégique de l'information. Elle est d'ailleurs surnommée « le petit Japon d'Europe ». En effet, il y a une bonne éducation et formation de la population sur la collecte, l'utilisation et la circulation rapide des informations. Au cours du 18<sup>ème</sup> siècle, il y avait un journal qui relatait les découvertes faites par les commis voyageurs et marchands de ce pays. C'est à partir de là que les procédés de fabrication de la porcelaine et autres biens marchands ont été introduits en suède.

La majorité de la population active de cet État-nation appartient au secteur public, où la sécurité économique est considérée comme une priorité. Afin d'atteindre cet objectif, une concertation entre les parties politiques et socio-économiques a été mise en place. Il y a alors une cohésion culturelle de la population suédoise. Après les conquêtes, les reprises et les pertes de territoires, notamment au cours de la deuxième guerre mondiale, il y a eu un développement de la culture du secret. Ceci facilita la formation des partenariats d'entreprises et une coopération entre le patronat et les syndicats.

Notons que l'ingénierie stratégique de l'information est très peu externalisée, par contre la mobilité qu'elle permet est très forte. Les cadres suédois sont chargés de la recherche d'informations, surtout de nouvelles sources d'informations qui sont considérées dans ce pays comme le métier des chasseurs de têtes, où chaque cadre doit lui-même assurer cette tâche. L'anticipation des ruptures technologiques est une priorité pour la plupart des entreprises suédoises, et l'acquisition des concurrents est une source principale de rupture technologique. Le travail collectif entre les entreprises, les collectivités territoriales et les administrations représente le facteur clé de compétitivité des entreprises suédoises par rapport à leurs concurrents.

### **I.2.2.4. L'intelligence économique américaine**

Les États-Unis possèdent un arsenal important en matière d'intelligence économique, mais il est dispersé ne permettant pas un soutien à une politique industrielle concertée à l'échelle nationale. Ayant des ressources humaines et financières importantes, les entreprises américaines ont créé des services internes de « competitive intelligence ». C'est le cas par exemple de Général Motors qui a déployé un budget équivalant aux fonds octroyés par les autorités françaises au renseignement extérieur (Martre, 1994).

Ce type d'intelligence concernait uniquement les entreprises et la concurrence nationale. Jusqu'aux années quatre-vingt, cette nation a refusé d'intégrer la dimension mondiale ou bien la menace concurrentielle des autres économies dans leur raisonnement. Soulignons qu'aux États-Unis, les entreprises ont des objectifs différents et abordent les marchés étrangers afin d'avoir une rentabilité à court terme. Pour les firmes américaines, « business intelligence » et « competitive intelligence » sont très importants. Leurs cadres y recourent pour suivre et cerner l'évolution des marchés les concernant directement. Par exemples, Ford et General Motors se surveillaient pendant quarante ans pour détecter les nouveaux modèles de voitures (Martre, 1994 : 38). Un autre exemple, celui d'une compagnie d'aviation (de transport aérien) qui n'a pas hésité à mobiliser un personnel pour compter visuellement le nombre de passagers qui utilisaient les vols de la concurrence. De même, les hôtels Marriott ont étudié de façon discrète les prestations offertes par les concurrents : vérifier la qualité de l'accueil des clients en se faisant passer pour de vrais clients (Martre, 1994 : 38).

En 1990 aux États-Unis, le directeur de la CIA, William Webster, affirme que l'agence va regrouper des renseignements sur les nations rivales afin d'assurer au pays le maintien de son leadership économique et technologique. Bill Clinton, président des États-Unis en 1994, a déclaré une guerre économique dont l'objectif est de conquérir de nouveaux marchés, en positionnant au mieux les entreprises américaines dans une économie mondialisée. Ainsi, l'information fait partie de cette guerre à laquelle se livrent les États et les grandes entreprises. Ainsi, le système d'intelligence économique américain est fragmenté et est d'une culture individuelle que collective.

#### **1.2.2.5. L'intelligence économique en Grande Bretagne**

La Grande Bretagne fut la première à connaître la révolution industrielle lui conférant le statut de puissance mondiale. L'intelligence économique lui a permis de maîtriser l'innovation technique. Avec la création des manufactures textiles et les machines à filer le coton, ce pays a mis en place des menaces et des sanctions très sévères allant jusqu'à l'amputation de la main à tout ouvrier qui dévoilerait le secret de cette invention aux étrangers (plus précisément aux maîtres tisserands d'outre atlantique).

Selon Harbulot et Baumard (1997 : 4), l'empire s'oppose principalement aux producteurs américains de coton qui veulent s'accaparer la technologie. Les conflits des différents pays sur les ressources du sol, particulièrement le pétrole, a poussé le Royaume-Uni à placer un ancien responsable des services secrets à la tête de l'ANGLO Persan Oil

en vue de contenir les ambitions européennes de la multinationale américaine Standard Oil et empêcher les différents empires coloniaux de contrôler les gisements pétroliers de l'Iran.

Ainsi, en Grande Bretagne, il existe une synergie entre le monde industriel et le monde du renseignement. L'Angleterre a alors réussi à exploiter à elle seule les gisements iraniens pendant plus d'un demi-siècle. Cela était dû à l'intégration de l'intelligence économique dans son système de décision. Pour la Grande Bretagne, la sécurité du Royaume dépend d'un service secret déployé dans le monde entier. Ainsi, s'informer est primordial pour soutenir les intérêts économiques de l'empire. Après la deuxième guerre mondiale, il y a eu perte de la culture de l'intelligence, mais à présent elle s'est renforcée, notamment dans le domaine des assurances et des banques. La « business intelligence » est ainsi pratiquée par un grand nombre de firmes dans la conduite de leurs affaires, créant des postes spécifiques consacrés à cette activité.

#### **I.2.2.6. L'intelligence économique en France**

En France, le terme intelligence économique est plus vieux que certains ne le croient. Après la révolution industrielle, Michelin, entreprise française des pneumatiques, a réfléchi à la question d'organiser les activités de l'entreprise de façon offensive. Cette firme a pu reprendre l'invention de l'Américain Goodyear sur la conservation du caoutchouc, du point de vue commercial (Martre, 1994 : 55). Au début du siècle, cette entreprise possède un réseau d'intelligence économique important de « voyageurs » (au sens de représentants du commerce ou commerciaux). Ces derniers se déplaçaient dans les différents marchés du monde, en détectant les opportunités commerciales permettant l'orientation de la prise de décision concernant les implantations à l'international. Cette démarche a permis à Michelin en 1908 d'implanter son usine à New York. C'est également le cas des banques françaises qui étaient à la pointe de l'information stratégique dans les relations économiques internationales. Ainsi, nous pouvons dire que l'intelligence économique s'est développée au sein de secteurs spécifiques, et il n'y a pas de diffusion des informations, car il y avait absence de partage d'informations.

Dans les années quatre-vingt, l'État français a mis en place plusieurs dispositifs pour développer l'intelligence économique. En 1982, le ministère de la recherche et de la technologie a confié à T. Gaudin la création d'un centre de prospective et d'évaluation, afin d'assurer la promotion de la surveillance systématique des secteurs techniques majeurs à travers la veille technologique, l'évaluation des recherches et des stratégies industrielles et la prospective (Bournois et Romani, 2000 : 31). En 1988, il y a eu mise en place d'un

comité d'orientation stratégique de l'information technique et scientifique par le ministère de l'enseignement supérieur. En 1989, la commission Riboud a mis en place une veille technologique, politique de propriété industrielle. La même année, Henri Dou a créé une formation intitulée « information stratégique et technique, veille scientifique et technique » à l'université d'Aix-Marseille III. En 1990, René Mayer a mis l'accent sur l'importance de l'information à caractère stratégique, pour la compétitivité des entreprises et de la veille stratégique.

Entre 1992-1994, Martre, à travers le plan X, cherche à relancer la réflexion sur l'information stratégique. En 2003, à la demande de Jean Pierre Raffarin, Bernard Carayon<sup>15</sup> a mis en place un rapport sur l'intelligence économique afin de redonner impulsion à cette dernière, en réalisant le rapport « intelligence économique, compétitivité, cohésion sociale ». Ce rapport portait sur l'accompagnement des entreprises françaises dans la conquête des marchés étrangers permettant ainsi de renforcer leur compétitivité, la mise en place d'un dispositif de sécurité économique à travers la protection de la propriété intellectuelle et industrielle, la mise en place de stratégie d'influence, la mise en place d'actions de sensibilisation et de formation qui sont adaptées aux besoins des différents acteurs de l'économie.

Nous présenterons un tableau récapitulatif de ces différents systèmes.

**Tableau n°5 : récapitulatif des différents systèmes d'intelligence économique**

<b>Critères</b> <b>Pays</b>	<b>La culture</b>	<b>Les acteurs</b>	<b>Vision/objectif</b>
<b>Japon</b>	L'information est une ressource collective. Le travail en groupe et partage de l'information.	L'État, sociétés de commerce, universités, les entreprises, les administrations.	Le long terme.

<sup>15</sup> Assemblée parlementaire de la francophonie (2010), rapport sur l'intelligence économique, Dakar 6-7 juillet 2010, p. 9.

<b>Allemagne</b>	Sentiment collectif de patriotisme économique donc une logique collective.	L'État, les banques, les industriels, les entreprises, les maisons de commerce.	Le long terme.
<b>Suède</b>	L'information est une ressource collective.	L'État, les entreprises, les collectivités territoriales et les administrations.	Le long terme.
<b>États-Unis</b>	Logique individuelle de l'information (chaque entreprise a ses propres objectifs).	L'État, les entreprises.	Le court terme.
<b>Grande Bretagne</b>	L'information est une ressource individuelle (au service du royaume).	L'État, les entreprises.	Le court terme.
<b>France</b>	Travail individuel, ressource informationnelle individuelle.	L'État, les entreprises.	Court terme/long terme (mimétisme des autres expériences).
<b>Algérie</b>	Ressource informationnelle personnelle.	L'État, les entreprises.	Court terme (objectif de rentabilité).

**Source : synthèse élaborée par nos soins à partir des références précitées**

Ce tableau montre que les entreprises anglo-saxonnes ont une culture individuelle de l'information et ont une vision ou des objectifs à court terme, par contre les modèles germanique, nippon et suédois ont une culture collective de l'information. Les Français sont dans une logique individuelle de l'information. Ils essayent de copier les expériences des autres pays, notamment l'Allemagne et le Japon. Le cas algérien est identique au cas

français. Cela est dû au fait que l'Algérie était colonisée par la France (voir *supra* chapitre IV). Il y a ainsi une certaine transmission de la culture. Chaque pays a mis en place un système d'intelligence économique qui lui permet de faire face aux changements de l'environnement, notamment international, en s'appuyant sur l'information. Cependant, chaque pays a une vision et une culture différente par rapport à l'utilisation de cette matière première.

### **I.2.3. Les acteurs concernés par l'intelligence économique**

L'intelligence économique est caractérisée par le fait qu'elle soit volontaire. Elle émane du plus haut sommet hiérarchique qui est l'État : c'est une volonté politique et gouvernementale. Un réseau d'acteurs est mis au service de la compétitivité de la nation. Nous pouvons citer :

#### **I.2.3.1. Les observateurs**

Ce sont les personnes chargées de la collecte d'informations. Il peut s'agir des organismes d'État, par exemple l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI), Institut de Normalisation (INOR), Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique (CERIST), Office Nationale des Statistiques (ONS), en plus des surveillances faites par les industries nationales. L'État peut également placer des veilleurs au sein de ses ambassades à l'étranger, ou bien dans les différents pays dans le monde, afin de remettre des rapports concernant tout changement ou nouveauté (Ouatarra, 1997).

#### **I.2.3.2. Les experts**

Ils traitent et analysent l'information en vue de lui donner un sens. Il peut s'agir des centres de recherche, des laboratoires universitaires, des bureaux d'expertise, etc.

#### **I.2.3.3. Les décideurs**

Ils exploitent les informations à valeur ajoutée pour décider et passer à l'action. Il peut s'agir du ministère de l'industrie ou du gouvernement de manière générale.

## **I.3. Définitions, rôle et types d'intelligence économique**

Dans ce qui suit, nous présenterons l'intelligence économique, son rôle et sa typologie.

### **I.3.1. Définitions de l'intelligence économique**

Selon le rapport Martre (1994 : 11), « l'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution

(en vue de son exploitation), de l'information utile aux acteurs économiques. Ces actions sont menées avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût ».

L'intelligence économique est une succession d'actions par lesquelles un organisme collecte, traite et diffuse les informations utiles à la prise de décision des dirigeants et responsables. Elle a comme caractéristique la protection de l'information et son obtention de façon légale, c'est-à-dire recourir à des ressources formelles. L'intelligence économique :

est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et de protection de l'information, en vue de son exploitation utile aux acteurs économiques et obtenue légalement. Elle prolonge les différentes actions de la veille et de protection du patrimoine en intégrant précisément les stratégies d'influence et les réalités culturelles liées à chaque entreprise, à chaque région (Clerc, 2001 :4).

L'intelligence économique est une démarche composée de la collecte, le traitement et la diffusion des informations nécessaires pour une meilleure prise de décision par les dirigeants et les responsables. Elle a pour but la protection de l'information et son obtention de façon légale loin des pratiques illégales. De plus, du point de vue culturel, elle est différente d'une entreprise à une autre, d'une région à une autre et d'un pays à un autre. La culture joue un rôle fondamental dans la mise en œuvre et la pratique de la veille stratégique et de l'intelligence économique.

Juillet (2005 : 13) pense qu'il s'agit de « la maîtrise et de la protection de l'information stratégique utile pour tous les acteurs économiques ». Selon cet auteur, l'intelligence économique permet l'obtention, l'utilisation et la protection des informations à caractère stratégique nécessaires aux différents acteurs économiques (principalement les décideurs).

Nous remarquons que ces auteurs s'accordent sur le fait que l'intelligence économique soit une démarche poursuivie par un organisme, en particulier l'État, en vue de se nourrir d'informations de valeur nécessaires pour le management. Toutefois, Clerc ajoute que l'intelligence économique comprend la veille stratégique, les actions de protection des informations et les actions d'influence, tout en prenant en considération la culture organisationnelle, régionale et nationale. Salam (2016 : 7) avance aussi que les facettes de l'intelligence économique sont : la sécurité de l'information, l'influence et la

veille stratégique<sup>16</sup>. Ainsi, nous considérons l'intelligence économique comme un processus, ou une démarche, poursuivie par les États en vue de se procurer l'information stratégique nécessaire à la prise de décision et l'évolution économique, mais aussi et surtout assurer la sécurité de la nation, particulièrement les entreprises qui sont considérées comme le moteur de l'économie.

#### **I.3.1.1. Les actions d'influence**

L'influence consiste à amener un individu, ou un groupe d'individus, à changer de point de vue et de comportement en le persuadant sans contrainte ni manipulation (Gloaguen, 2012 : 33). Il s'agit de l'usage d'informations pour transformer l'évaluation d'une personne ou un groupe de personnes, cela en vue de défendre les intérêts de l'entreprise. Pour qu'il y ait influence, il faut qu'il y ait confiance, crédibilité et une puissance de diffusion. Pour cela, il faut utiliser un certain nombre de moyens à l'instar des réseaux sociaux qui favorisent le contact et la communication, la presse pour communiquer les points de vue, les manifestations professionnelles telles que les séminaires, colloques et congrès.

#### **I.3.1.2. Les actions de sécurité**

Les entreprises opèrent à l'échelle mondiale, ce qui est un point fort pour elles. Mais il y a une concurrence assez rude à laquelle elles doivent faire face. Des menaces peuvent alors surgir, d'où la nécessité de mettre en place une sécurité des informations. Chaque entreprise possède des informations stratégiques qu'elle doit protéger. La procédure pour cette sécurité ou protection consiste en : la prise de conscience de l'intensité concurrentielle et la nécessité de protéger ses avantages concurrentiels, bien cerner les informations à protéger (il peut s'agir de documents relatifs à la concurrence, aux clients, aux fournisseurs, à la situation financière de l'entreprise, aux procédés, aux brevets et au savoir-faire), la protection (il s'agit du dépôt de brevets et de la protection de la marque, car il y a des menaces de sabotage, de copiage ou de fraude), la sensibilisation du personnel sur la nécessité de garder le secret.

Aussi, de bonnes pratiques permettent d'assurer une sécurité globale par la mise en place d'un responsable de sécurité, la définition des règles d'accès à l'entreprise, la rédaction et la transmission des procédures de sécurité, la rédaction et la transmission de la charte explicative de l'utilisation des équipements informatiques, ainsi que les supports de

---

<sup>16</sup> La veille stratégique sera développée dans le second point de cette section.

communication. Notons qu'être vigilant ne veut pas dire tout verrouiller. Ces éléments peuvent être appuyés avec les actions de l'intelligence économique que nous verrons un peu plus loin dans ce travail.

### **I.3.2. Le rôle de l'intelligence économique**

Le rôle de cette démarche va être présenté comme présenté par Caronfasan & Lesca (2006) comme :

- ✦ Un ensemble d'actions concrètes de l'État et des collectivités en vue d'aider les entreprises à accéder à des ressources financière, informationnelle et technologique auxquelles elles ne pourraient pas avoir accès, ou qu'elles ne pourraient pas mobiliser seules, compte tenu de leur taille, de leurs compétences et de leurs ressources propres.
- ✦ Un système légal et légitime qui diffère de l'espionnage.
- ✦ Un concept qui englobe la veille, c'est-à-dire : la veille est une partie intégrante de l'intelligence économique, sa finalité (veille) est alors de « donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour qu'elle prenne la bonne décision » (Caronfasan & Lesca, 2006 : 66).

### **I.3.3. Les types d'intelligence économique**

Pour le groupe présidé par Martre (1994 : 13-14), l'intelligence économique est de quatre types :

#### **I.3.3.1. L'intelligence économique primaire**

Il s'agit d'une intelligence qui utilise des informations accessibles et ne sont pas rares, c'est-à-dire facile à trouver en recourant, notamment aux supports papier, internet, etc. Ce type d'informations ne nécessite pas de traitement sophistiqué.

#### **I.3.3.2. L'intelligence économique secondaire**

Cette intelligence utilise des informations écrites et publiées. Autrement dit, elles sont plus ou moins accessibles et rares.

#### **I.3.3.3. L'intelligence économique tactique**

Les informations utilisées dans ce type d'intelligence sont difficiles d'accès et rares. Elles nécessitent un traitement pour qu'elles soient comprises. Il peut s'agir à titre d'exemple d'une information publiée ou divulguée lors d'un salon ou une exposition par un concurrent.

### I.3.3.4. L'intelligence économique de pouvoir ou stratégique

Les informations utilisées dans ce type d'intelligence sont d'une accessibilité difficile et délicate. Il s'agit généralement des intentions stratégiques de l'entreprise. Elles sont très rares. Pour les obtenir, les firmes utilisent les moyens illégaux, comme l'espionnage.

### I.3.4. Les principes théoriques de l'intelligence économique

Il existe un ensemble de principes qui, selon Bulinge (2002 : 240-241), permettent d'obtenir un modèle parfait d'intelligence économique, alors que les capacités cognitives des individus sont limitées.

Pour notre part, nous considérons un modèle parfait, celui qui permet à un organisme ou une entité de réaliser cette démarche de la meilleure manière possible, car les capacités cognitives des individus sont limitées. Ces principes seront présentés sous forme de tableau tels que présenté par Bulinge (2002 : 240-241).

**Tableau n°6 : Les principes de l'intelligence économique**

<b>Principes</b>	<b>Explications</b>
<b>Légalité</b>	L'intelligence économique est une pratique légale
<b>Culture collective d'information</b>	L'information doit faire l'objet d'un travail collectif et ne pas être considérée comme un bien individuel ou personnel. En effet, l'intelligence économique est une action permettant une gestion dynamique de la culture informationnelle où les informations sont transmises et transférées de façon transversale.
<b>Continuité et permanence</b>	L'intelligence économique est considérée comme une activité permanente, continue et pérenne. Elle implique la direction de l'entreprise et l'État directement et durablement dans une politique de collecte systématique, globale et généralisée des informations.
<b>Synergie</b>	Il s'agit de la gestion et de la mise en commun des compétences internes et externes à l'entreprise. C'est ce qui est appelé intelligence collective.
<b>Pro-activité et interactivité</b>	L'intelligence économique prend en considération les signaux faibles en vue de saisir les opportunités et éviter les menaces réduisant ainsi l'incertitude pour permettre une meilleure réactivité. Elle permet d'anticiper les événements et d'influencer l'environnement.

<b>Dynamique apprenante</b>	L'intelligence économique s'inscrit dans une logique d'apprentissage permanent, elle favorise l'inspiration, la nouveauté et l'adaptation culturelle en évitant la phrase « Not Invented Here ».
<b>Criticité</b>	L'intelligence économique est une pratique de remise en question de l'information. En effet, elle implique une analyse et une vérification de l'authenticité de l'information avant son exploitation.
<b>Réticularité</b>	L'intelligence économique privilégie le développement des réseaux d'échange d'informations par la gestion dynamique de la coopération-compétitivité.

**Source : Bulinge (2002 : 240-241).**

De par ce tableau, nous pouvons observer que l'intelligence économique est une pratique ou un dispositif qui encourage le travail collaboratif, en réseau, le partage des informations et des connaissances ainsi que l'apprentissage de façon continue.

#### **I.4. Les actions de l'intelligence économique**

Les actions de l'intelligence économique sont de quatre ordres (Caronfason & Lesca, 2006). Il s'agit des objectifs de défense, des réseaux, des stratégies d'influence et de la maîtrise de l'information.

##### **I.4.1. Les objectifs de défense et de protection**

Le premier volet auquel l'intelligence économique doit s'intéresser est celui de la défense et de la protection du patrimoine national. L'État, les collectivités, les entreprises, les individus doivent protéger le patrimoine national à travers l'amélioration de la capacité de ces derniers à se protéger contre les effets de la mondialisation, de l'économie de marché et la libre concurrence. Cela a engendré l'apparition des fonds d'investissements, l'élargissement de la concurrence aux pays à bas coût. Nous parlons de la protection de l'économie nationale et locale face aux risques croissants que représente la prise de contrôle de certaines entreprises nationales par des entreprises étrangères. Cela à travers la capacité d'investissement que peut assurer les grands groupes étrangers et les fonds d'investissements. Ainsi, l'État adopte certaines mesures de protection et de défense de l'économie nationale en créant des conditions favorables pour assurer le développement, la compétitivité et la pérennité de l'économie et pour défendre les projets industriels contre d'éventuels risques de rachats, d'OPA (offre publique d'achat) hostiles, d'espionnage et de perte de savoir-faire. Pour ce faire, un dispositif législatif et réglementaire est mis à la

disposition des acteurs en vue de les informer des conditions dans lesquelles une OPA peut être lancée et conduite sur une cible bien précise pour la dissuader, doter les entreprises nationales de moyens et outils pertinents pour leur permettre de réagir rapidement et efficacement au moment opportun, désamorcer (empêcher) les réactions controversées des États étrangers.

#### **I.4.2. Les réseaux**

L'intelligence économique défend l'idée que pour faire face à la compétitivité internationale, aux mutations du contexte économique, politique, sociale et technologique, les États, les collectivités, les entreprises et les individus doivent unir leurs efforts, leurs ressources, leurs informations, leurs connaissances dans l'intérêt de chacun pour améliorer la compétitivité nationale. Les acteurs publics, l'État et les collectivités considèrent que la croissance, la création de la richesse, la compétitivité et l'attractivité des territoires de la nation reposent sur des entreprises saines, performantes et innovantes positionnées sur des secteurs d'activités et des marchés porteurs à présent comme dans le futur.

L'intérêt de construire des réseaux d'information, de prospective et de soutien est de donner une impulsion à l'économie locale, nationale et communautaire, en créant des conditions favorables au développement des entreprises, quelles que soient leurs tailles.

#### **I.4.3. Les stratégies d'influence**

Ce sont des stratégies adoptées par l'État, les collectivités et les entreprises afin d'influencer les comportements ou les actions d'un acteur de l'environnement extérieur. Elles concernent des informations anticipatives, volontaires et offensives. Il s'agit d'actions de communications, de négociations, de lobbyings, de groupes d'intérêt et de pression. Ce sont des groupes de personnes, publics ou privés, qui expriment des idées ou font entendre des revendications pour influencer des décisions des pouvoirs publics, au niveau national et communautaire, dans le sens de l'intérêt collectif ou de leur intérêt personnel. Ils fonctionnent de façon informelle ou de façon structurée sous la forme d'instituts privés de recherche, de syndicats professionnels, de mouvements politiques ciblés qui essaient d'influencer la décision prise par les entreprises, les États et les collectivités.

Les pouvoirs publics interviennent comme un groupe d'influence afin de protéger l'économie nationale et locale, l'emploi, et veiller à la cohérence et l'équilibre entre les objectifs économiques et financiers des entreprises, les projets industriels privés et publics

et les stratégies publiques de développement des territoires. De même, les cercles de réflexion et les groupes de lobbying essayent d'influencer les décisions prises par les États, les collectivités et les communautaires afin de protéger les intérêts collectifs ou les intérêts personnels.

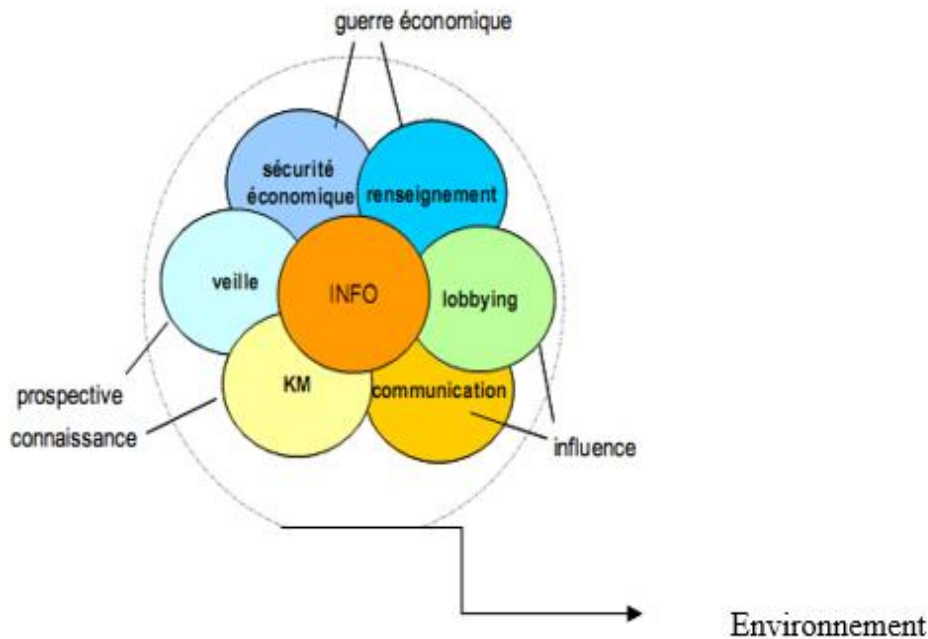
#### **I.4.4. La maîtrise de l'information**

L'accélération du rythme des mutations économiques et technologiques à l'échelle mondiale ont permis aux États, collectivités et entreprises d'adopter certains dispositifs pour faire face à cette mutation. Parmi ces dispositifs, on trouve la maîtrise des informations, de la connaissance, du savoir-faire, de l'innovation, de la recherche fondamentale et de la recherche et développement.

Cette maîtrise aide les acteurs publics et privés à disposer d'une connaissance de son environnement, comprendre les changements et, si possible, les anticiper. Pour ce faire, les acteurs publics et privés doivent améliorer la gestion de l'information. Cette gestion passe par plusieurs étapes à savoir : la recherche et la collecte, le traitement et la diffusion des informations.

Dans le cas de l'intelligence économique, ces questions sont traitées d'une manière légale où l'espionnage, le vol ou toutes autres infractions ou actions malveillantes sont exclues. Nous pouvons alors résumer ce qu'est l'intelligence économique par le schéma n°2 (IAAT, 2005 : 3).

**Schéma n°2 : L'intelligence économique et ses différentes actions**



**Source : Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires (2005 : 3).**

Nous remarquons que l'information est le cœur de toute action. La veille stratégique et le knowledge management permettent et assurent la prospective. La communication et le lobbying servent d'influence sur les acteurs. La protection de l'économie nationale se fait à travers le renseignement et la sécurité. Ici, nous parlons de guerre économique. Il est à présent nécessaire de passer à l'explicitation de la veille stratégique, composante principale de l'intelligence économique qui fait objet de la deuxième section.

D'après les développements ci-dessus, nous retenons que les changements permanents de l'environnement incitent les États et les entreprises à adopter des comportements favorables à la détection des informations stratégiques nécessaires à la prise de décisions et à leur développement. L'intelligence économique et stratégique représente les outils les plus utilisés afin de parvenir à cette fin. Néanmoins, chaque pays a sa propre conception et culture de l'information et son utilisation, et qui présente un impact direct sur le comportement organisationnel vis-à-vis de l'information et son utilisation.

## **Section II : L'intelligence stratégique et esprit d'anticipation**

Un système de veille est recommandé afin d'être à l'écoute de l'environnement, caractérisé par sa mouvance permanente. Toute entreprise, qui souhaite anticiper les

changements du contexte dans lequel elle active, devrait mettre en place une veille stratégique afin d'être à l'écoute permanente. Le fait de mettre en place un système d'intelligence stratégique représente une attitude et un comportement organisationnel et, par conséquent, une culture. Cela dit, la veille stratégique est un fondement culturel.

Tout au long de notre travail de recherche, particulièrement au cours de cette section, nous utiliserons les termes de veille stratégique, intelligence compétitive, intelligence stratégique afin de désigner la veille stratégique. Nous définirons dans ce qui suit le concept de veille, son processus ainsi que les composantes de la veille stratégique en commençant par la présentation de ce qu'est l'information de valeur.

### **II.1. L'information de valeur**

L'information est considérée comme étant une matière première à tout processus d'intelligence car, sans elle, il n'y aurait pas de veille ou d'intelligence économique, au même titre que les matières premières nécessaires à la production de biens. Elle permet d'anticiper les changements et adopter des comportements proactifs. Boisot (1998) met en exergue le fait que l'information soit un facteur de production dans une économie de l'information, qui remplace les ressources physiques. Par conséquent, l'information est considérée comme étant une ressource à part entière. Pour Boisot (1998: 41), "data has become a factor of production in the new information economy; over time, it substitutes for physical resources through a learning process that blends the gradual accumulation of experience with discontinuous insights".

Par ailleurs, l'information « est une image des objets et des faits, elle les représente, corrige ou confirme l'idée qu'on se faisait » Peaucelle (1986). Ainsi, l'information apporte une connaissance que le destinataire ne possédait pas ou qu'il ne pouvait pas prévoir. Peaucelle (1986) ajoute que « l'information représente les données transformées sous une forme significative pour la personne qui les reçoit, elle a une valeur réelle pour ses décisions et pour ses actions ». La valeur de l'information est liée aux décisions qu'elle permettrait de prendre. Quant à Salam (2016), l'information « est un actif immatériel et un élément clé pour l'entreprise ». En effet, l'information est considérée comme étant un actif intangible stratégique nécessaire à la prise de décision au sein de l'entreprise.

### II.1.1. Les types d'informations

Il existe plusieurs types d'informations. Nous présenterons l'information selon sa finalité et sa disponibilité. Ceci permet de mettre en avant l'aspect stratégique de l'information à travers la présentation de l'information d'anticipation.

#### II.1.1.1. L'information selon sa finalité

Lesca et Lesca (1995) distinguent trois types d'informations : de fonctionnement, d'influence et d'anticipation.

##### a. L'information de fonctionnement

C'est une information indispensable au fonctionnement quotidien de l'entreprise. Elle est liée à des tâches répétitives. Il peut s'agir alors des informations de commandes : déclencher une opération à travers les commandes client, le passage des commandes au fournisseur. Ou bien, il peut s'agir d'informations de contrôle : contrôler les résultats issus d'une opération via les fiches de stock par exemple.

##### b. L'information d'influence

C'est une information dont la finalité est d'influer sur le comportement des acteurs pertinents de l'entreprise, qu'ils soient internes ou externes, afin de les rendre coopérants.

- ✦ **Acteurs internes** : le personnel dans sa totalité. Pour cela, l'entreprise utilise les notes de service, le journal de l'entreprise.
- ✦ **Acteurs externes** : par exemple, les clients. Pour cela, l'entreprise utilise la publicité, les catalogues des produits destinés aux clients.

##### c. L'information d'anticipation

C'est une information qui permet à l'entreprise de voir l'avenir à l'avance dans le but d'en tirer avantage, ou éviter un risque. Il s'agit de l'information pour piloter l'entreprise dans la bonne direction et se projeter dans l'avenir. Cela est lié à des tâches peu répétitives, réalisées dans le contexte d'incertitude. Selon le CIGEF (1998 : 9), l'anticipation « est la détection d'une situation avant qu'elle se soit réellement manifestée ». En additionnant les trois types d'informations, l'entreprise disposera d'avantages concurrentiels et serait performante. Il s'agit ainsi de la prise en considération de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

### II.1.1.2. L'information selon sa disponibilité

Selon Gloaguen (2012 : 25), l'information peut être blanche, grise ou noire.

- a. **L'information blanche** : appelée aussi information officielle. Nous pouvons la trouver dans les bases de données, les publications, les périodiques, chez les fournisseurs, les clients, mais il est difficile de déterminer l'information pertinente.
- b. **L'information grise** : c'est une information qui, pour l'utiliser, doit faire objet d'une autorisation de la part du propriétaire, car elle est protégée par des brevets et des droits d'auteurs.
- c. **L'information noire** : c'est une information confidentielle qui est protégée par le secret. Pour l'avoir, les entreprises recourent à des méthodes illégales.

Les informations sont variées et abondantes, c'est pour cela que l'entreprise devrait trouver la bonne information. En effet, pour Caronfasan et Lesca (2006 : 111), le problème n'est pas de trouver l'information, mais ce n'est pas sûr d'avoir la bonne information. Il s'agit de disposer d'informations de valeur permettant l'anticipation. C'est à travers l'intelligence économique et la veille stratégique que ces informations s'organisent, s'obtiennent et se mettent en œuvre, pour avoir un avantage concurrentiel, le préserver et le maintenir.

### II.1.2. Les caractéristiques de l'information de valeur

Afin de traiter ce point, nous nous appuyons sur ce que Reix (2005 : 20-28) a présenté comme caractéristiques de l'information. Celles-ci peuvent être résumées comme suit :

- a. **La vitesse ou la rapidité** : c'est le temps que met l'information pour aller de l'émetteur au récepteur.
- b. **L'accessibilité** : c'est la possibilité à toute personne d'obtenir l'information désirée au moment voulu.
- c. **L'intelligibilité** : c'est la capacité d'une information à être perçue et utilisée par son utilisateur.
- d. **La pertinence** : c'est la capacité d'une information à répondre à un problème posé.
- e. **L'exhaustivité** : c'est la capacité d'une information à représenter d'une façon complète un objet ou un événement.
- f. **La fiabilité** : c'est la capacité d'une information à être sûre ; la véracité de l'information ainsi que sa source sont fondamentales.

**g. Le coût :** la valeur de l'information doit rester supérieure au coût de son obtention (temps, effort, rémunération d'expert).

**h. La valeur :** c'est le coût économisé ou le gain réalisé grâce à de meilleures décisions prises en disposant de l'information.

L'une des caractéristiques de l'information à mettre en évidence est sa fraîcheur (Bernat, 2008 : 106). Car c'est le seul moyen d'y créer de la valeur. Nous utilisons souvent le terme d'information utile alors il est nécessaire de la définir. Les informations sont variées et abondantes, c'est pour cela que l'entreprise devrait trouver la bonne information. En effet, pour Caronfasan et Lesca (2006 : 111),

le problème n'est pas de trouver l'information, mais ce n'est pas sûr d'avoir la bonne information. Il s'agit de disposer d'informations de valeur permettant l'anticipation. C'est à travers l'intelligence économique et la veille stratégique que ces informations s'organisent, s'obtiennent et se mettent en œuvre, pour avoir un avantage concurrentiel, le préserver et le maintenir.

L'information utile est celle qui est indispensable à la prise de décisions et l'atteinte des objectifs (d'adaptation ou de pro-activité) fixés au niveau micro-économique ou macro-économique. En effet, l'information qui ne permet pas d'agir est considérée par Martinet & Marti (1995 : 9) comme étant « *baliverne* ».

L'information utile « est l'information dont le décideur a besoin sous la forme voulue et en temps voulu » (Martinet et Marti, 1995 : 12). En effet, il y a lieu d'évaluer les informations qui parviennent à l'entreprise et ce à travers un certain nombre de critères, à savoir la valeur des sources d'informations et la valeur intrinsèque de l'information (Martinet & Ribault, 1989 : 188).

Dans l'absolu, nous ne pouvons pas estimer la valeur de l'information, de façon chiffrée, mais nous pouvons évaluer l'enjeu que représente la dite information. Pour cela, Martinet & Marti (1995 : 56) ont classé les informations en information très importante, intéressante, peu utile ou pas du tout utile. Par conséquent, l'information a de la valeur (Martinet et Ribault 1989 : 189-192, Martinet et Marti, 1995 : 56) si elle permet de :

- ☞ Réduire l'incertitude de l'avenir. Il s'agit des représentations qu'elle permet de faire du futur en utilisant des probabilités.
- ☞ Prendre les décisions considérées. L'information a de la valeur lorsqu'elle influence la décision prise par les dirigeants de l'entreprise (une meilleure prise de décision) et l'inverse est aussi vrai.

☞ Modifier les conséquences d'une décision. L'information est considérée comme un bien estimable comme les autres ayant un coût. En effet, plus l'information est coûteuse (et notamment ses sources) plus elle est de valeur.

L'information a de la valeur, appelée aussi intelligence ou information à valeur ajoutée, lorsqu'elle permet d'apporter des réponses, des solutions à une situation ou un problème donné, donc elle a été exploitée par le décideur au bon moment (Achard, 2005 : 40). De plus, quand nous parlons d'intelligence, cela signifie que l'information est rigoureuse, fiable et exploitée juste à temps et ayant pour objectif d'enrichir, motiver et anticiper les événements.

## II.2. Définitions, utilité et caractéristiques de la veille stratégique

Avant de passer à la présentation de la veille stratégique, son utilité et ses caractéristiques, nous jugeons nécessaire de présenter son apparition et évolution dans le temps.

La veille stratégique est un concept qui s'est développé vers la fin des années soixante grâce aux travaux de Aguilar (1967), puis a connu plusieurs dénominations et étapes. A cet effet, Taguelmint (2017 : 9-12) avance trois phases quant à l'évolution de la notion de veille stratégique que nous présentons sous forme de tableau comme suit.

**Tableau n°7 : Evolution du concept de veille stratégique**

Étape	Explication
<b>1. La phase d'émergence (1960-1970)</b>	C'est la prise de conscience de la part des entreprises de la nécessaire surveillance environnementale. Le scanning, surveillance et veille sont des notions qui se sont développées, notamment par le biais des travaux menés par Denning (1973) ; Keegan (1974) et Cleland (1977). Il s'agit là d'études qui se sont focalisées sur les outils de collectes d'informations qui étaient plutôt informelles. Cette veille avait pour objectif de surveiller les concurrents sans pour autant aider les dirigeants dans la prise de décision.
<b>2. La phase de maturation (1980)</b>	Le concept de veille stratégique s'est nettement développé à travers des praticiens qui ont proposé des méthodologies afin de formaliser cette activité. Taguelmint (2017) cite comme exemple Martinet & Ribault. En 1989, ces auteurs ont mis en place un ouvrage traitant des principales facettes de la veille stratégique en s'inspirant des cinq forces de Porter

	(ce que nous verrons dans les points à suivre). Les anglo-saxons utilisent le terme « Competitive Intelligence » mettant en exergue la nécessité d'une analyse profonde et le fait de donner du sens aux informations collectées.
<b>3. La phase de consolidation (1990-2000)</b>	Les activités de veille stratégique sont de plus en plus formelles, c'est-à-dire il y a implantation des unités de veille stratégique au sein des entreprises. En plus de la prise de conscience de son impact positif sur l'évolution et la pérennité de l'entreprise. Il y a intégration de cette pratique dans la prise de décision stratégique, et par là même dans le management stratégique.

**Source : Taguelmint (2017 : 9-12).**

Dans son travail de recherche, El Heddadi (2011 : 56-61) présente les grandes dates de développement du système d'information pour aboutir au système d'information stratégique. Ces étapes représentent les mêmes phases avancées par Taguelmint (2017), précédemment citées.

Dans le cas de notre travail, il s'agit d'un système de veille stratégique ou intelligence stratégique, car orientée vers l'entreprise. Nous observons que les développements faits sur l'évolution de la veille stratégique sont pratiquement les mêmes. Nous présenterons trois définitions de la veille stratégique que nous jugeons utiles, parce qu'elles répondent à l'aspect proactif et anticipatif de la veille stratégique. Nous nous sommes penchée sur l'aspect proactif de la veille stratégique, car cela nous permettrait de mettre en lumière et comprendre la dynamique de groupe, l'intelligence collective et la nécessité d'innover en vue de faire face aux divers changements de l'environnement.

### **II.2.1. Définitions de la veille stratégique**

Plusieurs définitions peuvent être données à la veille stratégique. Ainsi, Lesca (1997) avance que « la veille stratégique désigne le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative de son environnement extérieur dans le but créatif d'ouvrir des fenêtres d'opportunités et de réduire son incertitude et son risque ». La veille stratégique est considérée comme un système d'information ouvert sur l'extérieur de l'entreprise, et l'exploitation d'un type particulier d'informations à caractère stratégique. Ce système permettrait par la suite à l'entreprise de prendre des décisions stratégiques en saisissant des opportunités ou évitant des risques.

Pour Caron-Fasan et Lesca (2006 : 154), la veille stratégique « est le processus systématique, c'est-à-dire un processus organisé et finalisé qui transforme une combinaison de ressources informationnelles en produits et services d'intelligence utiles aux managers pour informer leur décision et action ». La veille stratégique permettrait de transformer les informations recueillies en décisions et actions. Selon Lesca (2003 : 10), la veille anticipative stratégique, intelligence collective :

est le processus collectif et proactif par lequel des membres de l'entreprise (ou des personnes sollicitées par elle), traquent (perçoivent ou provoquent et choisissent) de façon volontariste et utilisent des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire.

La veille stratégique est un processus qui concerne l'ensemble de l'entreprise qui recherche des informations anticipatives de façon volontaire sur l'environnement de celle-ci. Reix et *al.* (2011 : 260) définissent la veille stratégique comme « une organisation de tâches de documentation, d'observation, de sélection, d'interprétation, de diffusion d'informations propres à améliorer les décisions importantes de l'entreprise ». Nous remarquons que ces auteurs sont du même avis que Lesca sur le fait que la veille stratégique permette la collecte d'informations anticipatives en vue de les transformer en décisions stratégiques.

Martinet & Marti (1995 : 16) ont pris en considération l'aspect adaptatif et anticipatif de l'intelligence compétitive. Ils avancent que « si l'on pense offensive, il ne faut toutefois pas négliger la défensive ». Pour Achard (2005 : 15), « de nos jours, le développement se fait en direction d'une plus grande offensive (non seulement pour ne pas se laisser surprendre, mais pour surprendre) ». Cela dit, il y a prise en considération de l'optique adaptative et proactive, mais cette dernière est nettement plus importante, car elle confère à l'entreprise une position concurrentielle de leader. Achard (2005 : 17) met également en relief le fait que l'entreprise pratique la veille stratégique pour ne pas se laisser surprendre. Cela signifie qu'elle a pour objectif de maintenir sa survie. Il y a ainsi un besoin en gestion de l'information adossé à une exploitation de ces dernières.

Nous considérons la veille stratégique, l'intelligence compétitive, l'intelligence informationnelle ou la veille anticipative comme un moyen utilisé par les entreprises afin de surveiller leur environnement. L'objectif de cette démarche est de s'adapter à ses différentes mutations et, éventuellement, adopter un comportement proactif pour pouvoir l'influencer. De là, deux situations peuvent être mises en avant :

- La veille stratégique permet l'adaptation à l'environnement afin d'être au diapason des concurrents.
- La veille stratégique permet l'anticipation. C'est un outil qui permet de susciter de nouveaux besoins et créer des marchés, notamment via l'innovation (voir Bougchiche, 2016).

Dès lors, nous considérons deux logiques de veille stratégique à savoir : offensive et défensive. Néanmoins, il y a lieu de s'inscrire dans la logique offensive, mais le choix devrait être fait par l'entreprise en trouvant un équilibre entre les deux voies selon la volonté, les objectifs, les moyens et la culture de l'entreprise.

Offensive, parce que la concurrence est exacerbée et l'adaptation n'est plus suffisante. Celle-ci ne veut pas dire se laisser complètement dépasser et, par conséquent, être le dernier dans la course concurrentielle.

Nous utilisons indifféremment ces appellations afin d'exprimer ce processus informationnel qui, selon nous, devrait s'inscrire dans une optique proactive que réactive, particulièrement pour les entreprises algériennes.

### **II.2.2. Utilité de la veille stratégique**

L'utilité de la veille stratégique peut être observée dans ce que l'Iatt (2005) a résumé dans les points suivants :

- La remise en cause des acquis de l'entreprise afin d'améliorer sa recherche de façon minutieuse ;
- Être en amont des projets, notamment à travers une surveillance et une anticipation des évolutions et changements ;
- Passer de la réactivité à la pro-activité ;
- Assurer un effort collectif centré sur les priorités stratégiques de l'entreprise.

Pour Kriaa-Medhaffer (2006 : 52), l'utilité de la veille stratégique peut se résumer dans les points suivants :

- Réagir plus vite : être prêt au bon moment, donc anticiper en amont ;
- Soutenir la décision ;

- Détecter suffisamment tôt le changement auquel il faudra (peut-être) **s'adapter**<sup>17</sup> ;
- Économiser les ressources, « car trop tard, c'est plus cher » ;
- Anticiper les ruptures et éviter les surprises stratégiques ;
- Réduire les risques (incertitude de l'environnement) et augmenter la sécurité ;
- Gagner des clients/de nouveaux marchés ;
- Trouver de nouveaux partenaires (exemple : alliances, etc.) ;
- Améliorer la capacité d'innovation de l'entreprise par l'interprétation collective des informations ;
- Identifier et fournir des opportunités d'affaires pour améliorer la performance de l'entreprise dans un environnement concurrentiel ;
- Aider à l'élaboration et à la formulation de la stratégie de l'entreprise ;
- Aider l'entreprise parfois à transformer ses problèmes potentiels à son avantage.

Pour Martinet et Marti (1995 : 13-15), la veille stratégique ou l'intelligence stratégique sert à développer de nouveaux produits, prendre des décisions, être plus performants, vendre mieux et obtenir un avantage concurrentiel.

### II.2.3. Les caractéristiques de la veille stratégique

Selon Brouard (2000), la veille stratégique possède quatre caractéristiques qui sont :

- ⊗ **La finalité** : Il s'agit de l'objectif poursuivi par l'entreprise, c'est lié à l'action et à la prise de décision ;
- ⊗ **L'objet** : Il s'agit de l'observation et l'analyse des changements qui se manifestent généralement par des signaux, par exemple des changements dans les technologies, les produits, les besoins des clients ;
- ⊗ **Le processus** : C'est un ensemble d'étapes qui consiste en la planification, la collecte, le traitement et la diffusion d'informations ;
- ⊗ **L'environnement** : Il faut tenir compte de l'environnement interne et externe à l'entreprise. Le premier consiste à déterminer les ressources, la culture, la stratégie de l'entreprise. Le second consiste à prendre en considération le macro-environnement.

---

<sup>17</sup> Les caractères en gras sont de l'auteur. Nous les avons repris tels que présentés par l'auteur.

Nous pouvons dire que la veille stratégique aspire à la réduction de l'incertitude et l'amélioration de la réactivité de l'entreprise, à travers la réduction du temps de réponse aux changements de l'environnement (Kriaa-Medhaffer, 2006 : 43).

#### **II.2.4. La nature de l'information nécessaire à la veille stratégique**

Selon Lesca et Rouibah (1997), les caractéristiques des informations à collecter, nécessaires à la pratique de la veille stratégique, sont différentes selon ses facettes. En effet, ils avancent que pour la veille technologique, les informations sont formalisées et faciles d'accès, que pour la veille concurrentielle et commerciale. Les informations ont des caractéristiques spécifiques (extraverties, anticipatives, qualitatives, incertaines, fragmentaires et se présentent sur des supports très divers), ce que nous tenterons d'explicitier. Les informations nécessaires à la veille stratégique (ou intelligence stratégique) sont de types anticipatifs, donc de type signaux faibles. Elles permettent l'anticipation des surprises stratégiques, ruptures ou crises pouvant affecter l'entreprise (Caron-Fasan, 1997 : 02). Les informations, dites d'anticipation, ont pour objectif de connaître les acteurs de l'environnement de l'entreprise qu'ils soient actuels ou potentiels.

Ils peuvent être aussi bien des clients, des fournisseurs, des concurrents ou autre acteurs susceptibles d'induire un changement en général. Ces informations sont définies par Ansoff, cité dans Caron-Fasan (1997 : 03), comme étant « des informations imparfaites qui ne permettent pas de comprendre, ni même d'entrevoir la portée d'événements parfois menaçants. Elles n'ont pas pour but de déclencher une réaction immédiate mais plutôt de participer à une meilleure connaissance de l'environnement ».

Quand nous parlons de signaux faibles, il y a lieu de les corréler avec la notion temps. En effet, plus le signal s'intensifie, moins l'entreprise a de temps de réagir, c'est-à-dire saisir une opportunité ou éviter une menace. Pour qu'il ait le caractère anticipatif, le signal faible ne peut pas durer dans le temps et, par conséquent, il a une durée de vie limitée à l'annonce de l'événement qu'il porte (Caron-Fasan, 1997 : 03).

L'information, considérée comme un produit frais, doit être exploité le premier et rapidement, sinon elle devient périmée et dépassée (Martinet et Ribault, 1989 : 216). Un signal faible nécessite une interprétation afin de construire du sens, ce qui est lié à l'humeur, aux intentions, aux projets, à la mémoire et à l'expérience de l'individu.

##### **II.2.4.1. Les caractéristiques de l'information stratégique de type signal faible**

Le signal faible présente des caractéristiques qu'il faudrait prendre en considération afin de mieux le cerner. Nous présentons ces caractéristiques en nous basant sur le travail de Caron-Fasan (2001 : 03) comme suit :

**a. Extravertie :** c'est une information issue de l'environnement, elle est externe à l'entreprise.

**b. Prospective :** c'est une information qui permet la compréhension et l'anticipation des changements et bouleversements de l'environnement.

**c. Qualitative :** c'est une information qui ne dure pas dans le temps et qui devient rapidement caduque.

**d. Incertaine, imprécise et fragmentaire :** il s'agit d'une information qui ne permet pas d'avoir une vision globale et complète des événements à anticiper.

**e. Peu signifiante :** il s'agit d'une information qui n'a pas de signification quand elle est prise individuellement. Autrement dit, elle doit être recoupée et agencée avec d'autres informations afin de donner du sens et plus de valeur ajoutée.

Pour Lesca (2001), cité dans Caron-Fasan (2001 : 03), un signal faible est dit faible car il est noyé et éparpillé dans un nombre important d'informations qui sont à l'origine des bruits, non attendu, non répétitif, peu familier et par là même susceptible de ne pas être aperçu, d'une apparente utilité faible où les conséquences de l'événement évoqué ne s'imposent pas d'elles-mêmes et difficile à détecter et à saisir.

Les informations stratégiques anticipatives sont différentes de celles que les dirigeants et responsables des entreprises utilisent habituellement et, par conséquent, leur exploitation leur est difficile. Pour Caron-Fasan (2001), l'exploitation des signaux faibles est une construction du sens par le dirigeant afin de composer et structurer son environnement. Donner du sens à une situation consiste à formuler ce que pourrait être cette situation en termes d'opportunités et de menaces, ce qui n'est possible que par une interprétation des signaux faibles. Cela dit, c'est cette interprétation des informations et la construction du sens qui permettrait la créativité et l'influence de l'environnement. En d'autres termes, l'entreprise pourra prendre une longueur d'avance sur les concurrents pour réagir dans les temps et assurer sa pérennité. C'est un travail qui dépend des connaissances et des compétences du dirigeant. Caron-Fasan (2001 : 04) définit l'exploitation des signaux faibles comme « une activité conjuguée de construction de sens créative par l'interprétation des différentes informations collectées ».

Afin de faire face à l'incertitude environnementale, il y a lieu de recourir aux informations de type signaux faibles qui annoncent les menaces et/ou les opportunités futures. Le qualificatif « faible » permet d'expliquer que ces changements sont en amont et que nous pouvons les anticiper (Blanco, Caron-Fasan et Lesca, 1997 : 02). C'est l'exploitation et le traitement de ce type d'information qui assurent à l'entreprise une position concurrentielle de leader, en disposant d'avantages concurrentiels durables.

Lesca et Castagnos (2000 : 02) considèrent que la phase ciblage permet d'organiser la veille stratégique et que les signaux faibles, ou « weak signals », constituent le point de départ, ou d'entrée, au processus de ciblage. Ces auteurs considèrent que le ciblage, et par là, la définition des besoins en information, permet de mieux réaliser la recherche et la collecte des informations, en ce sens que l'entreprise choisira entre une veille stratégique 360°, c'est-à-dire tous azimuts, ou se focaliser sur une de ses facettes. Ainsi, capter le signal faible est primordial, aussi bien pour le processus de veille stratégique, donc le ciblage, que pour le management de manière générale.

D'après Lesca et Castagnos (2000 : 03), plus le signal est faible plus il est anticipatoire, mais l'inverse n'est pas vrai. Ils signalent également que l'expression « signaux faibles » est mal comprise dans les firmes françaises, car, pour elles, il y a lieu de détecter des signaux forts et non faibles.

Il est à noter que le signal est une information qui est émise délibérément, par contre la veille stratégique a pour objet de capter des informations qui ne sont pas nécessairement émises de façon volontaire par quelqu'un. C'est la raison pour laquelle, il convient d'utiliser le terme « signe » au lieu de signal. Lesca et Castagnos (2000 : 03) parlent de « signe d'alerte précoce » qui « est une information dont l'interprétation suggère qu'un événement susceptible d'être important pour l'avenir d'une firme peut s'amorcer ».

De par cette définition, nous pouvons conclure que les auteurs ont mis l'accent sur le caractère anticipatif de l'information, appelée « signe d'alerte précoce ». Comme son nom l'indique, il s'agit de prévoir une situation avant qu'elle ne se présente ou qu'elle ne commence.

Lesca et Castagnos (2000 : 04) distinguent deux types de processus de veille stratégique : le processus de veille stratégique qui n'intègre pas la co-crédation du sens, nommé « processus de veille stratégique d'adaptation », et un processus de veille

stratégique qui inclut l'étape de co-crédation nommée « l'intelligence collective anticipatoire ».

La veille stratégique, dite intelligence collective anticipatoire, est un processus de veille stratégique qui inclut explicitement, et de façon organisée et systématique, la co-crédation du sens et des connaissances. Cela n'est possible qu'à travers l'union des efforts des individus, de façon volontaire afin de discerner et co-crédier du sens à partir d'informations incertaines et fragmentaires, aider à la prise des décisions stratégiques et la réalisation d'actions efficaces. Il est à noter que Lesca et Castagnos (2000) ont mis l'accent sur la nécessité d'une culture organisationnelle favorable, d'un apprentissage collectif et d'un style de management favorable à la motivation et l'ouverture du corps social à la veille stratégique.

Pour Kriaa-Medhaffer (2006 : 10), « la veille anticipative stratégique-intelligence collective est un acte volontariste exigeant que l'on aille au-devant des informations anticipatives en ouvrant bien ses yeux et ses oreilles et en activant tous les autres sens. Parfois, il faut même provoquer des informations ». Pour l'auteur, ce type de veille stratégique consiste à détecter les signaux faibles de façon volontaire, aussi bien des dirigeants que du personnel. Pour cela, il y a lieu d'être éveillé afin de maîtriser ou d'atténuer l'impact du changement environnemental sur la survie de l'entreprise. Ainsi, le fait de provoquer ou produire des informations correspond au fait que la firme innove pour tirer avantage de l'environnement.

D'après la typologie des acteurs de l'intelligence économique en entreprise effectuée par Martinet et Marti (1995 : 37), nous pouvons observer qu'un pourcentage minime d'acteurs s'intéresse à la veille stratégique, environ 10% seulement. Ils s'intéressent pour la plupart à la veille scientifique et technique. Notons que pour pouvoir détecter et exploiter les informations anticipatives ou les signes d'alerte précoces, il faut savoir les interpréter.

Le comportement proactif renvoie à une logique d'anticipation des événements futurs par les entreprises par contre un comportement adaptatif renvoie à la réaction qu'adopteraient les entreprises après qu'un événement soit déclenché.

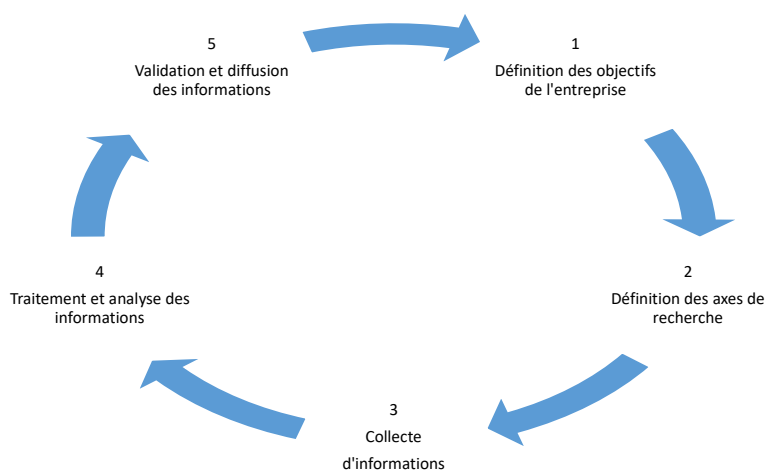
### **II.3. La démarche et les composantes de la veille stratégique**

La démarche de la veille stratégique sera explicitée en premier lieu et ses composantes en second lieu.

### II.3.1. La démarche de la veille stratégique

Cette démarche peut être représentée dans le schéma suivant inspiré de Martinet et Ribault (1989 : 177-199).

#### Schéma n°3: La démarche de la veille stratégique



**Source : démarche synthétisée par l'auteur à partir de Martinet et Ribault (1989 : 177-199).**

Il s'agit de définir les objectifs de l'entreprise qui serviront d'axes d'orientation pour la recherche de l'information, puis la traiter et la valider en vue de la diffuser aux décideurs.

#### II.3.1.1. La phase de définition des objectifs de l'entreprise

La définition des objectifs de l'entreprise va permettre de mieux cerner les besoins de celle-ci en termes d'informations qui serviront ensuite d'axes de recherche. En effet, il y a des besoins en information communs à toutes les entreprises, mais il existe des besoins spécifiques à chacune d'entre elle, ce qui conduira l'entreprise à faire le point sur elle-même et sur l'environnement. Cela est préconisé notamment par Marie Armand (2011 : 09) pour qui l'organisation doit recourir à l'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), en français, forces, faiblesses, opportunités et menaces. Il s'agit alors de détecter les points forts et les points faibles de l'entreprise, en ayant une meilleure connaissance de l'environnement afin de pouvoir se positionner. Cette phase est nommée par Lesca (1997), le ciblage qui consiste à bien définir s'il y a nécessité de faire la veille stratégique, et quelles sont les facettes sur lesquelles se focaliser, ainsi que les acteurs de l'environnement à surveiller et, par conséquent, les informations à collecter.

Pour Lesca et Castagnos (2000 : 9), la cible de veille stratégique « est la partie de l'environnement de l'entreprise que celle-ci a décidé de mettre sous surveillance afin de capter les signes d'alerte précoces / weak signals pertinents ». Martinet et Marti (1995 : 28) parlent d'intelligence orientée quand les besoins sont identifiés, et quand ces derniers ne le sont pas, il y a lieu d'opter pour une intelligence stratégique tous azimuts. Il s'agit de radar de veille qui surveille tout et de façon permanente pour qu'ensuite, dès qu'il y a alerte, on aura à mener des actions ciblées et orientées. Quand nous parlons de radar de poursuite, il s'agit d'une veille orientée et ciblée, où l'on se focalise sur un aspect ou un objet à analyser (Martinet et Marti, 1995 : 29). Ces auteurs préconisent de bien déterminer les besoins en information de l'entreprise afin qu'elle puisse être de valeur et ce en recourant à des sources d'information de qualité (Martinet et Marti, 1995 : 15). Ce ciblage va permettre d'aller à l'essentiel et éviter de noyer la firme dans les informations inutiles et coûteuses.

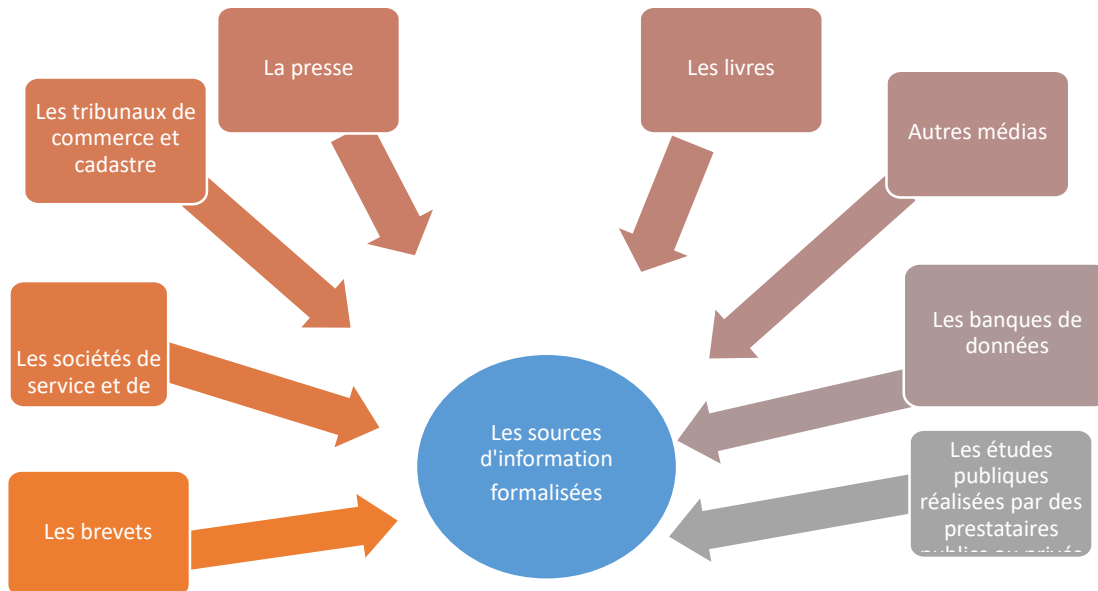
### **II.3.1.2. La phase de la recherche et de la collecte d'information**

A partir de la définition des objectifs, l'entreprise va recourir à des sources pour pouvoir rechercher et collecter les informations dont elle a besoin. Avant de procéder à la collecte des informations, une évaluation préalable des sources doit être faite. Parmi les critères d'évaluation avancés par Martinet et Ribault (1989 : 189-190) : la richesse (nous considérons que c'est en fonction du degré d'accessibilité que la source sera plus ou moins riche), les performances dans le temps (c'est en termes de permanence et instantanéité, c'est-à-dire que c'est selon l'obtention de l'information à tout moment et son obtention lorsqu'un événement survient), la fiabilité (signifie que la source est bien sûre et reflète bien ce que nous recherchons), la discrétion (c'est la prise en considération de la confidentialité de la source ainsi que de ses informations) et la vulnérabilité (c'est le fait de cesser de fournir des informations). Nous pourrions alors les classer en sources dignes de foi, sources dignes de foi avec un risque d'erreur, sources pas très sûres et sources suspectes (Martinet et Ribault, 1989 : 139-194). Selon Pateyron (1998 : 19), il existe des sources d'information formalisées et informelles.

#### **a. Les sources d'information formalisées**

Nous exposons certaines sources formalisées, formelles ou traditionnelles (Martinet et Ribault, 1989 ; Martinet et Marti, 1995 ; Achard, 2005), estimées importantes sous forme d'un schéma. Ce sont des sources écrites et complémentaires. L'avantage de ces sources est leur coût faible, leur inconvénient est le fait que l'information ne soit pas fraîche.

Schéma n° 4 : Les sources d'information formalisées



Source : synthèse réalisée par l'auteur selon Martinet et Ribault (1989).

**b. Les sources d'information informelles**

Les sources d'information informelles (Martinet et Ribault, 1989) sont des sources qui ne sont pas écrites, mais dont la valeur est importante. Ce sont les sources les plus importantes comparées aux autres sources d'information, notamment formelles (Martinet et Marti, 1995 : 30). Nous nous contentons de les présenter, car il existe une littérature abondante ayant travaillé sur ce sujet, à savoir :

**a. Les concurrents :** par la communication commerciale (publicité et prospectus permettant d'annoncer de nouveaux produits et de nouveaux designs), les journées portes ouvertes ;

**b. Les fournisseurs et sous-traitants :** c'est une source qu'il faut exploiter car le fournisseur et le sous-traitant de l'entreprise sont ceux de son concurrent ;

**c. Les missions et voyages d'étude :** cela permet d'anticiper l'arrivée de nouveaux produits étrangers sur le marché local ;

**d. Les colloques et congrès :** ce sont des lieux où l'on s'échange des informations et les chercheurs font part de leurs dernières trouvailles qui ne sont pas encore écrites ;

**e. Les expositions et salons** : sont des sources d'information fondamentales ;

**f. Le réseau relationnel (interpersonnel)** : il s'agit de personnes que l'on connaît et qui collectent des informations. Un informateur bien placé vaut tous les satellites espions du monde.

Notons qu'Achard (2005 : 66) met en exergue le fait que les sources d'information traditionnelles soient ouvertes, et les sources d'information informelles soient fermées. Il s'agit de sources d'information ouvertes ou fermées. En effet, ces dernières sont généralement des dossiers confidentiels ou fichiers internes à l'entreprise.

Selon Gloaguen (2012), les sources d'information doivent être hiérarchisées selon la légitimité et la valeur du contenu. L'importance d'accompagner les informations collectées et à fournir réside dans la nécessité de convaincre les décideurs et les différents collaborateurs de l'entreprise. Comme nous venons de le voir ci-dessus, la recherche des informations peut se faire de manières différentes, en l'extrayant de la source d'information. Néanmoins, ce qui est important est de les classer selon leur ordre d'importance. C'est ce que nous ferons en présentant un tableau synthétique présenté à l'annexe 1). Nous distinguons les sources fiables de celles qui le sont moins comme suit :

- **Les sources fiables** : le réseau interpersonnel, les concurrents, les fournisseurs et sous-traitants, les brevets, les études privées et publiques, les sociétés de conseil, les tribunaux de commerce.
- **Les sources moins fiables** : les expositions et les salons, la presse et autres médias.

### II.3.1.3. La phase de traitement et d'analyse de l'information

Les informations recueillies sont fragmentaires. Elles doivent être complétées par d'autres informations car elles sont incomplètes et incertaines. C'est pour cela qu'elles doivent être recoupées, mises en relation avec d'autres pour donner plus de valeur ajoutée. Le produit de cette analyse ou traitement est une information stratégique (Gloaguen, 2012 : 23), et le recours à des outils automatisés facilite le travail de traitement.

Le traitement des informations doit être réalisé par une personne ayant des connaissances et des compétences particulières (Gloaguen, 2012). En effet, il y a lieu d'avoir des connaissances relatives à l'environnement, à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise, et détenir des compétences pour pouvoir sauvegarder uniquement des informations jugées pertinentes, qui répondent aux besoins préalablement définis. Le

traitement des informations se fait par l'évaluation de leur fiabilité en fonction de leurs sources objectivement.

Le traitement des informations suit un ensemble d'étapes : l'évaluation, le tri, l'analyse et la restitution. Cela consiste en l'évaluation de la source d'information et de l'information ; l'extraction de l'information utile de celle inutile, l'interprétation des informations afin de construire un sens pour qu'enfin la présenter sous une forme plus appropriée possible ; la communication écrite et orale est primordiale afin de convaincre les décideurs (Martinet et Marti, 1995 : 54-73).

Nous considérons que c'est au niveau de cette phase que devrait intervenir l'intelligence collective qui nécessite une culture de confiance, de partage et d'échange d'informations. En effet, l'objectif du traitement est de donner du sens et de la valeur à l'information en vue de l'utiliser, et pouvoir amortir le coût de la recherche et de la collecte, car si elle n'est pas exploitée, elle est considérée comme baliverne. Autrement dit, l'entreprise n'a pas besoin de l'information telle que collectée, mais elle a besoin d'intelligence et de connaissance (voir *infra*, chapitre III).

Notons que l'objectif du traitement des informations est la création du sens, ce qui n'est possible que s'il existe une réflexion collective, car « le succès de la création collective de sens est lié aux capacités cognitives de **l'Homme** » (Kriaa-Medhaffer, 2006 : 69). Par Homme, l'auteur désigne les participants à la création collective de sens (de tempérament, de motivation, de formation et de style cognitif différents), et l'animateur de la veille stratégique lui-même. Ainsi, la création de sens nécessite une culture individuelle et organisationnelle l'encourageant. Afin de réaliser cet objectif, intervient un animateur de la veille stratégique.

#### **II.3.1.4. La phase de validation et de diffusion de l'information**

Les informations doivent être validées avant d'être utilisées pour la prise de décision. Cette validation est réalisée par un haut responsable. La diffusion des informations peut se faire oralement, par messagerie électronique, par internet ou intranet (Gloaguen, 2012 : 30). Martinet et Ribault (1989 : 210) préconisent de bien cibler la diffusion des informations, autrement dit, il s'agit de bien cibler les individus à qui transmettre les informations. Ils avancent également que ce ciblage favorisera une meilleure circulation des informations en question.

Kahaner (1996) distingue quatre phases du cycle de l'intelligence compétitive : planning and direction, collection, analysis and dissemination. Il s'agit alors de déterminer la nature de l'information à rechercher, la collecter, l'analyser pour ensuite la diffuser.

Pour Mc Gonagle et Vella (2012) :

Competitive intelligence involves the use of public sources to develop data on competition, competitors and the market environment. It then transforms, by analysis, that data into (intelligence).  
Public, in competitive intelligence, means all information you can legally and ethically identify, locate and then access.

L'intelligence compétitive est considérée comme un outil permettant la collecte d'informations sur la concurrence de façon éthique et légale, donc de façon formelle.

Mc Gonagle et Vella (2012) distinguent et mettent en avant cinq étapes de l'intelligence compétitive : establishing the competitive intelligence needs ; collecting the raw data ; evaluating and analyzing the raw data ; communicating the finished intelligence and taking action. En effet, il s'agit de déterminer le besoin en information à partir des objectifs de l'entreprise, afin d'orienter la recherche en information pour ensuite la collecter, l'analyser et la valider.

Cependant, nous constatons que la démarche de veille stratégique, appelée également intelligence compétitive, poursuit les mêmes phases chez les anglo-saxons et les francophones. Selon le CIGEF (1998 : 13), dans cette phase deux situations ou cas peuvent être cités :

- ☞ Le cas où les informations n'apportent pas de vision claire, donc l'entreprise doit redéfinir ses finalités.
- ☞ Le cas où les informations permettent d'avoir un sens et apporter les réponses nécessaires à la prise de décision.

Boulifa Tamboura (2008 : 71) avance une autre étape : l'animation. En effet, selon l'auteure, la plupart des auteurs n'ont pas pris en considération cette phase. Il s'agit d'une opération visant à stimuler l'action, ainsi que la créativité des membres de la veille stratégique, et de coordonner leurs tâches et leurs réflexions. Notons que la communication joue un rôle primordial au niveau de cette phase. Elle représente un facteur clés de succès majeur.

Kriaa-Medhaffer (2006 : 12) et son équipe de travail avancent que « l'animation consiste à 'donner une âme', à insuffler la vie (et la maintenir) au processus, dont le moteur

est essentiellement humain, et au dispositif organisationnel et technique qui en est le support ». Nous constatons que l'accent est mis sur le facteur humain et, par là même, sa culture (âme) qui insufflera cette vie à la veille stratégique et que le processus lui-même devienne une culture. Il s'agit de stimuler la ressource humaine afin de mener à bien les actions de la veille stratégique.

D'après Eliasson, (1996: 8) "all activities to be coordinated, furthermore, have to be diffused through the organization ("learning"). The capacity of the individual, the team and the organization to learn, in turn, depends on the receiver competence residing in the organization"

La coordination est fondamentale. Eliasson (1996) met en exergue le fait que la coordination des activités au sein de l'entreprise permet la diffusion du savoir au niveau organisationnel par le biais de l'apprentissage. Il est intéressant de mentionner que l'animation va permettre un retour d'information qui, selon Achard (2005 : 68), est un « *must* » sans lequel l'information devient stéréotypée, monotone et inanimée. En effet, sans partage d'informations, sans retour d'informations, cette dernière ne pourra être exploitée et, par conséquent, l'entreprise ne peut pas agir et, par là même, l'information en question devient caduque. Cette animation permettra le partage et l'échange des informations entre collègues et départements, ou directions, assurant ainsi une collaboration, la création de la valeur ajoutée et par la suite un avantage concurrentiel (Achard, 2005 : 89).

Le réseau de spécialiste représente le facteur humain de la réussite de la veille stratégique. Sa constitution doit faire objet d'un bon pilotage et d'une bonne coordination. C'est ce que Martinet et Ribault (1989 : 237-238) appellent le « groupe de pilotage ». En réalité, la fonction de ces animateurs ne se résume pas seulement à la coordination des activités de veille stratégique, mais contribue à la formation et la définition des objectifs stratégiques.

Pour Taguelmint (2017 : 29-30), la veille stratégique est un processus transversal et participatif<sup>18</sup>, volontariste<sup>19</sup>, continu, récursif<sup>20</sup>, créatif<sup>21</sup>, anticipatif, proactif<sup>22</sup> et stratégique<sup>23</sup>. Deux types de système de veille peuvent être avancés : un système de veille formel et un système de veille informel (Guechtouli, 2014 : 5).

**a. Le système de veille formel**

Pour Guechtouli (2014), dans ce type de système, l'entreprise connaît *a priori* ses objectifs, elle a identifié ses cibles et les personnes concernées par le processus de veille. Les veilleurs sont désignés par le manager et les informations sont centralisées.

**b. Le système de veille informel**

Dans ce type de système, aucune procédure n'est mise en place où chaque employé organise les activités de veille selon ses préférences et ses compétences. C'est ce que El Heddadi (2011) appelle une veille peu formalisée et passive (il n'y a pas nécessairement l'expression des besoins en information), une veille formalisée et proactive (il faut qu'il y ait une méthodologie et les objectifs soient bien identifiés). Toutefois, il serait utile d'explicitier les configurations organisationnelles d'une cellule de veille. Gilad et Gilad, cités dans Boulifa Tamboura (2008 : 76), distinguent deux types de configurations : centralisée et décentralisée.

**b.1. La configuration centralisée**

La configuration centralisée est implantée au niveau du groupe ou de la maison mère. Elle permet d'éliminer tout effort de redondance, ou de duplication, ainsi qu'une vision d'ensemble stratégique répondant aux besoins de l'entreprise. Par contre, l'expertise est limitée et les résultats peuvent ne pas être en relation avec les aspirations des dirigeants.

**b.2. La configuration décentralisée**

Elle est dite décentralisée, car elle est réalisée par les unités opérationnelles. Elle permet la satisfaction des besoins des opérationnels et une aisance dans le contrôle et le suivi des données. Néanmoins, il y a une duplication d'effort inutile, une ressource humaine

---

<sup>18</sup> L'implication, la participation et la collaboration de tout le corps social de l'entreprise est indispensable.

<sup>19</sup> Une volonté de perception des changements de l'environnement de la part des dirigeants est nécessaire, cela étant possible que grâce à leur engagement.

<sup>20</sup> Dans le domaine de la veille stratégique, il y a lieu de rechercher des informations nouvelles de façon permanente pour une meilleure compréhension de l'environnement.

<sup>21</sup> Il s'agit de la transformation des informations collectées de l'environnement en connaissances internes en vue de permettre aux dirigeants de réagir, cela n'étant possible qu'à travers la collaboration collective encourageant la création du sens.

<sup>22</sup> La veille stratégique est orientée vers le futur en recherchant des informations anticipatives de types signaux faibles.

<sup>23</sup> La veille stratégique a une portée stratégique car son objectif étant de fournir des informations stratégiques pour prendre des décisions stratégiques.

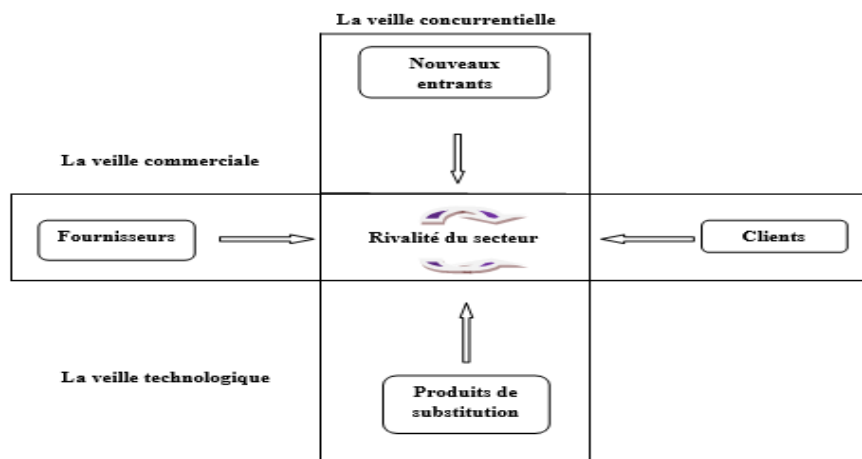
limitée pour constituer un staff et une vision limitée. Nous devons alors mentionner que le type de configuration de veille à mettre en place dépend de l'entreprise, de son domaine d'activité et son système de management (culture, ressources et objectifs).

Nous observons que le veilleur, par là même, la cellule de veille devrait ou pourrait être rattachée au marketing, la stratégie, le système d'information ou la direction générale. Haroussi (2004 : 45) mentionne que la structure concentrée ou répartie peut cohabiter au sein d'une même entreprise, et le recours à l'une ou l'autre dépend du type de veille à réaliser, c'est-à-dire l'une des facettes de la veille stratégique. Nous poursuivons cette idée en présentant, dans le point suivant, les composantes de la veille stratégique.

### II.3.2. Les composantes de la veille stratégique

La veille stratégique est opérée et s'appuie sur un ensemble de veilles que nous présenterons dans les points suivants. Il s'agit de la veille commerciale, marketing, concurrentielle, technologique et environnementale. Les cinq forces concurrentielles de M. Porter (1980) cité par Martinet, B. et Ribault, J, (1989 :24) nous permettent de mieux visualiser les différentes composantes de la veille stratégique, mais surtout de mieux cerner les différentes informations qui en ressortent. Nous présentons dans ce qui suit le schéma des différentes veilles composant la veille stratégique.

#### Schéma n° 5 : Les différentes composantes de la veille stratégique



Source : Martinet, B. et Ribault, J, (1989 :24).

#### II.3.2.1. La veille commerciale

La veille commerciale consiste à être à l'écoute permanente et durable des besoins des clients et leurs évolutions ainsi que les marchés (Pateyron, 1998 : 151). Il s'agit également de lancer de nouveaux produits et créer de nouveaux marchés. A titre d'exemple,

le producteur italien de voitures **FIAT**, à l'écoute des marchés en 1980, a pu détecter les besoins des clients en termes de finition et de design des automobiles. Il a mis en place un laboratoire spécifique afin de répondre à ce besoin et le satisfaire de la meilleure manière possible. Ainsi, il fallait tenir compte des besoins des clients, de l'évolution de la relation des clients à l'entreprise (client-fournisseur) et la solvabilité des clients (Martinet et Ribault, 1989 : 53-62).

**a. L'évolution des besoins des clients**

Contrairement au commerçant qui s'intéresse aux besoins actuels des clients, le veilleur s'intéresse à la détection, en premier lieu, de leurs problèmes afin de détecter leurs besoins futurs. Plus le guetteur remontera au client final, plus il aura une vision à long terme. Les problèmes de la Recherche et Développement (R&D) des clients de l'entreprise dépendent des clients de cette dernière. C'est le cas par exemple d'un fabricant de fil de nylon qui a comme client le bonnetier (fabricant ou commerçant d'articles en tissu à maille). Ce dernier a comme cliente une acheteuse de chaussettes. Le guetteur s'intéressera au client du client, l'acheteuse de chaussette et au client de celle-ci : le pied. En résumé, les informations fournies par le pied en termes d'absorption de la transpiration permettent de détecter les nouveaux besoins en termes de fibre nylon.

**b. L'évolution de la relation client-fournisseur**

Les bénéfices de l'entreprise ne dépendent pas uniquement de la bonne qualité du produit à vendre, mais aussi de la relation entre l'entreprise, appelée fournisseur, et son client. C'est pour cela qu'il faut qu'il y ait une certaine dépendance d'un partenaire vis-à-vis de l'autre. Il s'agit alors de fournir des biens de qualité qui correspondent aux besoins du client, mais il faudrait aussi qu'il y ait une relation à long terme entre les deux parties. Ici, le rôle de la veille commerciale est de surveiller l'évolution de la relation entre l'acheteur et le vendeur.

**c. La solvabilité des clients**

Il s'agit de surveiller les résultats économiques du client et anticiper sa capacité à payer ses commandes à l'avenir. Ces informations peuvent être fournies par les banques qui représentent une source d'information officieuse traditionnelle. Pour ce qui relève du fournisseur, pour Martinet et Ribault (1989), il faut surveiller l'évolution de l'offre des produits nouveaux, l'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise.

**d. L'évolution de l'offre de produits nouveaux**

Pour les produits dont l'entreprise a l'habitude d'acheter, le travail est facile. Il y a abondance d'informations car les fournisseurs viennent proposer spontanément leurs services. Par contre, pour les biens qu'elle n'a jamais achetés, elle doit recourir à la veille technologique.

**e. L'évolution de la relation du fournisseur à l'entreprise**

Il faut noter que les fournisseurs disposent d'un pouvoir de négociation, via l'augmentation des prix et la réduction de la qualité des produits. Ils ne sont pas dépendants des entreprises. C'est pour cela qu'il est nécessaire pour l'entreprise d'entretenir une bonne relation avec ses fournisseurs. Elle devrait également les surveiller et les observer afin de limiter leur pouvoir de négociation. Les sources d'informations utilisées pour ce type de veille sont les rapports de visites clients, les rapports de visites fournisseurs, les contacts personnels, les achats de produits, internet, les revues et magazines (centredoc, 2003 :9).

**II.3.2.2. La veille marketing**

La veille marketing est relative aux informations concernant les marchés. Elle complète la veille commerciale (Miaux, 2010 : 15). Il s'agit de surveiller le marché, l'image de l'entreprise, le comportement des consommateurs, le type de communication utilisé par la concurrence. Pour le centredoc (2003 :9), « la veille marketing est la recherche, le traitement et la diffusion (en vue de leur exploitation) de renseignements relatifs aux marchés de l'entreprise ». Il s'agit alors d'une veille permettant l'identification de nouveaux marchés, le lancement de nouveaux produits.

**II.3.2. 3. La veille concurrentielle**

Pour Martinet et Ribault (1989 :41), « la veille concurrentielle est la surveillance de la concurrence actuelle et potentielle de l'entreprise ». Néanmoins, il y a lieu de déterminer un certain nombre de paramètres concurrentiels à surveiller, puis s'intéresser à l'intensité concurrentielle (Martinet et Ribault, 1989 :41-49). Ces paramètres peuvent être :

**1. Les produits**

Il s'agit de surveiller la notoriété et la gamme des produits des concurrents.

**2. Le circuit de distribution**

Il s'agit de surveiller la qualité et la couverture du circuit de distribution. Autrement dit, il s'agit de surveiller si la distribution est assurée par l'entreprise ou bien elle recourt à des

tiers, et si ces derniers l'assurent convenablement, ainsi que la zone de distribution couverte.

**3. Recherche et ingénierie**

Il s'agit de surveiller les capacités internes de recherche et développement (il s'agit du dépôt de brevet), ainsi que les possibilités de faire appel à des fournisseurs, des clients et des cocontractants, pour permettre à l'entreprise de disposer de la technologie dont elle a besoin.

**4. La commercialisation et la vente :** Il s'agit de surveiller la force de vente des concurrents. L'intensité concurrentielle est la concurrence au sein du secteur qui peut être forte selon un certain nombre d'éléments (Leroy, 2004) qui sont :

- a. Le nombre de concurrents est élevé :** l'entreprise ne peut pas surveiller l'ensemble des concurrents. L'élément le plus pertinent à surveiller est la part de marché.
- b. Les produits des concurrents ne sont pas vraiment distincts :** s'agissant de biens de première nécessité, les acheteurs choisiront selon le prix et la qualité du produit ou du service.
- c. Les barrières à la sortie sont élevées :** il s'agit de l'ensemble des obstacles qu'une entreprise peut rencontrer pour sortir d'un secteur déficitaire. Y a-t-il une forte concurrence et peu de rentabilité pour l'entreprise ? Il peut s'agir alors à titre d'exemple des obstacles législatifs.
- d. La rivalité est disparate (très diverse) :** chaque concurrent a son propre métier et chacun a des objectifs différents. Il est nécessaire de surveiller les stratégies menées par les rivaux.
- e. Les enjeux stratégiques sont très élevés :** la réussite de l'entreprise dans un domaine est indispensable à sa survie.
- f. La menace de nouveaux entrants :** elle est due au fait qu'il n'y ait pas de barrières solides à l'entrée, donc la protection est faible.

Les sources d'information pour ce type de veille sont : internet, les sites web, les rapports d'activité, les bilans d'entreprises, la documentation commerciale, les achats de produits, les revues et les magazines (centredoc, 2003 : 11).

#### II .3.2.4. La veille technologique

La veille technologique représente l'une des composantes les plus importantes de la veille stratégique. En effet, elle permet d'être à l'écoute de l'environnement dans le but de trouver de nouvelles voies d'innovation. Pour Rouibeh (1998 : 66), la veille technologique est « l'activité par laquelle l'entreprise identifie la ou les techniques ou technologies qu'elle met en œuvre ou qu'elle est susceptible de mettre en œuvre dans le cadre de son métier pour suivre les évolutions pouvant influencer son devenir et prendre ainsi les mesures qui s'imposent ».

Selon Martinet et Ribault (1989 : 25), « la veille technologique est une activité naturelle à tous les spécialistes, les chercheurs, technologues et ingénieurs ». Ces auteurs mettent l'accent sur les différents acteurs qui sont chargés de réaliser la veille technologique. Ils regroupent sous l'appellation de veille technologique, les recherches ayant trait aux : acquis scientifiques, produits, procédés d'utilisation, matériaux, systèmes d'information et technologies. Hoba Andol (2003 : 32) indique que la technologie est un actif spécifique, s'il est bien géré, confère à l'entreprise un avantage concurrentiel.

La veille technologique permet à l'entreprise d'avoir des informations sur son environnement technologique (Dussauge et Ramanantsoa, 1987 : 110-111), c'est-à-dire les différentes technologies mises en œuvre par les concurrents, les nouveaux développements susceptibles d'applications dans son domaine d'activité, des technologies utilisées dans d'autres secteurs et qui sont transférées aux activités de l'entreprise. Nous pouvons collecter des informations dans différentes sources qui peuvent être résumées comme suit :

- **Les bases de données** : c'est le premier outil utilisé dans la recherche documentaire.
- **Revues, journaux, publications et périodiques diverses** : leur consultation dès leur parution permet de repérer l'information de façon plus rapide. Il s'agit d'une source à ne pas négliger.
- **Les publications spécifiques** : sont relatives aux brevets. Elles sont indispensables pour la veille technologique.
- **Les thèses** : nous pouvons y trouver des informations scientifiques, techniques et technologiques. C'est une source indispensable pour les sujets nouveaux.

D'autres sources peuvent être rajoutées à savoir : les centres de recherche, les universités, les salons et les foires, les ouvrages et les bibliothèques, ainsi que les brevets.

Jakobiak (1991 : 42) distingue trois acteurs principaux de la veille technologique : les guetteurs (observateurs), les analystes (les experts) et les décideurs. Il parle alors du réseau des spécialistes. Il est intéressant de mentionner qu'il est essentiel de constituer un réseau de ressources humaines complices, motivées, aimant travailler ensemble, en groupe et coopérer, puis les former aux nouvelles technologies de l'information et de la communication, notamment les logiciels et les matériels modernes, pour qu'ensuite mettre en place une structure en réseau et les outils du réseau des télécommunications et réseau informatique.

**a. Les observateurs (guetteurs) et l'ouverture vers l'extérieur**

Ce sont des personnes chargées de la recherche, la collecte et la diffusion des informations en vue de leur traitement. Pour Jakobiak (1991), les observateurs peuvent être partagés en deux groupes : les institutionnels et les autres observateurs. Ces deux groupes doivent avoir des compétences pour pouvoir comprendre ce que les experts leur demandent de rechercher. Les premiers sont chargés de collecter les informations documentaires, c'est-à-dire formelles. Les seconds sont chargés de collecter les informations informelles. Autrement dit, pour Jakobiak (1991), il s'agit du renseignement. Chacun est chargé de transmettre son rapport directement aux experts pour gagner du temps. C'est ce que Kriaa-Medhaffer (2006 : 59) appelle les traqueurs et en distingue deux types : traqueurs sédentaires et traqueurs de terrain. Les premiers travaillent dans leurs bureaux et traquent les informations se trouvant dans des sources formalisées telles que les bases de données, les journaux et les documents. Les seconds, appelés aussi nomades, itinérants ou mobiles, sont chargés de traquer les informations en se déplaçant et en étant en contact avec des sources extérieures telles que les clients, les fournisseurs, les concurrents, les salons et les foires. Kriaa-Medhaffer (2006) donne l'exemple des commerciaux. Pour celle-ci, la traque ne se résume pas à la recherche bibliographique, mais le traqueur doit acquérir une habileté cognitive afin qu'il puisse détecter les informations de veille, donc anticipatives (Kriaa-Medhaffer, 2006 : 60). La valeur prédominante de cet acteur se trouve être l'ouverture, c'est-à-dire être curieux, être à l'écoute de l'environnement extérieur et analyser les premières idées ou informations collectées.

**b. Les analystes (experts) et l'engagement**

Ce sont des personnes ayant des expertises et des compétences leur permettant de traiter les informations reçues de la part des guetteurs puis les valider. Selon Jakobiak (1991), les experts sont les personnes ayant le rôle le plus central du réseau des spécialistes.

Ces experts sont le groupe de cadres auxquels l'entreprise demande plus d'effort par rapport aux observateurs qu'il faut convaincre et motiver, pour qu'ils soient efficaces et assurer un travail de qualité. C'est là que la culture d'entreprise va jouer un rôle important dans l'implication et l'engagement des experts. En effet, il se peut qu'il y ait non divulgation des informations stratégiques.

La compétence et l'expertise des analystes sont fondamentales, car malgré l'existence des technologies dédiées au traitement automatique des informations, un traitement manuel et intellectuel humain est nécessaire (Martinet et Marti, 1995 : 60).

Des connaissances et des compétences sont fondamentales en vue d'effectuer l'analyse et le traitement des informations et des connaissances et, par la suite, en acquérir de nouvelles (Oubrich, 2011 : 3). Leur rôle est la transformation d'une étude documentaire en une étude de veille à valeur ajoutée, qui servira d'outil d'aide à la décision pour les décideurs (Haroussi, 2004 : 46).

Nous sommes d'accord avec Jakobiak (1991) sur le fait que le réseau d'experts est le plus important. Cet auteur a si bien dit et développé cette idée dans son ouvrage sur la pratique de la veille technologique. Notons que les experts peuvent faire appel à d'autres experts faisant partie d'autres groupes. Pour reprendre l'expression de Jakobiak (2004), le réseau d'experts représente la pierre angulaire de l'intelligence économique<sup>24</sup> qui transforme l'information brute en intelligence. C'est cette intelligence qui fera l'hétérogénéité et la particularité des entreprises.

**c. Les décideurs, l'enthousiasme et la proximité**

Ce sont les responsables de l'entreprise qui, après réception des informations utiles, prennent la ou les décisions selon leurs objectifs et la stratégie de l'entreprise. Pour Jakobiak (1991), il s'agit de cadres supérieurs indépendants et autonomes pour assurer leur fonction au sein de l'entreprise, et c'est le réseau le moins structuré. Haroussi (2004 : 47) avance que ce sont des acteurs présents, aussi bien, en amont (à travers l'expression du besoin sur un sujet donné) qu'en aval (validation et application du choix) du processus de veille stratégique.

L'assimilation des informations, l'accumulation et la capitalisation des connaissances dépendent des capacités cognitives des décideurs et, par là même, de leurs schèmes de représentation mentale (Martinet et Marti, 1995 : 26). Ainsi, l'information est

---

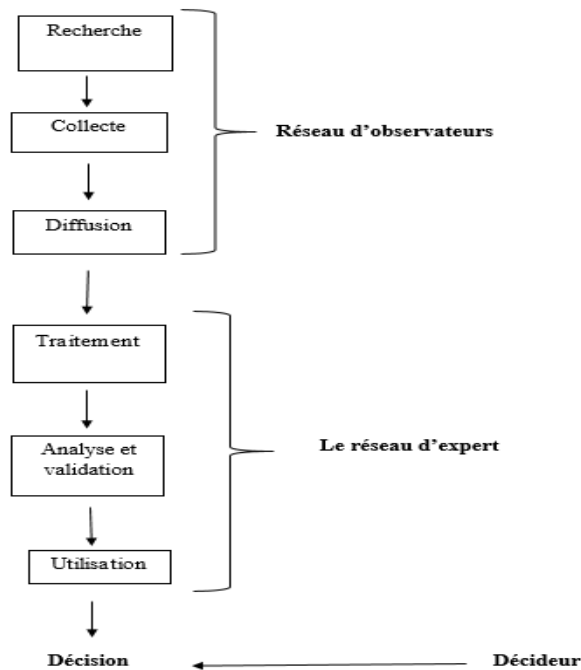
<sup>24</sup> Dans le cas de notre travail, nous parlons de la veille stratégique.

d'ordre culturel, ce qui a été développé dans la théorie cognitive et décisionnelle (voir *supra*, chapitre Ier). Notons que dans le cas d'une cellule de veille formelle, les décideurs peuvent être le groupe de pilotage parmi lesquels fait partie le directeur général de l'entreprise (Martinet et Ribault, 1989 : 241). Ce qu'il faudrait retenir, c'est que pour que l'information soit perçue et mémorisée par les décideurs ou les managers. Ces derniers doivent les insérer dans leurs schèmes de perception et de pensée.

Notons bien que l'information, son assimilation et son utilisation, relèvent de la culture du manager (ou de la direction de manière générale). Cela dépendrait de l'enthousiasme des décideurs, en ce sens qu'ils devraient être plus favorables à la prise de risques pour dépasser des obstacles et aller vers l'utilisation des connaissances créées pour innover. Néanmoins, l'un des rôles des professionnels de l'intelligence stratégique est l'élargissement des schèmes de représentation des décideurs afin de créer et exploiter les tiroirs d'informations et de connaissances (Martinet et Marti, 1995 : 26-27). En effet, la proximité entre les décideurs et les collaborateurs se trouve être indispensable. Par conséquent, nous observons que dans le cas de l'existence d'une cellule de veille stratégique, les décideurs pourraient présenter certaines résistances et qu'il serait fondamental de faire évoluer leur culture.

Nous considérons que cette résistance pourrait être liée au fait que l'entreprise ait atteint un niveau de succès important que ses dirigeants tombent dans le piège de la culture négative (voir *infra*, chapitre III). Pour Eliasson (1996: 11-12), “[...], on the competence that is the concern of this study. This competence, consisting of talented, experienced and educated human being, furthermore, needs a suitable economic, cultural and political climate to develop, feel at home and stay”. La compétence, composée d'êtres humains talentueux, expérimentés et éduqués (formés), a en outre besoin d'un climat économique, culturel et politique approprié pour se développer, se sentir chez soi, rester et se maintenir dans le temps. En effet, l'entreprise est dotée de compétences humaines lui permettant d'innover, et qu'il est nécessaire de leur fournir les conditions de travail favorables, parmi lesquelles figurent le climat économique, politique et culturel. Le processus de la veille technologique ainsi que le réseau de spécialistes sont représentés sous forme de figure comme suit :

Schéma n° 06 : Le processus de la veille technologique et le réseau de spécialistes



Source : Jakobiak (1991 : 42).

Le portefeuille de compétences humaines détenu par l'entreprise est considéré par plusieurs auteurs, notamment Penrose cité dans Koenig (1999), comme une source d'avantages concurrentiels. Notons que le processus de la veille technologique est le même que les autres types de veilles. D'après Jakobiak (1991 : 35-36), la veille technologique permet de déceler les technologies qui permettent l'avancée des entreprises. Elles sont au service de l'innovation et par là même au processus d'innovation. Celui-ci est l'élément permettant à l'entreprise de faire face à la rude compétitivité, et le recours à la veille technologique permet un meilleur ciblage. En effet, il ne suffit plus de réduire les coûts ou de se restructurer, mais l'entreprise devrait provoquer des changements. Nous parlons alors d'une organisation intelligente (voir *infra*, chapitre III) où tous les membres de l'entreprise travaillent comme un seul esprit tel que développé dans la théorie Z de Ouchi (voir *supra*, chapitre Ier). Martinet et Ribault (1989 : 221) sont aussi du même avis et considèrent que l'entreprise doit innover pour faire face aux changements de l'environnement, mais aussi

pour croître et se développer, créer et exploiter de nouveaux terrains, marchés et fabriquer de nouveaux produits.

D'après Jakobiak (1991), c'est la nécessité d'innover qui entraîne une vigilance extrême, attentive et permanente. Il s'agit alors de pratiquer une veille technologique pour savoir ce que font les autres pour être capable de mettre en œuvre de nouveaux produits ou procédés, d'où le processus d'innovation qu'il faut mettre en place. Il y a lieu toutefois de définir ce qu'est l'innovation et un certain nombre de concepts inhérents à cette notion. L'innovation est « la création permanente de nouvelles connaissances permet des innovations produits, de procédés et organisationnelles » (Nonaka et Takeuchi, 1997). Cela favorise à son tour la création de nouvelles connaissances via l'apprentissage et les types de conversion des connaissances, adoptant ainsi un comportement proactif.

Cette idée est soutenue par Monino (2015) qui avance que la démarche collecte, traitement et interprétation est une pratique qui doit déboucher sur la création de nouvelles connaissances à travers la concrétisation du processus, et ce qui va conduire à la génération des innovations. C'est le travail collectif et le partage des savoirs et des connaissances qui permettent de développer une culture informationnelle, qui permettra par la suite à l'entreprise de réaliser ses objectifs de la meilleure manière possible et, dans le cas de notre thèse, de mettre en place et réussir les activités de veille stratégique.

A travers l'analyse des développements de Monino (2015), nous comprenons que le résultat final de la démarche « veille stratégique » est la création de nouvelles connaissances qui, une fois concrétisées, débouchent sur une ou des innovations, une fois appliquées confèrent à la firme un avantage concurrentiel durable. Cela dit, une culture d'innovation ouverte est primordiale en vue de créer un avantage concurrentiel soutenable et durable (Capatina et al, 2016 : 27-38). L'innovation est considérée comme « une idée nouvelle qui se concrétise par la mise sur le marché d'un nouveau bien ou d'un nouveau service » (Habib, 2010 : 9).

L'innovation est la concrétisation d'une idée, c'est-à-dire l'industrialisation et la commercialisation de l'invention. Selon Fernez et Romon (2006 : 22), l'innovation est « le processus organisationnel délibéré qui conduit à la proposition et à l'adoption sur un marché ou à l'intérieur d'une entreprise, d'un produit nouveau. Ce processus permet à une ou plusieurs entreprises d'améliorer leur position stratégique (conquérir ou accroître un pouvoir de marché) et/ou de renforcer leurs compétences et leurs technologies. Le produit nouveau peut être un objet physique, un service, une technologie, une nouvelle compétence

ou la combinaison de plusieurs variables ». En effet, l'innovation est une démarche ou un enchaînement d'étapes permettant de mettre sur un marché, ou au niveau de l'entreprise, un produit nouveau (l'entreprise peut innover pour elle-même en vue d'améliorer sa productivité par exemple), ou bien mettre le produit sur le marché. Il faut retenir qu'il s'agit d'une intention stratégique planifiée. L'innovation « permet de créer de nouveaux produits, de développer ou d'améliorer des produits existants, d'optimiser un système de production ou encore d'adopter des technologies nouvelles » (Chouteau et Vievard, 2007 : 5).

La définition de l'innovation nécessite l'explication d'un certain nombre de concepts, comme cela est indiqué dans le tableau suivant. Il s'agit de la créativité, l'invention et le projet, en vue d'éviter la confusion qui existe entre eux.

**Tableau n° 08 : Définition des concepts confondus avec l'innovation**

<b>Le concept</b>	<b>Définition</b>
<b>Le projet</b>	C'est une démarche spécifique permettant de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Tout projet comporte une part d'innovation. Tout projet étant unique comporte de la créativité dans sa réalisation.
<b>La créativité</b>	C'est la faculté particulière de réorganiser des éléments pris dans le monde extérieur (éléments culturels ou techniques) pour les représenter sous un aspect nouveau en réalisant ainsi une action créatrice.
<b>L'invention</b>	C'est le résultat provenant d'une idée originale dont la faisabilité technique est prouvée.

**Source : Yannon et Deshayes (2006 : 268).**

L'innovation est un processus dans lequel les technologies constituent un élément particulier. Elle peut porter sur le produit, le procédé, l'organisation ou le marché d'une entreprise. Une classification a été faite selon sa nature et selon l'ampleur du changement.

#### **A. Selon la nature de l'innovation**

On distingue quatre types d'innovation, à savoir :

##### ⊗ **Innovation produit**

L'innovation de produits ou services est la création ou l'amélioration d'un produit ou l'offre d'une prestation de services qui crée une valeur nouvelle ou supplémentaire pour le

marché. Il s'agit alors de l'introduction d'un bien ou d'un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses attributs ou de l'usage auquel il est destiné.

⊗ **L'innovation process (procédé)**

Il s'agit de la mise au point de nouvelles méthodes d'organisation, de production et de distribution. C'est le cas par exemple du passage du minitel au réseau internet par rapport à l'annuaire électronique.

⊗ **Innovation de marketing (ou commercialisation)**

L'innovation marketing ou de commercialisation implique des changements significatifs dans la conception/design, dans le conditionnement/packaging du produit ou du service, dans son mode de commercialisation, sa promotion, son modèle économique ou sa tarification.

⊗ **Innovation organisationnelle**

Elle consiste à introduire une nouvelle méthode ou une méthode améliorée dans les pratiques de management de l'entreprise, l'organisation du travail ou les relations extérieures (coopération, stratégie d'alliance). Elle est aussi liée aux aspects humains/managériaux de l'entreprise.

**B. Selon l'ampleur du changement**

Selon Fernez et Romon (2006 :12), on distingue généralement deux types d'innovation : incrémentale et radicale.

• **L'innovation incrémentale**

Appelée aussi relative, elle consiste en une amélioration d'un produit ou un procédé ou un transfert de technologie à une autre.

• **L'innovation radicale**

Appelée aussi de rupture, elle consiste à mettre en place une nouvelle technologie (le passage de l'analogique au numérique) ou d'une découverte (nouveau principe actif d'un médicament) ou d'une combinaison originale.

Nous présentons à présent les étapes de l'innovation permettant de comprendre le déroulement des opérations de cette dernière au sein de l'entreprise. Le processus d'innovation est défini comme « l'ensemble des activités mises en œuvre pour transformer une idée de produit nouveau en une réalisation effective » (Tomala et al, 2001 : 1). Le processus d'innovation est un ensemble d'étapes ou d'activités allant d'une idée à un

nouveau produit. Il s'agit alors de la concrétisation de l'idée. Selon l'OCDE<sup>25</sup>, l'innovation est un processus de découverte qui évolue en phases selon une séquence fixe et linéaire : en premier lieu, la recherche scientifique, puis les stades successifs de la mise au point de la production et de la commercialisation du produit, et enfin la vente des nouveaux produits, procédés ou services.

D'après Régis Larue de Tournemine (1991 : 116), le processus d'innovation technologique suit six étapes, comme suit :

### **Étape 1 : Identification des opportunités**

Il s'agit d'identifier les opportunités qui se présentent à travers l'évolution des technologies et des besoins du marché.

### **Étape 2 : Formulation de l'idée**

Il s'agit d'établir une possibilité de convergence entre les opportunités technologiques et le marché identifié au cours de l'étape précédente.

### **Étape 3 : Résolution des problèmes**

Il s'agit de définir le concept qui concilie opportunités technologiques et caractéristiques de la demande.

### **Étape 4 : Solution prototype**

Cette étape permet d'aboutir à une maquette de l'invention, c'est-à-dire sa traduction matérielle sous forme de prototype.

### **Étape 5 : Développement et adaptation commerciale**

Il s'agit de passer à la phase d'industrialisation du produit.

### **Étape 6 : Diffusion**

Il s'agit d'adapter l'innovation aux différents besoins des utilisateurs.

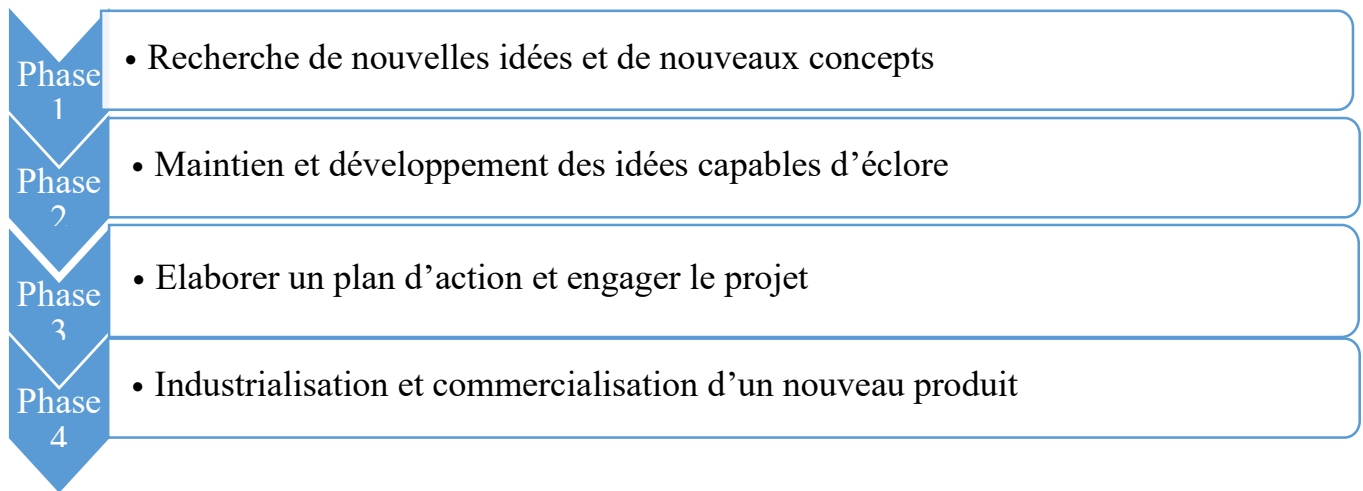
Pour nous, le processus d'innovation consiste à trouver de nouvelles idées, notamment à travers les réunions de créativité, les rapports d'étonnement, et de n'en retenir que celles qui sont susceptibles d'éclorre et de connaître un succès, tout en vérifiant la liberté d'exploitation, c'est-à-dire absence de brevets ayant été développés pour la même idée.

---

<sup>25</sup> Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), *L'économie fondée sur le savoir*, Paris 1996, p.15.

Puis élaborer un plan d'action et engager le projet en mobilisant les moyens, les compétences et les expertises nécessaires pour qu'ensuite industrialiser et commercialiser l'invention, autrement dit, procéder au lancement. De plus, il y a lancement de la commercialisation qui pourrait être assurée par l'entreprise elle-même en interne, ou bien faire appel à des distributeurs. Nous présenterons un schéma qui résume notre perception du processus d'innovation.

#### Schéma n°07 : Le processus d'innovation



**Source : schéma élaboré par l'auteur de la thèse.**

Nous passons à la présentation de la veille environnementale dans le point suivant.

#### II.3.2.5. La veille environnementale

Il s'agit d'une veille qui prend en considération le reste de l'environnement. C'est la surveillance de la société et de la réglementation. Il faut être à l'écoute de tout changement pouvant survenir dans l'environnement, susceptible d'affecter positivement ou négativement l'entreprise. Pour Boulifa Tamboura (2008 : 65), il s'agit de la veille politique, réglementaire et de la veille d'acquisition. Cette dernière consiste, pour l'auteure, en la surveillance permanente d'une entreprise, ou d'un groupe, qui envisage de racheter une autre entreprise à la première occasion favorable, afin de réaliser une croissance externe ou l'achat du « know how ». Après avoir présenté les différentes veilles, nous exposerons les facteurs permettant de mettre en place une veille stratégique et la réussir.

## II.4. Les facteurs de mise en place, d'amélioration et/ou de succès d'une veille stratégique

Dans ce point, nous tenterons d'énumérer la plupart des facteurs construisant la réussite de la mise en pratique de la veille stratégique, sans pour autant que la liste soit exhaustive. Notons qu'il n'existe pas de facteurs ou d'éléments assurant le succès ou l'amélioration totale des pratiques de veille stratégique. Afin d'explicitier ces facteurs, nous nous sommes appuyée sur les développements de certains auteurs, ainsi que notre propre expérience au sein des entreprises algériennes.

Achard (2005 : 81-88) présente cinq facteurs qu'il nomme phases permettant la réussite de la mise en place de la veille stratégique ou de l'intelligence économique dans l'entreprise à savoir :

- ☞ Une bonne planification, c'est-à-dire une réflexion est nécessaire pour la mise en place d'une veille stratégique ;
- ☞ La sélection des personnes les plus à même à réaliser la démarche de la veille stratégique et des personnes volontaires et compétentes.
- ☞ L'intégration du système de veille stratégique dans l'entreprise, dans les missions de la firme afin qu'elle soit en harmonie avec ses attentes et ses objectifs.
- ☞ Une bonne rédaction du processus de veille stratégique.
- ☞ Le réseau de l'intelligence économique dans l'entreprise ou de veille stratégique doit pouvoir mesurer sa performance.

Boulifa-Tamboura (2008 : 100-144) a identifié quinze facteurs critiques de succès de la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. Il s'agit de définir la taille du périmètre du dispositif ; sensibiliser les membres du périmètre ; communiquer en encourageant la transversalité et l'absence d'un formalisme excessif ; mettre en place des supports et des documents appropriés ; développer une culture participative et de partage ; impliquer et faire adhérer les parties intervenantes dans le projet ; former à la veille les membres du périmètre ; utiliser de façon appropriée les technologies de l'information et de la communication ; avoir une volonté d'innover ; avoir le soutien du projet de la part de la direction ; développer la capacité d'apprentissage individuel et collectif ; organiser et formaliser le dispositif de veille stratégique ; désigner un chef de projet responsable et motiver les membres du périmètre.

Selon Bernat (2008 : 120), pour le succès des pratiques, dites d'intelligence économique<sup>26</sup>, il est indispensable de disposer du soutien du système d'information, d'acquisition, de traitement et de partage de l'information. Il rajoute que c'est une certitude qui représente « le ciment doctrinal » du réseau pour les années à venir. En faisant référence au réseau, Bernat (2008) fait référence aussi bien à l'organisation qu'aux relations interpersonnelles. Il y a lieu de mettre en place dans le cadre des pratiques de la veille stratégique, car ce sont l'échange, le partage et la collaboration qui permettraient réellement la réussite de cette pratique.

Taguelmint (2017 : 112-122) a mené une recherche sur l'analyse des conditions d'émergence des pratiques de veille stratégique dans la filière laitière. Elle a pu identifier un certain nombre de conditions : conditions contextuelles (liées à l'environnement externe<sup>27</sup>), conditions liées aux individus de l'entreprise<sup>28</sup> et des conditions culturelles<sup>29</sup>. Nous relevons également les points suivants :

- La mise en place d'une culture d'organisation centrée sur l'innovation et le travail collectif et collaboratif. Nous considérons que la culture de l'entreprise devrait être orientée vers une culture d'information afin de favoriser la collecte d'informations anticipatives, et les partager de façon systématique ;
- Le besoin d'adopter cette pratique : les dirigeants des entreprises particulièrement algériennes, devraient prendre conscience de la nécessité de la mise en place de la veille stratégique, car elles en ont besoin. En effet, avec l'ouverture du marché national, de nombreux fabricants et importateurs menacent leurs survies, d'où l'importance d'opter pour l'intelligence stratégique et compétitive afin d'assurer leurs pérennités ;
- Développer la capacité à anticiper et à être créatif ;
- La mise en place d'une veille structurée et formelle : une structure formelle permettrait aux acteurs de l'entreprise et aux chargés de la veille de mieux réaliser et cerner cette activité.

---

<sup>26</sup> Dans notre cas, il s'agit de l'intelligence stratégique ou de la veille stratégique.

<sup>27</sup> Il s'agit de l'incertitude de l'environnement, de l'intervention des organismes étatiques.

<sup>28</sup> Il s'agit de l'implication, du soutien et profil du dirigeant, de l'implication et de la participation du personnel.

<sup>29</sup> Il s'agit de la perception de l'incertitude environnementale, la prise de conscience de la nécessité de s'ouvrir à l'environnement et de le surveiller, le développement d'un esprit collaboratif, donc une culture de partage, esprit curieux favorable aux changements et à l'innovation, esprit d'anticipation tourné vers l'avenir.

- S'adapter aux technologies de l'information et de la communication : ce point concerne principalement les entreprises algériennes où le développement et l'utilisation des technologies ne connaît pas une évolution considérable ;
- La formation concrète du personnel en vue de maîtriser ce concept ;
- Une structure d'entreprise adéquate, notamment en réseau.

A partir des différents développements, nous observons l'existence de facteurs organisationnels, humains, donc culturels, et techniques qui représentent des préalables à la mise en place des activités de veille stratégique et sa réussite. Ces facteurs nous permettent de dégager un élément que nous jugeons fondamental, il s'agit du facteur culturel.

A travers cette section, nous avons mis en avant le fait que l'intelligence stratégique ou compétitive, relevant de l'entreprise, soit un processus informationnel volontariste anticipatif, qui permet à l'entreprise de détecter les signaux faibles et d'anticiper les divers changements de l'environnement. Il s'agit d'un instrument fondamental pour toute entreprise qui se veut compétitive. Son adoption ou acceptation de la part des salariés peut parfois poser problème si elle n'est pas intégrée aux valeurs de la firme.

C'est la raison pour laquelle les dirigeants devraient œuvrer dans ce sens afin de faire évoluer la culture du corps social vers une culture de l'information, indispensable à la survie dans un environnement en perpétuels turbulences et changement.

## **Conclusion**

En raison de la complexité de l'environnement de l'entreprise, comme moteur de l'économie nationale, l'intelligence économique ne vise pas à réduire cette complexité, mais à mieux l'appréhender pour mettre en relation un ensemble de facteurs : individus, technologie, savoir-faire et stratégies, ainsi que de reconstituer les intentions stratégiques de la concurrence. C'est à l'Etat de favoriser la naissance d'une culture d'anticipation et de sécurité économique. Il s'agit alors d'une affaire d'Etat. Autrement dit, la culture nationale joue un rôle important dans l'adoption de la veille stratégique au sein des entreprises.

En réalité, il y a un dépassement des actions de l'intelligence économique. En effet, il ne s'agit plus de se contenter des quatre actions citées dans ce chapitre à savoir : les actions de défense et de protection de l'information, les réseaux, les stratégies d'influence et la maîtrise de l'information. Mais il faudrait qu'il y ait une intention stratégique et tactique indispensables au pilotage de ces actions.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé le concept d'intelligence économique pour désigner l'intelligence d'un Etat, c'est-à-dire du point de vue macro-économique. Nous avons employé le concept d'intelligence compétitive, stratégique ou de veille stratégique, pour désigner l'intelligence au niveau des entreprises, autrement dit, au niveau micro-économique. L'intelligence compétitive est la traduction de l'anglais « competitive intelligence ».

La mise en place de la veille stratégique et de l'intelligence économique permet à l'entreprise d'atteindre deux principaux objectifs : être plus compétitive et plus innovante. Comme il a été précédemment mentionné, la veille stratégique est d'ordre adaptatif et anticipatif. Cela relève des objectifs de la firme, de sa stratégie, de ses moyens, de ses aspirations ainsi que sa culture. C'est pour cela que les entreprises devraient trouver le juste équilibre entre les deux options, en vue d'une meilleure mise en place de cette démarche. Nous pouvons alors dire que la veille stratégique est une démarche, mais surtout une manière de penser. Autrement dit, la veille stratégique est elle-même une culture d'entreprise.

**Chapitre III : La culture d'entreprise comme levier  
pour une mise en place d'une veille stratégique réussie**

« Aucun problème ne peut être résolu sans changer l'état d'esprit qui l'a engendré »

Einstein cité dans Baranski (2014 :252)

«...aider quelqu'un à apprendre crée une occasion de redécouvrir autrement son propre savoir, d'en explorer des dimensions et des applications jusqu'ici inconnues, d'y surprendre, dévoilées par les questions de l'autre, ses propres ignorances. Et ce questionnement de l'autre suscite le désir d'aller vérifier, d'apprendre à nouveau ».

Claire Héber-Suffrin cité dans Baranski (2014 :289)

L'entreprise se trouvant dans une société dite d'information et de connaissance se doit de relever plusieurs défis parmi eux la mise en place du processus d'innovation de la manière la plus rapide possible.

En effet, l'évolution du contexte concurrentiel dans lequel elle se trouve, lui impose d'être créative et innovante en vue d'être attractive. Il lui est alors indispensable de développer une connaissance collective. L'information et la communication représentent un moteur de la dynamique des différentes relations qui peuvent exister au sein d'une société ou entreprise. Il ne suffit plus aujourd'hui d'avoir l'information en sa possession, mais le plus crucial est de la transformer en connaissance pour qu'ensuite créer de la richesse. En effet, l'information permet la création de nouveaux savoirs et le passage d'un niveau de connaissance à un autre.

Actuellement, il ne s'agit plus de se contenter de l'usage des technologies de l'information et de la communication afin de réussir sa veille stratégique, mais il est nécessaire d'opter pour une culture informationnelle.

L'objectif de ce chapitre est de tenter de démontrer comment la culture informationnelle joue un rôle fondamental dans la réussite des activités de l'entreprise dans sa globalité et particulièrement la mise en place et la réussite de la veille stratégique notamment en favorisant le décloisonnement et la transversalité.

Nous allons présenter en premier, ce qu'est la culture négative et les obstacles à la réalisation d'une veille stratégique, ensuite nous présenterons la façon dont la culture évolue afin d'aboutir à une culture informationnelle favorable à la pratique de la veille stratégique et à l'innovation.

## **Section I : Culture d'entreprise : levier ou frein**

Plusieurs auteurs ont mis en avant, le rapport existant entre la culture de l'entreprise et le succès de la firme dans toute activité ou projet qu'elle entreprend. Il y a lieu de mentionner, que ce constat est possible qu'après une réflexion théorique.

Néanmoins, les membres de l'entreprise représentent une certaine réticence à l'encontre de tout changement qui doit se réaliser au sein de l'entité, traduisant ainsi un comportement négatif qui remet en cause l'évolution de l'entreprise de manière générale, l'adoption et la réussite des activités de veille stratégique de manière particulière (c'est le contexte de notre recherche).

Dans cette section, nous allons commencer par la présentation de ce qu'est la culture négative, les obstacles à la réalisation des activités de veille stratégique, l'acculturation, le leadership ainsi que la culture forte et évolutive.

Notons que cette structuration va nous permettre de mettre en exergue, le fait que si une entreprise soit dotée d'une culture négative ou rigide devrait la faire évoluer afin d'assurer sa pérennité et être compétitive. Cela dit, en adoptant un comportement proactif basé sur l'information anticipative. Dans le cas, d'une entreprise dotée d'une culture forte, elle devrait tout mettre en œuvre en vue de la maintenir dans le temps.

### **I.1. La culture négative : genèse et caractéristiques**

Kotter et Heskett (1993) ont fait des recherches sur le rapport entre la culture et les performances économiques. Pour cela, ils ont effectué une étude sur vingt entreprises entre 1970 et 1980. Ces entreprises font partie de secteurs différents et ayant des cultures distinctes.

Ces auteurs, sont arrivés à mettre en avant un certain nombre de points quant à la manière dont les entreprises analysées sont passées du succès, grâce aux valeurs des dirigeants fondateurs, à des situations dégradées après l'arrivée et le règne de nouveaux dirigeants.

En effet, les dirigeants fondateurs ont cumulé des réussites et ont su maintenir le monopole, mais le comportement des nouveaux managers a fait qu'il y ait oublié des valeurs établies et qui ont permis leur succès. Il y a mise en exergue, par les auteurs, d'une culture négative qui se manifeste par trois variables ou caractéristiques.

### **I.1.1. Le développement de la culture négative**

Kotter et Heskett (1993 :77-87) avancent que lors de la création de l'entreprise, le manager est un visionnaire qui est muni d'une volonté et d'un charisme très fort, il met en place une stratégie efficace, permettant à la firme de se positionner et d'accéder à un ou plusieurs marchés.

Suite à de nombreux succès, les dirigeants tombent dans le piège de l'arrogance, la non prise en considération des besoins des acteurs clés (les actionnaires, le personnel et les clients) et le nombrilisme. Cet avancement concorde avec ce qui a été développé par Probst et Buchel (1995 :51) en ce sens que la réussite renforce la routine au détriment de l'innovation, de la curiosité et de la créativité.

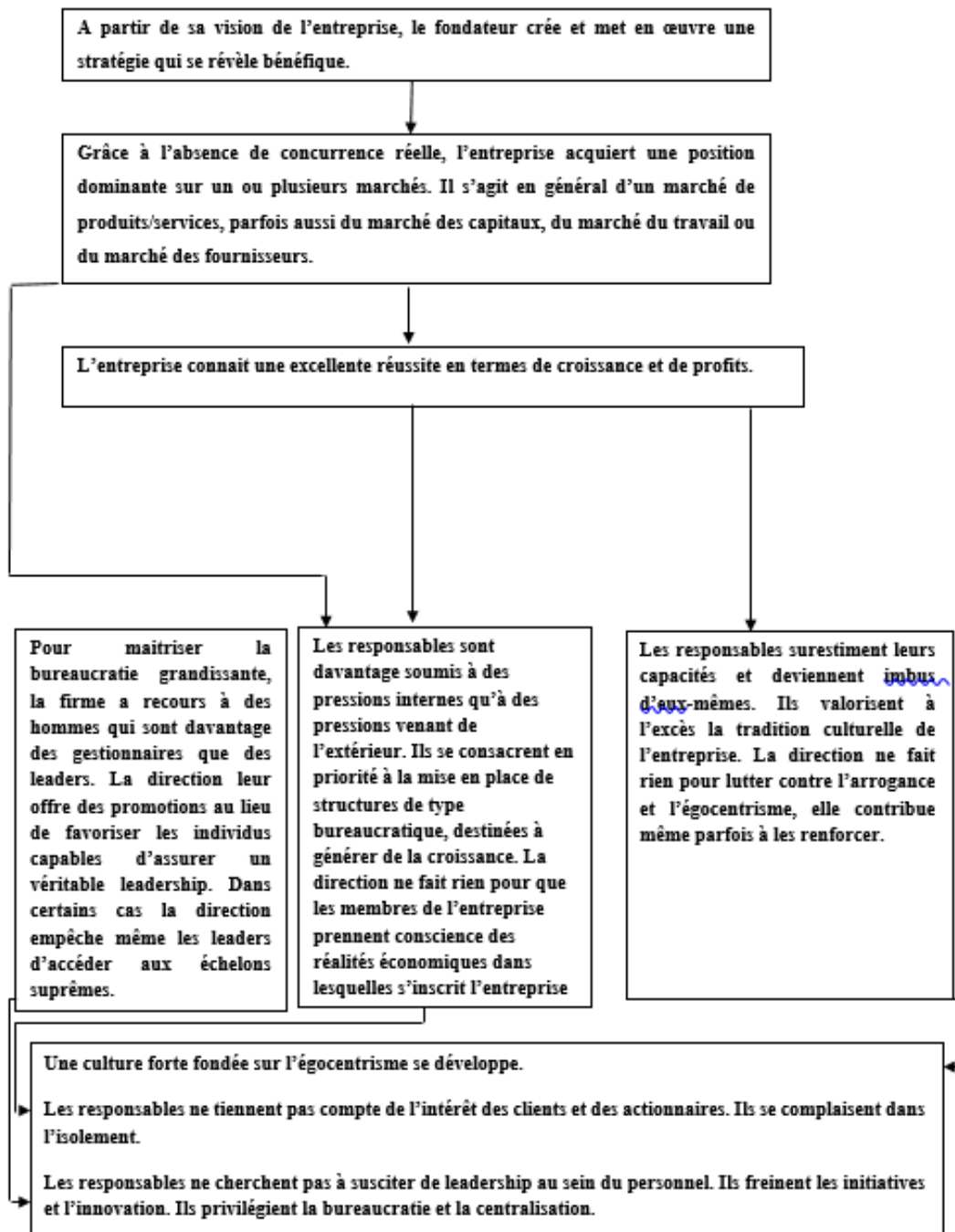
De surcroit, la centralisation des décisions et le non encouragement de l'innovation constituent un ensemble de facteurs ayant fait qu'il y ait développement d'une culture négative. Ceci, étant le cas de nombreuses firmes étudiées par Heskett et Kotter (1993) à savoir XEROX<sup>30</sup>.

La figure suivante va mettre en avant la genèse de la culture négative telle que présentée par Heskett et Kotter.

---

<sup>30</sup> C'est une entreprise américaine reconnue comme l'inventeur du photocopieur xérographique et le premier fabricant d'imprimantes.

Figure n°6 : Genèse de la culture négative



Source : Heskett et Kotter (1993 :88).

La figure ci-dessus, nous montre clairement que la culture négative n'est pas favorable au développement du leadership, l'innovation, la créativité et la prise d'initiative.

Or, il s'agit de facteurs essentiels à encourager et à prendre en considération en vue de subsister à la recrudescence concurrentielle. Il convient de noter, que le développement

de la culture forte fondée sur l'égoïsme ne veut pas dire que l'entreprise possède une culture forte mais au contraire, elle est négative car les dirigeants sont imbus d'eux même.

### **I.1.2. Les caractéristiques de la culture négative**

Les caractéristiques de la culture négative peuvent être présentées sous forme de points.

- ✿ Le non encouragement du personnel par les dirigeants : ces derniers étaient convaincus qu'ils détenaient la réalité.

Selon Heksett et Kotter (1993), ce comportement est dû au fait que les entreprises aient accumulé des succès qu'elles ont isolé en quelque sorte leur personnel du marché.

- ✿ La non prise en considération par les responsables des exigences des clients, des intérêts des actionnaires ainsi que les requêtes du personnel.

Heksett et Kotter (1993 :80) prennent pour exemple, l'entreprise COORS qui ne donne pas d'importance aux doléances ou réclamations des clients en ce qui concerne le système de fermeture des canettes de bière. C'est ce qui est expliqué par l'expression suivante : « Il semblerait que le conditionnement pose quelques problèmes à nos clients, mais c'est un détail sans importance, puisque notre bière est la meilleure et qu'ils continuent à l'acheter ».

- ✿ La culture des entreprises étaient opposées à certaines valeurs à savoir : la prise d'initiative et l'esprit de décision.

Nous considérons que les entreprises ont cru qu'elles sont meilleures et qu'elles ne peuvent pas être éliminées ou devancées par d'autres. C'est là, une croyance basée sur l'arrogance et l'assurance de soi qu'aucun concurrent ne peut les devancer. Il est important de mentionner le fait que la culture négative puisse se développer même au sein des entreprises dirigées par des managers pragmatiques et intelligents (Heskett et Kotter, 1993).

Ceci est expliqué, par le fait que la firme ait connu un développement important pendant une période et a atteint le sommet de son succès engendrant ainsi, une difficulté de modification de la culture car elle affectera les structures du pouvoir.

### **I.1.3. Le comportement et les valeurs des dirigeants dans le cas d'une culture négative**

Le comportement et les valeurs des dirigeants ou managers dans le cas d'une culture négative dite aussi culture rigide, conservatrice ou faible (Heskett et Kotter, 1993) sont les suivants :

- ✓ Les managers s'intéressent qu'à leur personne et ne prennent pas en considération leurs collaborateurs immédiats, les produits ou la technique mise au point par leur équipe.
- ✓ Les managers favorisent la prudence et évite l'initiative et la prise de risque.
- ✓ Les managers sont autocrates et bureaucrates
- ✓ Les managers n'adaptent pas la stratégie aux fluctuations du contexte.

Nous constatons, que la culture négative est une culture rigide, ancienne qui n'accorde pas d'importance aux clients, à son personnel et n'encourageant pas la prise d'initiative, l'anticipation et la créativité (c'est là tout l'objectif de la pratique de la veille stratégique) contrairement à la culture positive et évolutive.

Ceci, engendre des problèmes au sein de l'entreprise et consiste en un obstacle à son évolution de manière générale, ainsi qu'à l'adoption de tout nouveau comportement et habitude, notamment la mise en œuvre, la pratique et la réussite de la veille stratégique. Nous poursuivons cette idée en présentant les obstacles à la réalisation de l'intelligence stratégique.

### **I.1.4. Les obstacles à la réalisation des activités de la veille stratégique**

Nous allons énumérer les différents obstacles à la réalisation des activités de la veille stratégique du point de vue culturel. Autrement dit, comment la culture peut avoir un impact négatif ou représenter un frein à la réalisation des activités de veille stratégique, la liste n'étant pas exhaustive.

➤ L'un des obstacles les plus importants à la réalisation des activités de la veille stratégique est le manque ou l'absence de volonté de la part des dirigeants (Boulifa Timboura, 2008). Il s'agit là d'un comportement managérial défavorable à l'évolution de la firme, en ce sens que cela dépend de la mentalité, des schèmes de perception du manager. En effet, comme l'a si bien dit Achard (2005 :91), l'aval franc et massif de la direction générale est une condition indispensable de la réussite de toute mise en place (dans le cas de notre travail, nous parlons du dispositif de veille stratégique).

La solution à proposer dans ce cas, est la sensibilisation et la formation afin de les motiver et les convaincre de l'importance de cette démarche (veille stratégique) notamment dans l'amélioration de la prise de décision. Aussi, il y a lieu d'expliquer au dirigeant qu'il n'a rien à perdre mais tout à gagner. Cela dit, une volonté affichée de la part du manager est primordiale.

➤ L'existence des conflits au sein de l'entité. En d'autres termes, existence d'un climat social défavorable au progrès de la firme. C'est un comportement négatif, qui joue défavorablement à la stimulation et la réalisation du processus de veille stratégique. En effet, l'existence de conflits veut dire que les salariés sont mal informés et donc comprennent mal ce qu'on leur demande.

Achard (2005 :118) avance à ce propos que l'échange entre le veilleur et ses correspondants internes diminue au moindre conflit direct ou indirect. En effet, dès qu'il y ait conflit, l'échange est altéré et l'intelligence économique dans l'entreprise ou la veille stratégique est marginalisée.

Au sein de l'entreprise, il existe des partenaires ou des acteurs qui font qu'il y ait conflits et résistance d'où l'importance de les identifier afin de les faire converger aux objectifs de l'entreprise (de manière générale) et aux activités de la veille stratégique (de manière particulière).

L'une des solutions à proposer dans ce cas, est l'encouragement des membres de l'entreprise à travailler collectivement comme un seul corps et esprit.

Aussi, les impliquer dans la réalisation de l'activité, savoir communiquer et être à leur écoute. En effet, l'implication du personnel est un élément fondamental aussi bien pour la performance globale de l'entreprise que celle de l'intelligence compétitive.

➤ La méfiance des acteurs de l'entreprise à l'égard de l'échange et le partage des informations. C'est une programmation mentale qui dévie les salariés de l'adhésion au but fixé par le manager (Martinet et Ribault, 1989 :204).

La motivation et la reconnaissance sont les outils essentiels dans la persuasion du corps social à divulguer les informations nécessaires au bon déroulement de la veille stratégique en instaurant ainsi, une certaine confiance. En effet, le partage des informations n'est pas inné mais s'acquiert (Achard, 2005 :128). Il y a lieu aussi, de mentionner que les

salariés s'expriment de façon confiante lorsque leur emploi n'est pas menacé lors de leur prise de parole.

D'autres obstacles peuvent être avancés (Achard, 2005 :109-110), à savoir :

- ✱ Le contrôle des idées : afin de maîtriser la situation au sein de l'entreprise, le management a tendance à vouloir tout contrôler même les idées, en ce sens qu'il y a manifestation d'une crainte de sortir des sentiers qui ont été tracés et en même temps ce contrôle permet d'éviter de recourir aux menaces. Il s'agit de l'incitation au conformisme et à l'obéissance à l'autorité qui seront bien évidemment récompensés.
- ✱ Le contrôle des informations : la détention de l'information confère du pouvoir à son détenteur et par conséquent, il y a sélection des informations qui sont transmises surtout en ce qui concerne les informations stratégiques auxquelles ils apposent le tampon de confidentialité. Cette idée est soutenue par Martinet et Ribault (1989 :203).
- ✱ L'informatique pour mieux contrôler l'information : le progrès technique est une arme à double tranchant, en ce sens qu'il permet la communication et la diffusion des informations mais aussi le contrôle de l'accès des individus aux informations en question notamment en noyant l'information utile dans une masse d'information sans intérêts.

La solution la plus plausible, qui puisse être proposée est d'expliquer au corps social l'importance de la communication et la mise au service des décideurs des informations pertinentes. Cela touche à la survie de l'entreprise et que si cette dernière serait amenée à fermer ses portes, ce sont les salariés qui seraient les perdants. Mais il faudrait également, expliquer au personnel que l'information soit un instrument de travail et de communication et non pas un privilège ou un moyen de pression et de pouvoir.

Dans le cadre de notre recherche, nous considérons que la culture négative représente un obstacle au succès du processus de veille stratégique. En effet, cette dernière nécessite un esprit audacieux et volontaire afin d'aller de l'avant, innover et occuper la place de leader (ce que ce type de culture n'encourage pas).

Pour Martinet et Ribault (1989 :219), le principal obstacle à la circulation des informations réside dans les mentalités collectives, mais la transformation des mentalités n'est pas un préalable.

Nous observons que le principal obstacle à la bonne circulation de l'information, est d'ordre culturel qui devrait être transformé, mais aussi qui n'est pas chose facile. Ceci concorde avec notre raisonnement, en ce sens que si l'entreprise est dotée d'une culture négative, celle-ci devrait évoluer et s'ouvrir davantage.

La solution à préconiser dans cette situation, serait l'évolution de la culture d'entreprise vers une culture positive et de l'information et son maintien dans le temps. Le manque de volonté, la méfiance, l'incompréhension du concept de veille stratégique de la part aussi bien du dirigeant que des membres de l'entreprise seraient des facteurs qui entravent l'adoption et/ou la réussite des activités de veille stratégique.

En effet, à court terme l'entreprise peut recourir à des sanctions afin de faire face aux difficultés de circulation des informations mais l'usage de la force ne peut se faire qu'à court terme. Pour un résultat à long terme, le changement de la culture représenterait le moyen le plus plausible accompagné de récompenses en vue que les collaborateurs de l'entreprise trouvent leur intérêt à diffuser de l'information.

Un rôle important devrait être joué de la part du management, afin que la culture de l'entreprise soit un levier et éviter par conséquent qu'elle devienne un frein.

En intégrant une organisation, les individus trouvent une longue histoire composée de connaissances, procédures, habitudes et règles, ces personnes subissent une acculturation suivant un certain nombre de mécanismes que nous allons présenter dans le point suivant.

Il est important de souligner que les individus ne subissent pas uniquement l'acculturation lors de l'intégration de l'entreprise mais peuvent la subir également pendant leur vie au sein de l'entité afin de faire évoluer leur culture et adopter de nouveaux comportements. Avant de passer à l'explicitation de ce qu'est l'acculturation, nous commençons en premier par la présentation du changement de la culture d'entreprise.

## **I.2. Le changement de la culture d'entreprise : une nécessité pour le développement d'une culture positive**

Le changement touche l'entreprise dans tous ses aspects : les produits, les technologies, structures, compétences. Tout change. Cela impose à l'entreprise de changer et, par là même, changer sa culture. Le changement de la culture d'entreprise est l'idée qui nous intéresse le plus. Cependant, en faisant référence au changement de manière générale, cela nous permettrait de mieux appréhender ce concept. C'est le changement et la complexité quotidienne de l'environnement qui font appel à l'adaptation de nos modèles culturels (Achard, 2005 : 103). Il faudrait par conséquent être réaliste, pragmatique et interactif. Le changement est défini par Meier (2012 :103) comme

une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans un contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelles et humaines de l'entreprise.

Le changement consiste à faire évoluer la structure, la gestion et même les dimensions culturelles et humaines de l'entreprise. Kotter, cité dans Heskett et Kotter (1993 : 54), met l'accent sur le rôle que joue un dirigeant dans la génération du changement, et quand la philosophie de la firme appuie et encourage l'initiative à tous les niveaux de la hiérarchie, cela permet la prise de risque, l'innovation, la communication et l'implication des salariés.

Selon Meier (2012 : 1), le changement est un thème qui est majeur, autant que difficile, en raison de son caractère multiple et complexe. L'adhésion au changement et son acceptation par l'équipe de travail dépend de l'autorité et la légitimité que présente le dirigeant. Selon ce même auteur (2012 : 82), la légitimité est « l'appréciation des acteurs d'un système que l'action de l'un de ses membres est souhaitable, convenable, appropriée en fonction des normes, valeurs, croyances et définitions socialement construits ».

La légitimité est considérée comme étant le fait que les membres de la firme reconnaissent que les actions du manager par exemple soient justifiées dès lors qu'elles répondent aux valeurs, normes et croyances avec lesquelles fonctionne l'entité. C'est dans ce sens que le leadership a un rôle primordial permettant d'assurer une harmonie au sein de l'entreprise.

Thevenet (1993) trouve deux façons de voir le changement :

- Un événement qui sépare deux périodes : un avant et un après.
- Un changement majeur qui modifie fondamentalement notre milieu.

Par ailleurs, Thevenet (1993 : 109-115) met en avant trois principes : la culture dans le changement ou les actions courantes du management (nous considérons qu'il s'agit du rôle assuré par la culture de l'entreprise dans la réalisation du changement), et le problème du changement de culture et d'une éventuelle gestion de la culture. Ces principes sont présentés sous forme de tableau.

**Tableau n°9 : Les principes relatifs à la culture et au changement de la culture**

<b>Principes</b>	<b>Explications</b>
<b>Culture et actions courantes de management : culture et problèmes.</b>	Le rôle du management consiste en la résolution des problèmes par l'utilisation des compétences. Une bonne analyse des problèmes ne suffit pas afin de savoir quoi faire et comment le faire. C'est l'usage des outils de management en cohérence avec les traits culturels qui assure le succès. Néanmoins, il est essentiel de ne pas tomber dans le piège d'accorder une importance à la culture de sorte que l'objectif devienne son maintien. Elle sera donc un lieu d'enfermement (il faut modifier la culture pour pouvoir changer la situation de l'entreprise). Notons que la résolution des problèmes permet d'obtenir des solutions nouvelles qui créent de nouvelles représentations modifiant la culture. Cette dernière change selon les stratégies et les expériences vécues. Thevenet (1993) a conclu que l'action du management consiste à partir de la réalité de la culture à exploiter les forces afin de résoudre les problèmes (particulièrement ceux inhérents à l'environnement et à la cohésion) et qu'en répondant aux problèmes on agit sur la culture.
<b>Culture et changement</b>	Trois enseignements peuvent être tirés des travaux ayant été mené sur le changement selon Thevenet (1993) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inexistence des résistances au changement, car les individus concernés par le changement ne prennent pas conscience ou ne comprennent pas l'utilité de changer.</li> <li>- Le changement est le passage d'un état initial à un autre état, de A à B, par exemple le passage d'un état de compétences et</li> </ul>

	<p>de représentations à un autre état de compétences et représentations.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posséder les ressources essentielles au changement. En effet, il faut prendre les bonnes décisions, trouver la méthode et surtout avoir les ressources indispensables afin de réaliser le changement. L'auteur cite la culture comme étant une des ressources disponibles qu'il y a lieu d'utiliser comme telle.</li> </ul>
<p><b>Le changement de culture</b></p>	<p>Le changement de la culture existe pour trois raisons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La survie de la firme est en jeu (les facteurs qui prouvent que l'entreprise est dans une situation critique est la perte des parts de marché, baisse de la rentabilité).</li> <li>- Développement d'une vision extérieure afin de voir la situation exacte de l'entreprise car, de l'intérieur, plusieurs justificatifs sont mis en place afin d'assurer sa défense.</li> <li>- Présenter la situation de la firme et convaincre le corps social de l'importance du changement tout en ayant confiance en la direction, mais pour cela il faut qu'il y ait confrontation et dialogue.</li> </ul>

**Source : Thevenet (1993 :109-115).**

Afin de résoudre les problèmes en particulier les mutations environnementales affectant l'entreprise, cette dernière devrait tenir compte des facteurs culturels (utiliser la culture comme ressource) en vue d'y parvenir et effectuer des changements et même modifier la culture et la faire évoluer si nécessaire. Shein et Lebailly (2004), cités dans Homri (2012 : 8), soutiennent cette idée en avançant que la culture « est un moyen apportant aide et appui à l'adaptation aux changements externes et à l'intégration interne » (Voir *supra*, chapitre Ier).

Notons que Thevenet (1993) met en avant le fait qu'il n'existe pas de changement radical de la culture, mais des évolutions et modifications car les racines de la culture perdurent dans le temps. C'est la raison pour laquelle nous parlons d'héritage.

Dans un environnement turbulent et en mutation constante, l'entreprise devrait s'inscrire dans une démarche d'apprenance et devenir une entreprise apprenante, c'est-à-dire promouvoir l'apprentissage individuel et collectif de son personnel pour créer une

dynamique de changement de l'entreprise, aussi bien culturel qu'organisationnel, assurant ainsi à l'entreprise la réponse de façon efficiente et pertinente aux défis de l'environnement (Belet, 2003 : 59). Pour cela, une culture de l'information et de savoir serait primordiale, car elle permettrait d'intensifier la créativité et les innovations de la firme. Il ne suffit plus de se contenter des connaissances internes, mais il est fondamental de recourir aux informations externes afin d'être à la pointe de l'actualité, et créer de nouvelles connaissances afin de disposer d'un avantage concurrentiel durable.

La mise en place d'une démarche d'intelligence compétitive ou stratégique nécessite une culture de l'entreprise favorable. S'il existe certaines résistances à son adoption ou à son bon déroulement, l'évolution de la culture est primordiale. Le changement de la culture organisationnelle est un long travail. Il requiert une circulation des informations dans tous les sens et entre tous les niveaux. Autrement dit, il faudrait qu'il y ait une transversalité et un décloisonnement entre les différents acteurs de l'entreprise.

Le changement et l'évolution des esprits au sein de l'entreprise mettent du temps à se faire, ce que Achard (2005 : 59) veut véhiculer à travers l'analogie qu'il a faite de l'enfant : le changement physique et moral prend des années pour arriver à maturité. Achard (2005 : 103) rajoute que le décloisonnement et la transversalité sont deux éléments importants afin d'encourager le passage d'une dynamique personnelle à une dynamique d'équipe. La communication est un outil essentiel à la réduction de l'incertitude, nécessaire à la créativité, à l'échange et au partage d'informations.

Au sein de la plupart des entreprises, les changements sont superficiels, car il y a des changements techniques et organisationnels qui sont réalisés, mais il y a négligence des changements managériaux et culturels plus importants, plus difficiles et plus profonds, ce qui est préconisé par Baranski (2014). Cet auteur (2014 :223) avance que la dimension culturelle est un levier majeur du succès, aussi bien pour les fusions que pour d'autres types de changements. Dans le cadre de notre thèse, cela confirme notre démarche et point de vue quant au fait que la culture d'entreprise soit un facteur de mise en place et de réussite des activités de veille stratégique.

Par ailleurs, Homri (2012 : 18-19) avance cinq étapes quant au changement culturel présentées sous forme de tableau, selon l'ordre suivi par l'auteur. Notons que Homri (2012) a travaillé sur le rôle de la culture organisationnelle dans la réussite du Knowledge management, où la veille stratégique est un outil permettant à l'entreprise de se doter

d'informations utiles à la création de connaissances stratégiques. C'est dans ce sens que nous utilisons ses travaux afin de mettre en avant la nécessité de l'évolution culturelle. Les deux concepts sont liés, complémentaires et interdépendants. Par conséquent, nous l'avons adapté à notre travail de recherche.

**Tableau n°10 : Les étapes du changement culturel**

<b>Étapes</b>	<b>Procédures à suivre</b>
<b>Evaluation de la culture d'entreprise en place</b>	Pour atteindre la culture de partage et de confiance, il est essentiel que tous les acteurs de la firme soient au courant des avantages de la veille stratégique et du knowledge management. Il s'agit de diagnostiquer les facteurs qui favorisent le partage des informations.
<b>Déceler les paramètres à mettre en place privilégiant la culture souhaitée</b>	C'est la détermination du gap entre la situation actuelle et la situation future. L'évaluation de la culture se fait par rapport aux objectifs futurs en prenant en considération la structure organisationnelle, les valeurs et comportements des supérieurs et des exécutants.
<b>La mise en place des éléments essentiels</b>	Il s'agit de la volonté des individus à partager les informations, savoirs et connaissances.
<b>Réaliser le suivi du changement et de l'évolution</b>	Il s'agit de vérifier si la culture a évolué vers la situation voulue et si les conduites et pratiques privilégient et encouragent véritablement le partage. En sus, il s'agit d'apporter des corrections et renforcer la situation actuelle.
<b>Le renforcement de la culture de partage et de confiance</b>	L'expérience et les bonnes pratiques renforcent et participent à l'amélioration des activités de veille stratégique ainsi que l'aboutissement à l'enrichissement de la culture de partage.

Source : Homri (2012 : 18-19).

Afin qu'il y ait changement de la culture d'entreprise, il est nécessaire qu'il y ait instauration d'une confiance mutuelle entre les collaborateurs au sein de la firme pour qu'ensuite il y ait partage des informations et des savoirs. En effet, la détention de

l'information ou de la connaissance pourrait être utilisée par le salarié comme moyen de pouvoir et d'autorité, et pour y faire face, il faudrait un manager charismatique. Cette idée est soutenue par Boisot (1998 : 131) qui écrit

yet a moment's reflection, will show us that, where personal knowledge is of a quality that can translate into personal power, something like a fief will often emerge. Fiefs abound all around us: in firms, on university campus, inside the home, and so on. Only in exceptional cases, however do they enjoy any institutional legitimacy.

En ce qui concerne les cas particuliers, Boisot (1998) fait référence aux situations d'instabilité auxquelles, il y a nécessité d'injecter une stabilité institutionnelle.

Achard (2005 :126) met en exergue la nécessité d'un changement et d'une maturation afin de rester en phase avec le monde qui nous environne. L'auteur compare l'entreprise et les salariés en mettant l'accent sur le partage de l'information.

Pour être respectivement compétitive et employable, Achard (2005) développe l'idée que l'entreprise et le salarié doivent partager les informations et les savoirs et, par là même, créer une dynamique d'apprentissage permanente. Cela permettrait l'adaptation continue et l'innovation permanente. L'entreprise est dotée de ressources humaines, de salariés, et c'est grâce à ces derniers qu'elle pourrait partager le savoir. Elle devrait et elle aurait intérêt à intégrer de nouvelles connaissances de l'extérieur, donc recruter de nouvelles personnes qui devraient avoir aussi une culture de partage des informations et des savoirs (on pourrait le savoir en posant des questions lors de la sélection).

Achard (2005 : 134) préconise un changement de la culture des individus en les incitant au partage des informations, ce qu'il a appelé « adaptation des modèles mentaux au partage de l'information ». Néanmoins, il faudrait accompagner ce changement par la valorisation des salariés et la mise en place d'une sécurisation positive, c'est-à-dire qu'il n'y aurait pas de sanction par exemple lors de la prise de la parole, d'initiative, d'erreur apprenante ou transmission de l'information. Le changement des attitudes et des comportements est indispensable à la perception de l'intérêt de partager les informations et l'instauration d'un climat de confiance.

Afin de convaincre les salariés d'adhérer au changement, ou au comportement voulu, il convient de les persuader. Pour cela, il faudra mettre en place certains moyens de persuasion. Hafsi (1984 : 115-116) distingue trois types de moyens à savoir : la création de conditions de coercition, la rationalisation (ou la justification) du comportement (ou de

l'action) désiré, l'endoctrinement, qui est l'infusion de motivations internes compatibles avec les objectifs et les choix de l'organisation.

Vu la difficulté de la mise en place d'un changement quelle que soit sa nature, organisationnelle ou culturelle, il est nécessaire de l'accompagner. Il faudrait qu'il y ait un leadership et une acculturation afin d'assurer une cohésion et une cohérence des comportements, et faire évoluer les valeurs et les principes des membres de l'entreprise. C'est pour cela que nous avons jugé utile de développer ces deux concepts et mettre en lumière les façons d'arriver à cet objectif.

### **I.3. Le rôle du leadership et de l'acculturation**

Nous présentons en premier lieu le leadership et les différents concepts afférents, ensuite nous passerons au concept d'acculturation.

#### **I.3.1. Le leadership et son rôle dans l'évolution de la culture d'entreprise**

Un manager est un responsable qui a la lourde charge à faire de l'entreprise qu'il dirige une référence par rapport à la concurrence, notamment en termes de performance et de réalisation des objectifs. En effet, il doit être doté d'un charisme et présenter des traits de leader, dit aussi acteur-clé, non pas par rapport au groupe qu'il dirige, mais il doit être reconnu par le groupe comme tel (Filleau et Marques-Ripoull, 1999 : 100). Pour pouvoir persuader son personnel du point de vue idéologique, le dirigeant doit être leader. Pour Hafsi (1984 :109), la direction ou le leadership consiste en

la capacité à personnifier les valeurs, les aspirations des membres de l'organisation, la capacité à montrer le chemin à suivre, par tous, et à intégrer les activités des membres de l'organisation, notamment par un ajustement cohérent des processus organisationnels ; la capacité à représenter la légitimité des pouvoirs exercés au sein de l'organisation.

En vue d'influencer et stimuler le personnel, l'idéologie ou la culture joue un rôle prépondérant dans l'orientation des comportements des individus constituant l'entreprise, mais ce n'est guère une tâche facile, d'où la nécessité d'un leadership. Filleau et Marques-Ripoull (1999) mettent l'accent sur le fait que le leader réussit son action, car il a réussi à

avoir l'adhésion de tout le groupe. Ils ajoutent que si ce même acteur-clé est transplanté dans un autre groupe, il se peut qu'il n'obtienne pas les mêmes résultats positifs, car chacun est doté d'une culture particulière et de même pour chaque groupe ou entreprise.

Fayard et Bernat (2008 : 206) mettent en avant le fait qu'un manager efficace est celui qui est doté d'un savoir-faire pour gérer les relations individuelles et, par conséquent, est un bon médiateur. Il fait en sorte que chaque individu participe et s'engage pleinement dans un même mouvement. Dans le cas de notre travail, c'est un engagement dans la mise en place et la réussite des activités de veille stratégique. Toutefois, il y a lieu de distinguer entre un leader et un manager car ce dernier peut ne pas être automatiquement un leader. Cette distinction fera objet d'un tableau synthétique.

**Tableau n°11 : La différence entre un leader et un manager**

Type de responsable	Caractéristiques
<b>Leader</b>	Il y a imposition de son pouvoir de façon spontanée au groupe et qui acquiert une légitimité à gérer le groupe dans son ensemble, et non chaque personne à part du groupe. Ce dernier lui permet de réaliser ses actions et soutenir ses décisions.
<b>Manager</b>	Son pouvoir est dû à plusieurs éléments externes : succession familiale (l'héritage de l'affaire familiale), nomination par le conseil d'administration (désignation par le conseil d'administration).

**Source : Filleau et Marques-Ripoull (1999 :100).**

Un manager ne peut pas être automatiquement un leader. S'il ne l'est pas, son pouvoir n'est pas légitimé en tant que tel. Pour Hafsi (1984 : 118), le leader est « un agent d'institutionnalisation. En infusant des valeurs particulières et une compétence distinctive dans l'organisation, il en échange le caractère, il en fait une institution ». Un manager doit aligner ses croyances et ses façons de penser aux règles et normes en place, afin d'acquérir une légitimité (Meier 2012 : 83). Thevenet (1993 : 104-105) rejoint Filleau et Marques-Ripoull (1999) sur le fait que le leader diffère du manager. Cet auteur pense que le charisme est la caractéristique la plus importante du leader. Les compétences de ce dernier se

traduisent en termes de vision, de capacité de mobilisation et des relations interpersonnelles.

Selon Goirand (2013 : 18), un leader ne se contente pas d'utiliser les techniques et les outils, mais joue un rôle central dans l'entreprise, car il peut influencer négativement ou positivement son personnel. Son rôle consiste en la création d'une dynamique de groupe et encourager l'intelligence collective. Quant à son comportement, il doit être cohérent avec son discours. Il s'agit ainsi du leader de l'intelligence collective.

Autissier et al. (2018 :18) mettent en évidence la distinction entre le manager et le leader. Ils pensent que le leader « est celui qui inspire, a la capacité d'influencer et de débarquer les personnes dans la réalisation d'un but commun ». De plus, le leader est considéré comme la personne dotée d'une vision et du charisme, alors que le manager est la personne qui contrôle sur le terrain (Autissier et al., 2018 : 19).

### **I.3.1.1. Les styles de leadership**

Trois types de leadership peuvent être distingués (Filleau, Marques-Ripoull, 1999) :

**-Le leader autoritaire :** il s'agit d'un leader qui fixe les objectifs ainsi que les moyens permettant de les atteindre sans prendre en considération l'opinion du groupe.

**-Le leader démocratique :** il s'agit d'un leader qui concerta les membres du groupe. Il discute et débat de la fixation des objectifs et leur mise en œuvre.

**-Le leader permissif :** c'est un leader qui laisse faire le groupe sans intervention.

Il est nécessaire de noter que les types permissif et autoritaire engendrent une situation agressive, et les membres du groupe sont peu performants en l'absence du leader. Par contre, le type démocratique permet la satisfaction du groupe, ce qui engendre ou crée un bon climat et l'augmentation de la performance même en l'absence du leader.

Pour Shein, cité dans Thevenet (1993), le leader a pour fonction primordiale la création d'une culture lors de la création de l'entreprise, afin de l'ancrer dans l'esprit de son personnel ensuite la changer. Ce changement va se faire en convainquant le corps social par la communication et la compréhension des membres de la collectivité. En effet, nous

considérons que le changement de la culture est important pour assurer la pérennité de l'entreprise face à une concurrence exacerbée, par conséquent, persuader les collaborateurs de la nécessité de l'intelligence compétitive comme outil d'anticipation et d'innovation. Afin de réaliser cela, Devillard et Rey (2008) préconisent la création d'une complicité au sein du groupe de travail, ce qui permet d'obtenir son engagement et son implication. L'un des moyens permettant de modifier les schèmes de pensée et de perception est l'acculturation telle qu'énoncé précédemment.

### **I.3.2. L'acculturation et le changement des schèmes de pensée**

Pour Bulinge (2002 : 20), l'acculturation est « le changement de culture qui s'opère au contact de courants culturels plus forts ». Il s'agit d'un changement de valeur et de comportement en étant en relation avec des individus ayant d'autres valeurs et d'autres principes. Sept instruments permettent l'acculturation des individus ou des salariés, ce que présente le tableau suivant.

**Tableau n°12 : Les mécanismes d'acculturation**

<b>Types de mécanisme</b>	<b>Explication</b>
<b>Le langage</b>	<p>La langue est considérée comme le moyen différenciant les groupes utilisant des langues distinctes, c'est un mécanisme d'identification et d'intégration.</p> <p>Pour Brilman (1981 : 60), à l'intérieur d'une langue coexistent différents langages : les façons de parler reflètent les différences de classes sociales, les manières de dire marquent la diversité des situations et le style produit le même effet que l'habit ou la décoration.</p> <p>Au sein d'une organisation, l'introduction de mots ou d'expressions nouvelles conduiront à modifier ou à accroître la culture de cette communauté. Il s'agit d'une intervention au niveau des fondements même de la culture.</p>
<b>L'éducation</b>	<p>L'éducation est le mécanisme qui représente la démarche la plus importante et la plus normale de la socialisation d'un individu.</p>

	<p>Brilman (1981) met en avant le fait que la clé du développement est la culture qui est l'ensemble des connaissances et des valeurs accumulées par l'entreprise. Nous constatons dès lors que cet iceberg de connaissances, comme l'a si bien écrit l'auteur, est garanti grâce à l'éducation et l'enseignement (la formation). L'acquisition de nouvelles valeurs, connaissances permet de modifier nos façons de penser et la vision des choses.</p>
<b>La propagande</b>	<p>La propagande « est une méthode de conditionnement social utilisée avec systématisme afin d'exercer une pression psychologique sur un ensemble d'individus dont on espère infléchir les opinions et les comportements dans un sens déterminé ». Brilman (1981 : 63). En effet, il s'agit de propager, diffuser et faire admettre une idée en vue d'influencer des personnes (au sein de l'entreprise nous visons les salariés) en leur faisant changer d'avis pour les mobiliser et les faire adhérer à la réalisation du but fixé.</p> <p>Brilman (1981) cite certaines techniques classiques de la propagande que nous présentons sous forme de points :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'utilisation de l'argument de la majorité</li> <li>✓ Invocation d'un nom pourvu de prestige</li> <li>✓ Liaison tendancieuse à une valeur forte</li> </ul>
<b>Les prédictions créatrices, accélératrices et destructrices</b>	<p>L'être humain ne peut pas se résoudre à ne pas prédire l'avenir. En effet, gouverner c'est prévoir et c'est autant savoir prédire (Brilman, 1981).</p> <p>Les individus en général et les entreprises en particulier ne peuvent pas arrêter de se poser des questions sur le futur, à émettre des hypothèses et à mettre en place des scénarios afin de dévoiler le mystère du futur.</p> <p>Brilman (1981) distingue trois types de prédictions : créatrice (c'est un phénomène qui n'existe pas mais qui découle de la prédiction), accélératrice (il s'agit d'un phénomène qui est réel</p>

	<p>et qui est accéléré par la prédiction) et destructrice (c'est le fait que la prédiction empêche le phénomène de se produire).</p> <p>Afin que les prédicateurs soient crédibles, ils doivent être des hommes de sciences, c'est-à-dire des intellectuels et non des devins ou des oracles.</p>
<b>L'attente normative ou la pression sociale</b>	<p>Brilman (1981) définit la pression sociale comme étant « l'attente d'une réaction conforme à certaines normes qui pousse l'homme à exécuter l'acte escompté ».</p> <p>C'est la pression sociale exercée sur un groupe qui engendre l'acculturation.</p> <p>Cette dernière se fait à travers l'intégration de petits groupes de personnes dans des groupes plus vastes.</p>
<b>La mode</b>	<p>Au même titre que la mode vestimentaire, les idées font objet de mode. En effet, les intellectuels accourent afin de trouver de nouvelles idées, créer et innover. Pour Brilman (1981), quand la mode intellectuelle démarre, le fait qu'elle suscite de l'opposition crée autour d'elle une publicité utile pour sa diffusion à savoir : le phénomène des économies d'échelle, la fameuse citation « Small Is Beautiful ».</p>
<b>Les exemples et modèles culturels : plus d'homme idéal mais des nations-exemples</b>	<p>Ce sont des modèles culturels faisant partie du système de valeurs. Ces modèles représentent certaines valeurs qui deviennent le symbole (au sens référence). Ces modèles subjuguent les personnes qu'ils l'emportent sur l'instinct de survie. Brilman (1981) cite des modèles culturels à travers un type d'homme idéal à savoir : le chevalier, le saint, le prud'homme dans les sociétés médiévales, l'honnête homme au XVII<sup>e</sup> siècle, le philosophe au XVIII<sup>e</sup>, le gentleman au XIX<sup>e</sup> en Angleterre et le bourgeois en France.</p> <p>Dans la société de l'information, c'est-à-dire au 20<sup>ème</sup> siècle, l'homme idéal est l'homme d'information qui est, selon l'auteur, le présentateur de télévision. Néanmoins, il précise comme quoi ce dernier n'est pas un modèle complet, car il ne fournit pas de</p>

	<p>normes de comportement nécessaires en toute circonstance.</p> <p>L'auteur parle aussi de modèles de nations ayant réussi et qu'il nomme l'économie dominante.</p> <p>Le modèle américain fut le modèle dominant tout en influençant l'occident de 1945 jusqu'en 1980. L'auteur met en exergue que le modèle japonais allait être étudié par des industriels, des consultants, des sociologues et économistes (chacun apportant sa touche et qui représente un moyen d'acculturation) et qu'il allait remplacer le modèle américain. En effet, actuellement, ce sont les pratiques des Japonais qui priment et qui réussissent. Elles sont étudiées et puis imitées par les Américains et les européens (l'ouvrage utilisé date de 1981).</p>
--	---

Source : **Brilman (1981 :59-68).**

L'acculturation est un moyen qui favorise le changement et l'évolution des schèmes de pensée des individus. Elle est assurée par un ensemble d'outils : la langue, l'éducation, la propagande, les prédications créatrices, accélératrices et destructrices, l'attente normative ou la pression sociale, la mode et les exemples et modèles culturels, plus d'homme idéal, mais des nations-exemples.

Baranski (2014 : 311) propose un management en trois dimensions (3D) qui s'appuie sur la vision systémique afin de mieux accompagner le changement. Il s'agit de la dimension globale ou culturelle qui représente le maintien d'une dynamique culturelle en fonction des finalités de l'entreprise déclinées en orientations stratégiques, à travers la coopération, l'intelligence collective et la transversalité. Pour ce qui est de la dimension collective ou managériale qui représente la mobilisation de l'équipe et l'entretien de la dynamique managériale, à travers la structuration du temps, production du sens, qualité des relations interpersonnelles. Enfin, la dimension personnalisée ou humaine qui représente la motivation des employés et l'entretien de la dynamique humaine, à travers le processus d'action efficace, de transactions interindividuelles, de prise en compte des besoins, notamment de reconnaissance. Ce type de management agit sur les trois dimensions et permettra à l'entreprise d'être plus réactive, rapide et agile et, par conséquent, assure une

meilleure circulation des informations et intégration du processus de changement dans le fonctionnement de l'entreprise (Baranski, 2014 : 321).

La création d'une relation spécifique autour de la culture conduirait à donner une forte stimulation et incitation aux salariés, dans le but d'adopter ce nouvel axe et s'aligner à l'environnement changeant. En d'autres termes, c'est l'adoption d'une nouvelle culture qualifiée de culture forte, positive et évolutive qui assurerait ce changement, notamment par le biais d'une nouvelle culture managériale. Autissier et *al.* (2018 : 63) préconisent le développement et le changement de l'organisation par la création d'une dynamique d'innovation dans son fonctionnement et éventuellement dans son comportement. En effet, il ne s'agit plus seulement de faire face aux résistances, mais le plus important est l'accompagnement du changement par l'amélioration des manières de faire.

Pour se situer aujourd'hui et faire face aux défis de demain, l'entreprise doit identifier les freins et les accélérateurs du changement à faire au niveau de la culture en question et aboutir à une culture adaptative et évolutive (Achard, 2005 : 209).

#### **I.4. La culture forte et évolutive : description et processus de création**

La culture n'est pas rigide et doit s'adapter à son environnement changeant. Addi (1999 : 13) étaye cet avancement à travers la phrase suivante « subissant elle aussi les mutations sociohistoriques auxquelles elle s'adapte, la culture n'est pas une catégorie rigide et déterminante ». Selon Heskett et Kotter (1993 : 27), une culture qui est adéquate avec l'environnement permet la compréhension des succès ou des échecs à court et moyen terme. Lorsque nous parlons de culture forte, cela signifie que le dirigeant a réussi à rassembler les efforts et les énergies des membres de l'entreprise et les faire converger vers la réalisation d'un objectif commun. Seuls les dirigeants charismatiques peuvent réaliser cela. Ce qui est en accord avec le développement d'Autissier et *al.* (2018) cité ci-dessus. De plus, la culture forte permet à l'entreprise de détecter les signaux faibles.

Boisot (1998 : 134) pense que

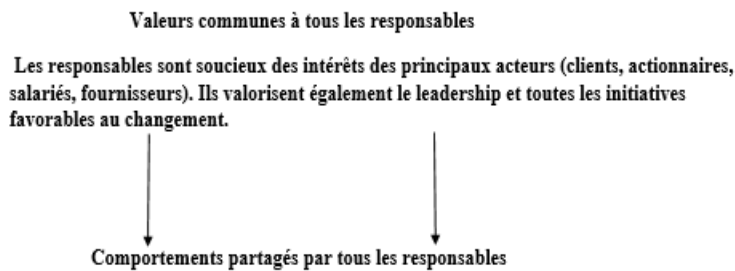
yet where the world itself is vague or uncertain, the clarity sought by managers can often be positively dysfunctional. It discourages the less codified and abstract forms of scanning- a causal remark by a customer, the atmosphere in a meeting, a holiday encounter, etc.-that might pick up hard-to-detect signals of threat or opportunity. For this reason, a number of firms are today seeking to move once more down the I-Space by adding to their cultural repertoire more personalized and less codified and abstract organizational processes. Some, like Hewlett-Packard and ABB, break themselves up into numerous and smaller clan-like units with which individual employees can identify. Other- and here 3M provides a ready example –encourage their more entrepreneurial employees to build up small businesses (fiefs) around new product concepts that they might dream up.

Ayant un effet positif, la culture forte permet des améliorations et des innovations. Elle permet d'engendrer une réussite durable. Boisot (1998 : 144) poursuit en disant que “strong cultures are typically held to be a mark of corporate single distinctiveness and a source of competitive advantage. They are the product of a powerful founding vision and corporate single-mindedness”. L'auteur avance également que la culture forte est le type de culture qui permet à l'entreprise de réussir en se distinguant et disposant d'un avantage concurrentiel.

#### **I.4.1. La description d'une culture positive**

Heskett et Kotter (1993) donnent pour exemple de culture forte et positive, l'entreprise américaine Hewlett-Packard, qui a pour philosophie la prise d'initiative, la créativité, la motivation du personnel et le travail d'équipe, tout en élaborant une figure afin de décrire la culture positive.

Figure n°7 : Description d'une culture positive



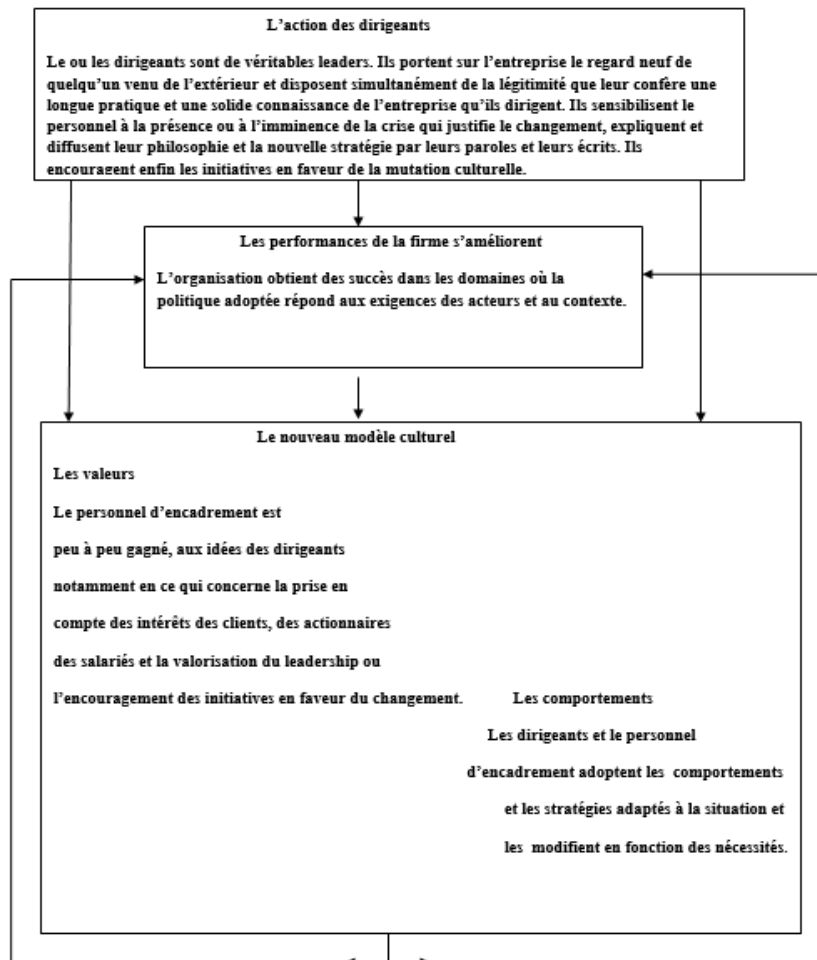
Source : Heskett et Kotter (1993 : 69).

De par la figure, nous remarquons que dans le cas d'une culture forte, les responsables mettent en place des stratégies afin de satisfaire les différents acteurs, favorisent les initiatives et s'adaptent à l'évolution de l'environnement. Ce qui crée la force de cette culture est le partage entre le groupe des mêmes valeurs, qui se traduiront par la suite par des comportements favorables à l'évolution de la firme.

#### I.4.2. Le processus de création de la culture positive

Pour être créée, la culture positive suit un certain nombre d'étapes qui sont représentées dans la figure qui suit.

Figure n°8 : Le processus de création d'une culture positive



Source : Heskett et Kotter (1993 : 115).

L'action des dirigeants permet non seulement l'amélioration des performances de l'entreprise, mais aussi le développement d'un nouveau modèle culturel que nous considérons essentiel, afin de mener à bien les activités de veille stratégique en ayant un esprit plus ouvert fondé sur le partage d'informations et la collaboration. Nous observons également que l'orientation des flèches nous permet de déduire que les valeurs, et par là même la culture des dirigeants, favorise le développement d'un nouveau comportement qui permet d'améliorer la performance de la firme.

### **I.4.3. La culture évolutive**

Il est essentiel de parler de la culture évolutive. Chaque entreprise qui se veut prospère et veut croître est appelée à mettre en œuvre et développer des techniques, méthodes et des principes en vue de l'accompagnement de son développement parmi lesquels figure la culture. De par l'étude effectuée par Heskett et Kotter (1993 : 67) sur les entreprises américaines, nous avons pu constater que les dirigeants, ayant su déceler le danger que pouvaient avoir pour la culture certains changements, présentent un état d'esprit qui traduit leur aptitude à promouvoir un modèle culturel évolutif, ce qui a contribué à leur succès. Selon Kilman, cité dans Heskett et Kotter (1993 : 53),

la culture évolutive suppose une philosophie de l'organisation et des mentalités axées sur le goût du risque, la confiance et l'amour de l'action. Les individus associent spontanément leurs efforts pour résoudre les problèmes et mettre en œuvre des solutions. Il règne dans l'entreprise un sentiment de confiance qui donne à chacun l'assurance qu'il est capable d'affronter toutes les difficultés et de maîtriser toutes les situations qui se présentent. Tous partagent le même enthousiasme et le même sens du devoir pour conduire l'entreprise sur le chemin du succès. Les membres de l'organisation sont adaptables et créatifs.

Il y a mise en avant du fait que la culture évolutive soit un mode de pensée centré sur l'amour du risque et l'action. Aussi, la confiance est un principe de ce type de culture créant de l'assurance au sein de l'équipe de travail favorisant la résolution et l'affrontement des problèmes collectivement. Le travail collaboratif et collectif encourage l'adaptation et la créativité des salariés. Heskett et Kotter (1993) citent 3M comme modèle d'entreprise ayant une culture évolutive. Elle présente une culture qui est compatible avec l'environnement mouvant.

#### **I.4.3.1. Le comportement et les valeurs des dirigeants dans le cas de la culture évolutive**

Le comportement et les valeurs des dirigeants ou managers dans le cas d'une culture évolutive (Heskett, Kotter 1993) sont les suivants :

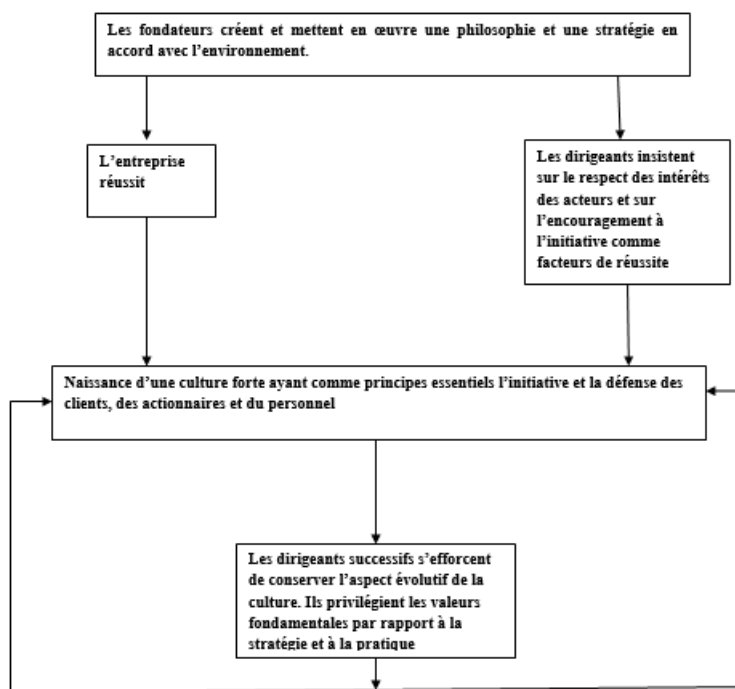
-Les managers accordent une importance aux différents acteurs clés de l'entreprise à savoir les clients.

- Les changements sont encouragés par les managers même si la firme court des risques.
- Les dirigeants valorisent les personnes et les processus pouvant provoquer des changements bénéfiques à l'entreprise.

Dans le cas où une firme serait contrainte d'apporter des modifications dans sa stratégie et les éléments de sa culture les plus enracinés, il y aurait application de toutes les mesures prises par les responsables jusqu'à ce que le changement réalisé conduise l'entreprise au succès souhaité. C'est dans ce sens que nous parlons de leadership du dirigeant, car c'est grâce à son comportement qu'il a réussi à concilier culture et environnement. Il a bien su harmoniser entre les objectifs de l'entreprise, les aspirations du corps social et l'environnement changeant.

Le développement de la culture évolutive est présenté sous forme de figure (figure n°9).

Figure n° 9 : Le développement et la perpétuation de la culture évolutive



Source : Heskett et Kotter (1993 :67).

Nous remarquons que le fondateur met en place une philosophie et une stratégie concordant avec l'environnement assurant la victoire à la firme. Cette philosophie porte essentiellement sur le respect des intérêts des acteurs et sur l'encouragement des initiatives d'où la création d'une culture forte. Les successeurs au fondateur s'appliquent à conserver

la forme évolutive de la culture. Autrement dit, ils font tout pour continuer sur la même lignée que le fondateur, et maintenir les valeurs les plus importantes de la firme à savoir : la prise d'initiative et la défense des intérêts des acteurs clés. En effet, il ne s'agit pas seulement de construire une culture forte, mais il est nécessaire de la faire évoluer et la maintenir dans le temps (nous faisons référence à la culture évolutive) afin d'éviter de tomber dans la culture négative.

Wallach, cité dans Homri (2012 : 10), distingue trois types de culture :

Bureaucratic, innovative and supportive. In bureaucratic cultures, there are clear lines of authority and work in highly regulated and systematized. Innovative cultures are characterized as being creative, risk-taking environments where burnout, stress and pressure are commonplace. In contrast, supportive cultures are those that provide a friendly, warm environment where workers tend to be fair, open and honest.

Il s'agit dès lors de la culture bureaucratique, la culture innovante et la culture de soutien. La première consiste en des lignes d'autorités et de travail fortement formalisée donc rigide (au sens la culture est rigide). La seconde est plutôt créative et privilégie la prise de risque. La dernière est favorable à un environnement convivial où l'ouverture, l'équité et l'honnêteté (et par conséquent la confiance) priment.

En transposant ces types de cultures à celles développées par Heskett et Kotter (voir *supra*), nous remarquons qu'il y a une concordance entre ces typologies. En effet, la culture bureaucratique est dite aussi rigide et correspond à la culture négative. Par contre, la culture innovante et de soutien correspondent plus à la culture forte et positive qui favorise l'innovation, la prise de risque et la prise en considération des besoins des différents acteurs clés. Cette évolution culturelle, aussi bien au niveau national qu'au niveau des entreprises, consistera à passer d'une gouvernance ou du « management de l'information au management par l'information » (Brute De Remur, 2008 : 166).

L'idée véhiculée par Brute De Remur (2008), que l'intelligence économique orientée entreprise ou intelligence informationnelle, est une pratique dont les fondements sont aussi bien adaptatifs que proactifs. Par conséquent, il faut prendre en considération aussi bien l'environnement interne et externe à l'entreprise. Cela ne pouvant se réaliser que si le top management propose un nouveau regard qui consiste à piloter la firme par les informations et non utiliser seulement les informations. Autrement dit, l'information est une source de

valeur car la créativité des acteurs et du système entreprise se nourrit de l'information, de son partage et son traitement, ce qui alimentera le système de connaissances et développera sa dynamique et sa capacité à s'adapter aux turbulences de l'environnement (Brute De Remur, 2008 : 170).

Nous constatons que l'accent est mis sur le manager. En effet, c'est au manager fondateur ou au nouveau manager de maintenir une culture si elle est forte ou la faire évoluer s'il y a besoin, car le pouvoir de décision et d'influence se trouve entre ses mains. Il est important de noter que le dirigeant devrait toutefois trouver les mots nécessaires afin de convaincre son personnel d'aller dans le sens des actions tracées, et qu'il soit un exemple.

La culture permettant d'assurer le succès à l'entreprise est celle favorisant l'anticipation des changements. Cette culture est caractérisée par la maîtrise et le partage d'informations entre les différents collaborateurs de l'entreprise. Ce type de culture correspond aux principes de la veille stratégique anticipatoire (voir *supra* chapitre II). Nous parlons dès lors de la culture d'information. La deuxième section de ce chapitre donne plus d'explication de cette forme de culture.

Ainsi, la culture d'entreprise a été étudiée par un certain nombre d'auteurs la mettant en relation avec la performance de l'entreprise. Une typologie a été mise en évidence dans ce travail à savoir : la culture négative, forte et évolutive et enfin la culture informationnelle qui sera traitée dans la section II.

Cette distinction entre les cultures nous permet de comprendre les comportements des dirigeants et en même temps les mettre en garde quant au piège de l'arrogance et du nombrilisme. Cela dit, c'est ce qui bloque toute initiative ou attitude favorable au développement de l'intelligence collective et par conséquent de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle une culture forte et évolutive serait fondamentale afin d'assurer la pérennité de l'entreprise, notamment par l'adoption ou l'amélioration des activités de veille stratégique. Divers moyens sont mis en exergue comme le développement du leadership et l'acculturation, l'objectif étant de faire accepter le changement et adopter des comportements proactifs.

## **Section II : Changement de la culture d'entreprise et adoption du comportement proactif**

L'expression culture de l'information a suscité beaucoup de débats et de questionnements notamment sur la mise en place d'une définition unique et universelle.

Plusieurs travaux ont été menés sur la culture de l'information particulièrement dans le domaine de la communication et les pratiques pédagogiques (c'est-à-dire dans l'enseignement).

L'objectif de cette section est de mettre en lumière l'impact de la culture de l'information sur les activités de veille stratégique à travers le partage des informations et le travail collectif et collaboratif assurant la construction d'une intelligence collective.

Le changement et l'évolution de la culture vers une culture de l'information permet une coopération intellectuelle et donc création de la valeur.

Nous abordons donc au cours de cette section la culture informationnelle, l'intelligence collective, le knowledge management et l'entreprise apprenante (dite aussi intelligente).

### **II.1. La culture informationnelle : une nécessité pour asseoir une veille stratégique**

La culture informationnelle est la matière première d'une société d'information comme l'a si bien dit Baltz (1998 :75-82) en mettant en exergue l'hypothèse « Pas de société d'information sans culture informationnelle ».

Selon Baltz (1998 :75-82), pour qu'il y ait société d'information il est nécessaire qu'il y ait un supplément d'âme qu'il nomme « culture ». En effet, la présence et le développement d'un état d'esprit et d'une mentalité favorable à l'usage à bon escient des technologies de l'information et de la communication, à la recherche, le traitement et la diffusion des informations permettra de parler de société d'information.

Pour Baltz (1998 :75-82), la culture informationnelle dépasse la culture de l'information, il considère cette dernière comme étant « la connaissance et la sensibilisation relative à l'importance de l'information et de l'information scientifique et technique, en particulier dans notre entreprise ».

Notons que parmi les comportements et valeurs des salariés dans le cas d'une culture d'entreprise orientée culture informationnelle les suivants : ils sont curieux, attentifs, à

l'écoute permanente de l'environnement et à son évolution, ils sont créatifs et éveillés, c'est l'esprit et l'essence même de la veille stratégique. Cependant, la collecte, le traitement et l'exploitation des informations sont des comportements imprégnés dans l'esprit des salariés de l'entreprise.

Pour davantage d'explicitation nous poursuivons cette idée dans le point suivant en présentant l'historique de la culture informationnelle.

### **II.1.1. Historique et définition de la culture de l'information**

La culture de l'information a connu une évolution dans le temps, c'est ce que nous tenterons de retracer dans ce point.

#### **II.1.1.1. Historique de la culture de l'information**

Selon Serres (2008 :137-160), le concept de culture informationnelle n'est ni nouveau ni récent. Il énumère un ensemble de travaux et de publications sur la notion parmi lesquels figurent les travaux de Baltz (1998) qui sont fondateurs dans les sciences de l'information. Il avance également le fait que cela représente une traduction de l'information literacy qui date maintenant de près de quarante ans (le travail réalisé par Serres date de 2008, son travail date de quatorze ans à l'heure où nous publions).

Serres (2008 :137-160) évoque le fait que la traduction française de la notion anglo-saxonne « information literacy » n'a jamais été une tâche simple et fait toujours objet de débats. En effet, les conceptions françaises correspondant sont : culture de l'information, culture informationnelle, maîtrise de l'information, formation des usagers, méthodologie documentaire et intelligence informationnelle, celles-ci ne représentent pas des expressions équivalentes. Néanmoins, l'intelligence informationnelle est l'équivalent de l'intelligence stratégique notamment lorsque l'information est stratégique est destinée à l'aide à la prise de décision.

Serres (2008 : 3) explique que l'information literacy a été développée au sein des entreprises en 1974 et que cela renvoie à la maîtrise des sources et des outils de collecte de l'information permettant d'apporter des solutions à leurs problèmes. C'est comme ça que la maîtrise de l'information a été utilisée notamment dans le domaine de l'intelligence économique et la veille stratégique expliquant la nécessité d'être doté en compétences essentielles à l'utilisation professionnelle de l'information.

Ensuite, il y a eu une première définition du point de vue bibliométrique en 1989 selon les travaux réalisés par l'American Library Association (ALA) mettant l'accent sur l'importance de la détection du besoin en information, la collecte de l'information adéquate, son utilisation et sa diffusion.

Nous remarquons qu'il s'agit bien de la démarche de la veille stratégique telle que nous l'avons présenté auparavant (voir *supra* chapitre II). Dans ce cas, l'accent doit être mis sur la nécessité de développer une culture de partage des informations.

Le Deuff (2009 :39-49) soutient cette idée qu'il développe dans son article portant sur la culture de l'information, il explique que cette dernière est à la fois une traduction et une vision ambitieuse de l'information literacy, aussi, il présente les mêmes étapes présentées par Serres (2008).

Il importe de mentionner, que ces deux idées sont aussi avancées par Delamotte (2014 :3) qui met en exergue le fait que l'information literacy soit apparue aux Etats-Unis en 1974 puis elle a été définie par l'ALA en 1989.

Comme dernière conception vient celle de la citoyenneté qui nous éclaire sur le fait qu'un individu ou un manager, qui soit muni d'informations utiles, prenne des décisions plus intelligentes que celui qui ne dispose pas de ce type d'information.

La déclaration de Prague en 2003 met la lumière sur la nécessité de disposer de compétences en vue d'acquérir l'information adéquate mais aussi l'importance d'apprendre tout au long de la vie.

Chante (2010 :33-44) mentionne que les rencontres faites en 1995 et 1996 sur la culture de l'information ont permis d'adopter le concept de culture de l'information qui est utilisée dans le langage quotidien auprès de la société de la connaissance qui remplace celui de société de l'information.

Nous remarquons qu'il y a une évolution de la société de l'information vers la société de la connaissance et du savoir quand nous parlons de culture informationnelle ou de culture de l'information. Autrement dit, afin de rester en phase avec la société de la connaissance, il y a lieu de se doter d'une culture de l'information.

#### **II.1.1.2. Les fondements de la culture informationnelle**

Baltz (1998 :75-82) avance quatre fondements de la culture informationnelle :

**a. Le premier fondement ou volet de la culture informationnelle** est les connaissances : se référant aux sciences de l'information et de la communication. En d'autres termes, il s'agit de s'interroger sur ce qu'est la communication, l'information, leurs techniques et leurs marchés

**b. Le deuxième fondement** est la vision du monde : les connaissances doivent être accompagnées d'un regard sur le monde et sur la société de l'information.

**c. Le troisième fondement** porte sur la façon de poser son corps et de se tenir : c'est la relation à la machine c'est-à-dire la manière avec laquelle nous travaillons sur ordinateur (en quelque sorte c'est la maîtrise de la technologie et son utilisation).

**d. Le quatrième fondement** touche à la façon d'agir que ce soit pour la personne elle-même ou dans l'entreprise.

Il s'agit de se doter d'un ensemble de connaissances et de vision aussi bien sur le concept d'information, de communication ainsi qu'une vision sur le monde afin de pouvoir développer un comportement, un état d'esprit et donc une culture de l'information ou informationnelle. C'est ce qui va se traduire dans les actions des acteurs de l'entreprise.

De par les travaux réalisés, nous remarquons que la notion de culture de l'information date de plus de quarante ans mais elle est encore une notion récente notamment son intégration dans le management stratégique.

### **II.1.1.3. Définition de la culture de l'information**

Afin de pouvoir présenter une définition de la culture de l'information, il est important de retracer les diverses définitions des notions qui sont à l'origine de ce concept en l'occurrence l'information literacy et la culture informationnelle.

Pour Baltz (1998 :75-82), la culture informationnelle est un ensemble de nœuds conceptuels qui sont d'ordre de cinq :

**a. Délocalisation** : l'information est une chose qui circule ou qui est censée circuler, quitter tout lieu où elle se trouve tant qu'elle n'est pas stockée, et encore, elle n'est stockée que pour circuler.

**b. La reconnaissance de l'universalité de la médiation** : il s'agit de prendre conscience qu'il n'y a pas de rapport immédiat ni transparent avec quoi que ce soit (rapport au monde au sens des localisations personnelles, des habitudes que nous avons dans notre milieu,

dans notre maison, nos traditions, nos connaissances) mais c'est le fruit d'un long apprentissage.

**c. Le signe :** le signe qui est avant tout technologique, c'est-à-dire commandé par la technologie, est un outil permettant de nous repérer et de nous retrouver dans un univers où l'information est de plus en plus abondante.

**d. Une vision de type hypertextuel :** le rapport au monde est un rapport d'ordre hypertextuel, autrement dit, internet joue un rôle fondamental dans notre vie actuelle.

**e. Reconnaître l'effet matériel de l'information :** il y a lieu de dépasser la vision (conception) de l'information en tant qu'idées, messages, contenu.

Baltz (1998 :75-82) rajoute que la culture informationnelle permet une vision d'ensemble spécifique. En ce sens qu'elle permet de voir le monde autrement que ce soit notre propre personne, nos systèmes d'information et l'organisation.

C'est le changement de la vision et de la perception que nous avons du monde (et par conséquent, elle permet un changement des schèmes de pensée et de perception). En d'autres termes, la culture informationnelle permet une analyse des informations ce qui nous permet de bien comprendre et cerner les situations et les problèmes qui se posent.

Baltz (1998 :75-82) met en relation la culture informationnelle et la veille technologique, en ce sens que la veille technologique est un outil permettant le traitement de la masse informationnelle en vue d'extraire un sens et d'être capable de construire une autre vision du monde.

La culture informationnelle permet de rendre compte que l'information et la communication se pilotent c'est-à-dire qu'il y a lieu d'extraire l'information et de l'utiliser de la meilleure manière possible et l'organigramme est considéré comme étant la première information à extraire sur la firme.

Baltz (1998 :75-82) met l'accent sur le fait d'approfondir les connaissances, changer sa vision du monde et les comportements. Nous constatons dès lors qu'il est nécessaire de développer un nouvel état d'esprit et par là même une nouvelle culture favorable à la société de l'information et du savoir d'où le développement du concept de culture informationnelle. Baltz (1998 :75-82) va jusqu'à la nommer la bible informationnelle qui

dicte les préceptes à suivre et qui sont condensés qui vont s'ouvrir quand nous les utilisons à bon escient.

D'après Paul Zurkowski cité dans Serres (2008:137-160), "people trained in the application of information resources to their work can be called information literates. They have learned techniques and skills for utilising the wide range of information tools as well as primary sources in molding information-solutions to their problems". Cette définition de l'information literacy met en avant le fait que les personnes ayant été formées à l'utilisation de l'information dans leur travail sont considérées comme alphabètes. Elles ont appris les techniques et ont acquis les compétences nécessaires pour l'utilisation d'un large éventail d'outil d'information leur permettant ainsi d'apporter des solutions aux problèmes.

En d'autres termes, la culture informationnelle en tant qu'information literacy se résume aux techniques et aux compétences assurant la résolution des problèmes rencontrés.

« La culture de l'information est un ensemble de compétences permettant de reconnaître l'existence d'un besoin d'information, d'identifier l'information adéquate, la trouver, l'évaluer et de l'exploiter en relation avec une situation donnée, dans une perspective de résolution de problème <sup>31</sup>». Il y a mise en relief du fait que la culture de l'information permette aux individus et par là même aux entreprises de détecter leur besoin en termes d'information et le développement des compétences nécessaires à son identification, évaluation et l'utilisation de façon pertinente des résultats de leur recherche.

Nous considérons alors que cette définition explique l'importance d'être doté de compétences afin de maîtriser les différentes phases liées à l'information et la prise de décisions stratégiques et c'est là toute la démarche de la veille stratégique.

Notons également, que la culture informationnelle grâce aux compétences construites, à travers ce type de culture, permettrait la survie de l'entreprise et son succès dans la société de l'information notamment par la maîtrise des technologies permettant l'obtention de cette information. Delà, nous constatons que Serres et Baltz s'accordent sur le concept de la culture informationnelle. Autrement dit, selon ces auteurs, la culture de l'information est une étape pour aller vers la culture informationnelle.

---

<sup>31</sup> Le grand dictionnaire terminologique de l'office Québécoise de la langue française in Serres.A, (2008), « la culture informationnelle. Problématiques émergentes » dans *les sciences de l'information* (sous la direction de Fabrice Papy), Lavoisier, France, pp137-160.

C'est justement cet état d'âme dont a parlé Baltz (1998) qui va permettre le partage des informations et par là même le développement d'une culture de partage des informations.

Le comportement de partage et d'échange d'information et donc de culture informationnelle peut être créé à travers la création d'un « *comportement réflexe* » où l'information utile (stimulus) est directement dirigée vers la cellule d'intelligence économique intégrée à l'entreprise (considérée comme centre autonome) qui réagit (action) en diffusant l'information à partager et ce dans l'intérêt de tous (Achard, 2005 :133).

Du point de vue de la conception citoyenne, Major Owen's, cité dans Serres (2008 : 137-160), pense que

information literacy is needed to guarantee the survival of democratic institutions. All men are created equal, but voters with information resources are in position to make more intelligent decisions than citizens who are information illiterates. The application of information resources to the process of decision making to fulfill civic responsibilities is a vital necessity.

La culture de l'information est considérée comme nécessaire afin de garantir la survie des entreprises. En effet, tous les êtres humains sont créés égaux, mais ceux qui disposent d'informations sont capables de prendre des décisions plus intelligentes comparés à ceux qui ne sont pas dotés d'informations.

D'après la déclaration de Prague, citée dans Serres (2008 : 137-160), la culture informationnelle peut être définie comme :

la compétence dans l'usage de l'information comprend la reconnaissance de ses besoins d'information et les capacités d'identifier, de trouver, d'évaluer et d'organiser l'information-ainsi que de la créer, de l'utiliser et de la communiquer efficacement en vue de traiter des questions ou des problèmes qui se posent ; elle est préalable à une pleine participation à la société de l'information et fait partie du droit humain primordial d'apprendre tout au long de la vie.

Cette définition met en évidence la nécessité de disposer de compétences afin de mieux détecter le besoin en information et de l'utiliser mais aussi de créer de nouvelles connaissances. C'est la raison pour laquelle les auteurs préconisent que les acteurs de la veille stratégique devraient être experts et compétents et mettent l'accent sur l'apprentissage tout au long de la vie.

Pour Le Deuff (2009 :39-49), la culture de l'information en tant que conception citoyenne « est avant tout une formation, non seulement au sens éducatif mais également dans le sens de transformation et de processus ».

Le Deuff (2009) considère la culture de l'information comme un processus de création et non d'adaptation. Autrement dit, une entreprise dotée d'une culture de l'information adopte un comportement proactif et non adaptatif. Notons que Le Deuff (2009) privilégie la notion de culture de l'information à la notion de culture informationnelle car la première étant une conception citoyenne, une démarche collective et que la seconde est d'ordre individuel.

D'après Loicq (2009 :71-84), la culture informationnelle « relève d'un enjeu éducatif majeur qu'est la prise de pouvoir sur ce qui constitue à la fois le monde du sujet et les façons de les catégoriser ». L'auteur a traité la culture informationnelle du point de vue éducatif, néanmoins ses avancements peuvent être utilisés dans le domaine du management. Il distingue des enjeux que nous allons présenter ci-dessous tout en expliquant au fur et à mesure l'aspect stratégique de la culture informationnelle.

Chante (2010 : 33-44) distingue entre la culture de l'information et la culture informationnelle dont les définitions qu'il présente sont les suivantes.

- La culture de l'information « est la connaissance de ses propres intérêts et besoins et la capacité à trouver (...), organiser (...), communiquer ».
- La culture informationnelle « est ancrée dans les savoirs construits par les sciences de l'information..., c'est-à-dire référée à des théories, insérée dans une discipline scientifique qui reconnaît et qu'on reconnaît ».

Chante (2010) avance également le fait que le débat ne soit pas encore tranché sur l'utilisation du concept de culture de l'information et la culture informationnelle. Néanmoins, il met en exergue le fait que la culture de l'information soit une expression centrée sur l'utilité, sur la technique qui permet la domination de la nature par les objets, la culture informationnelle est une expression axée sur la connaissance qui permet de dominer la nature par la pensée. Toujours pour Chante (2010 : 33-44), la culture de l'information est une culture de partage et de travail collaboratif, qui permettrait de passer d'un niveau individuel à un niveau collectif, c'est-à-dire l'ensemble des valeurs d'une

société. En d'autres termes, « il s'agit des normes positives ou négatives qui s'attachent dans une société à des manières d'agir, de vivre ou de penser, les unes étant proscrites, les autres prescrites ».

Delamotte (2014 : 2) avance, qu'avec la culture informationnelle, il y a un dépassement de l'assimilation de la société de l'information à une accumulation de technologies et à une idéologie du « tout-technique », afin de saisir la coévolution des technologies, du social et des imaginaires. Delamotte (2014 : 3) mentionne également que les anglo-saxons, ainsi que les instances internationales, parlent ou utilisent le concept de « *information literacy* ». C'est justement cette évolution des technologies et du social qui fait qu'il y ait nécessité d'aller vers une culture informationnelle, afin d'y faire face et subsister.

Dans leur travail, Chabbet et Fouche (2013 : 50) avancent la nécessité de distinguer entre la culture informationnelle et la culture de l'information. En effet, de nombreux autres auteurs ont mis l'accent sur la nécessité de cette distinction à l'instar de Serres (2008), Le Deuff (2009) et Chante (2010).

A travers les travaux réalisés sur la culture informationnelle et la culture de l'information, nous observons que les auteurs n'ont pas pu mettre en place une définition unique et universelle, ainsi que le domaine d'utilisation de chacune d'entre elle. Néanmoins, la plupart d'entre eux mettent en exergue la nécessité que le personnel soit doté de compétences et d'apprendre de façon continue, c'est-à-dire tout au long de la vie afin de faire face aux aléas de l'environnement. Dans le cadre de notre travail, nous utiliserons les deux termes afin d'expliquer le rôle central de la culture dans la réalisation des activités de veille stratégique.

A partir de la réflexion théorique et pratique, nous avons pu construire notre idée sur le concept et, par conséquent, nous pouvons avancer la définition suivante : la culture de la veille stratégique, la culture informationnelle ou la culture de l'information est un état d'esprit encourageant un travail collaboratif fondé sur la confiance et le partage d'informations, et de savoirs entre les membres de l'entreprise de manière générale et entre les acteurs de la veille de façon particulière. Il se traduit par un comportement favorable à l'écoute de l'environnement, à tout changement, apprentissage, création de connaissances et assurant ainsi l'évolution de la firme. Pour cela, des connaissances, des compétences et la maîtrise des technologies de l'information et de la communication sont nécessaires, en

plus de la volonté du management. Ce sont là des éléments du succès des activités de veille stratégique.

### **II.1.2. Les étapes de la culture de l'information**

Juanals (2003) cité dans Le Deuff (2009 :8) nous éclaire sur les phases aboutissant à la culture de l'information, il s'agit de :

**a. La maîtrise de l'accès à l'information :** procéder à une formation documentaire sur les plans technique et méthodologique, accès technique, évaluer, trier, utiliser de façon efficace et critique l'information.

**b. La culture d'accès à l'information :** en plus de la maîtrise de l'accès à l'information, il faut qu'il y ait utilisation autonome, critique et créative de l'information, pour ensuite être capable de produire du savoir.

**c. La culture de l'information :** un niveau de culture générale au sens instruction et savoir, une connaissance des médias, la prise en compte des dimensions éthiques, intégration sociale. Ceci dépassant largement une compétence documentaire et informatique.

Nous remarquons que c'est toute une démarche à suivre afin d'aboutir à la culture de l'information. En effet, il y a lieu d'abord de maîtriser l'information pour ensuite construire une culture de l'information. Néanmoins, Juanals (2003) ne différencie pas entre le concept de culture de l'information et celui de culture informationnelle.

### **II.1.3. Les types de la culture de l'information**

Le Deuff (2009 :69-90) distingue trois grands types de culture de l'information présentés sous forme de tendances.

#### **II.1.3.1. La première tendance : l'orientation documentation**

Dans cette première tendance, nous pouvons distinguer entre la culture d'information orientée bibliothèque et la culture d'information des professeurs documentalistes.

La culture de l'information orientée bibliothèque (ce type de culture découle de la formation à l'utilisation de la bibliothèque, c'est l'appellation la plus dominante et qui a évolué vers celle de la maîtrise de l'information avec l'évolution des besoins en information et le développement d'internet).

La culture de l'information des professeurs documentalistes, pour Le Deuff (2009), la culture de l'information est un prolongement de la maîtrise de l'information, c'est une conception qui connaît une réussite dans le domaine.

#### **II.1.3.2. La deuxième tendance : l'orientation économique**

Le Deuff (2009) parle de la culture de l'information orientée entreprise (la culture de l'information prise dans l'optique économique et organisationnelle est liée à l'intelligence économique et donc à la veille stratégique, celle-ci étant sa composante principale). L'auteur cite un travail de recherche fait en 2002 par Bulinge, en avançant l'absence de la culture de l'information au sein des organisations. En effet, elle doit être considérée comme un besoin. Aussi, il met en exergue le fait que la culture de l'information soit proche de la culture organisationnelle. Elle devrait permettre de gagner en efficacité des systèmes d'informations. Dans le domaine de l'intelligence économique et la veille stratégique, l'information représente un enjeu de guerre, néanmoins la culture de l'information est opposée à la culture du secret. C'est dans ce sens, que nous considérons que la culture organisationnelle orientée vers la culture de l'information permet la mise en place, et la réussite des systèmes de veille stratégique, ce qui répond à notre thématique de recherche.

La culture de l'information est orientée vers le journalisme et concerne les médias. En effet, elle a pour mission d'informer les auditeurs et attirer leurs attentions. De plus, elle est assimilée à la culture de l'information audiovisuelle, car aux USA, l'acquisition et l'accès aux connaissances se fait à travers la culture de l'information visuelle et interactive, qui est née grâce au développement du numérique, l'interactivité, la navigation et le zapping. Elle a pour conséquence d'expliquer et faire comprendre des phénomènes aux individus.

#### **II.1.3.3. La troisième tendance : l'orientation scientifique**

Le Deuff (2009) met en avant la culture info-com (il s'agit d'une culture de l'information au sens universitaire, c'est-à-dire au sens des connaissances, au sens cursus de licence ou de maîtrise), la culture informatique (c'est la maîtrise des techniques de base qui s'inscrivent plus ou moins dans les brevets d'internet).

Le Deuff (2009) avance également que la culture de l'informatique diffère de la culture de l'information mais elles ne sont pas opposées et que la culture de l'informatique dépasse la seule logique de l'apprentissage des usages de base.

La culture de l'information rejoint la science de l'information à travers le volet formation, la culture de l'information est autant une culture de l'information qu'une culture de la communication. La didactique de l'information permet la prise en considération du volet formation de la culture de l'information.

Notons que c'est l'orientation économique de la culture de l'information dont nous avons besoin et que nous utiliserons dans notre travail de recherche. Aussi, remarquons que Le Deuff (2009) met directement en relation la culture de l'information avec la veille et l'intelligence économique.

Selon Girardin (2008 :179), la culture de l'information se traduit différemment selon le positionnement de l'entreprise au regard de l'information : il s'agit d'une culture fonctionnelle lorsque l'information est utilisée comme vecteur de pouvoir, d'une culture de partage lorsque l'information vise à améliorer les processus et les performances, dans un climat de confiance et de dialogue, d'une culture de questionnement quand l'information est mise au service d'une quête prospective, de compréhension des tendances de l'avenir, d'une culture de découverte propice à l'élaboration d'une réflexion sur le changement.

Il y a donc une distinction entre quatre types de culture de l'information en fonction de son usage et du rôle qu'elle joue dans l'entreprise. C'est une typologie distincte de celle présentée par Le Deuff (2009), ce dernier s'est focalisé et a pris en considération tous les aspects liés à l'information c'est-à-dire la documentation, l'entreprise et les médias, Gerardin (2008) s'est focalisé sur l'aspect organisationnel et c'est ce qui nous intéresse dans le cadre de notre thèse.

La culture de l'information possède des sens distincts car elle fait partie de plusieurs domaines à savoir : les sciences de l'information et de la communication, les documentalistes et d'autres disciplines telle que le management stratégique.

La culture de l'information est si importante dans une démarche veille stratégique surtout en ce qui concerne la phase de partage des informations. En effet, c'est dans la phase de transmission d'information que les principes de coopération et de confiance devraient régner en vue d'éviter la rétention d'informations et des connaissances.

#### **II.1.4. Les enjeux de la culture informationnelle**

Loicq (2009 :71-84) présente trois enjeux de la culture informationnelle à savoir : les enjeux éducatifs, sociaux et citoyens.

##### **II.1.4.1. Les enjeux éducatifs**

Il est nécessaire de distinguer entre l'information et la connaissance (Loicq, 2009). En effet, les deux notions ne renvoient pas aux mêmes dynamiques de réception. L'information est disponible partout, notamment avec le développement des technologies de l'information et de la communication. Par contre, la connaissance nécessite une interprétation des informations, ce qui conduit à une appropriation et une capitalisation des connaissances. L'information, qui n'est pas traitée et exploitée dans l'immédiat, n'assurera pas un avantage concurrentiel pour la firme. L'information se présente sous forme de message, alors que la connaissance se trouve dans l'esprit de l'individu. C'est alors un apprentissage en termes de construction de sens et ne pas se contenter uniquement des informations de masse, qui sont diffusées par exemple dans les médias. Il s'agit ainsi de maîtriser son environnement et non pas se limiter à l'existant, car il est fondamental d'avoir une vision claire du monde réel.

##### **II.1.4.2. Les enjeux sociaux**

Le développement des technologies de l'information et de la communication a permis l'ouverture sur le monde et l'abolition des frontières spatio-temporelles. Ainsi, nous assistons à une modification des rapports sociaux. Information et communication sont des outils que les organisations intègrent dans leurs logiques économiques, technologiques et symboliques. L'entreprise utilise les informations afin de pouvoir fabriquer des biens qui puissent répondre aux besoins et aux exigences des consommateurs, et susciter des besoins à travers des innovations avec une transmission d'une image et d'une culture favorable à la communication.

##### **II.1.4.3. Les enjeux citoyens**

L'information assure à la firme la compréhension de son environnement aussi bien interne qu'externe, c'est-à-dire cerner ses enjeux et les défis qu'il lui impose. La culture informationnelle permet de comprendre la participation citoyenne, à savoir la manière à travers laquelle la personne réfléchit afin de construire du sens, aller de l'avant et être

capable d'utiliser son propre raisonnement en évitant d'être à chaque fois assisté (en ce qui concerne les salariés).

La culture de l'information a pour mission d'amener les individus à aller vers la recherche des informations, et développer des comportements et des habitudes qui privilégient la collecte automatique d'informations pertinentes. En effet, pour Mallowan (2012 : 6), l'information permet de passer d'un certain niveau de connaissance à un niveau supérieur. Cette auteure met en relief la pluralité des significations de l'information. Elle avance que dans le domaine des médias, l'information est un vecteur d'actualité, dans le domaine de la recherche, c'est un réceptacle de réflexions scientifiques et de découverte, et dans le domaine des affaires, économique et gestion, l'information est un avantage concurrentiel.

La veille stratégique permet la recherche et la collecte des informations. Celles-ci sont éphémères -si l'entreprise ne détecte pas les signaux faibles au moment opportun et les exploiter, l'information ne sera pas utile - d'où la nécessité de les transformer en connaissances.

Les freins au changement, à l'adaptabilité, à la réactivité et à une bonne circulation des informations sont d'ordre communicationnel (manque de communication), et spirituel (fonction des structures intrapsychiques, c'est-à-dire programmations mentales) (Baranski, 2014 : 293).

Afin de réduire ou éliminer ces causes néfastes à la circulation des informations et aboutir à un modèle coopératif ouvert et en interaction, l'entreprise devrait engager des actions pour modifier l'état d'esprit de ses salariés (une culture informationnelle étant nécessaire). Le passage d'un état d'esprit à un autre dépend de l'histoire et de la culture de l'entreprise qui représente un processus long (Baranski, 2014 : 306).

Les activités de veille stratégique représentent une démarche où l'intelligence collective joue un rôle central (elle-même est un processus collectif). L'échange entre le corps social de la firme se fait à travers le développement d'une relation forte qui est favorisée par la communication et qui permet la créativité.

L'intelligence collective renforce les liens entre les différentes parties et crée la confiance, la loyauté et l'appartenance. C'est dans ce sens que nous poursuivons l'idée en présentant l'intelligence collective dans le point suivant.

## **II.2. L'intelligence collective : outil au service de la veille stratégique**

La complexité environnementale externe de l'entreprise fait que les managers ne peuvent plus appréhender seuls le contexte dans lequel ils se trouvent. Sa compréhension étant difficile, il est fondamental de recourir à l'intelligence de l'ensemble de son personnel afin de tirer profit de leurs aptitudes d'observation et de réflexion, d'où l'intelligence collective comme facteur de réussite de l'entreprise et de la pratique de la veille stratégique. Monnin (2006 : 2) a analysé l'intelligence collective en expliquant chacun des deux mots. Pour lui, l'intelligence renvoie à la faculté de connaître et de comprendre. Le mot collectif renvoie au travail collectif, en équipe, en collaboration. Pour Monnin (2006 : 2), « l'intelligence collective va révéler la communication entre des personnes qui se comprennent et plus précisément elle correspond à la mise en commun des capacités cognitives résultant d'une dynamique de communication interpersonnelle ». Il y a mise en relief de l'aspect communicationnel et du travail d'équipe qui permettent une dynamique et une évolution des capacités cognitives et intellectuelles, d'où l'importance du facteur humain.

Dilts (2013 : 32) définit l'intelligence comme « la capacité à interagir avec succès, en particulier lorsqu'il y a un défi à relever ou un changement à opérer ». Il présente ensuite une définition de l'intelligence collective comme « une intelligence qui peut émerger de la collaboration et de la communication entre plusieurs personnes ou plusieurs systèmes en interaction sous réserve du respect de certaines postures individuelles et de règles générales ». Cette définition met en évidence la nécessité de partager et d'échanger les informations entre les individus appartenant au système en créant une certaine dynamique qui favorise la complémentarité en termes de connaissances, compétences et expériences.

Notons que la communication est un élément clé afin de réaliser un objectif commun et encourager la réflexion collective. C'est ce dont parle Achard (2005 : 25) lorsqu'il met l'accent sur le fait que l'intelligence compétitive ou la veille stratégique, qu'il nomme intelligence économique en entreprise, aide et accélère la mise sur le marché de nouveaux produits. Cela n'est possible qu'à travers la confrontation des idées et des expériences qui favorise la créativité et la mise sur le marché de nouveaux produits de façon rapide et efficace.

Les mutations du contexte dans lequel se trouvent l'humanité et les entreprises font que la recherche de l'intérêt commun devienne primordiale. Repenser les schèmes de perception et d'action individuelle et collective devient, dès lors, nécessaire en vue de garantir la survie de l'écosystème (Livre blanc, 2013 : 2).

Mallowan (2012 : 10-11) met en lumière le passage vers l'entreprise apprenante ou (l'entreprise 2.0). Cette démarche est assurée par l'adoption des nouvelles<sup>32</sup> technologies de l'information et de la communication, ce qui permettra le développement d'une intelligence collective conduisant à la construction d'un nouvel avantage concurrentiel via la motivation et une innovation organisationnelle.

Dans le cadre de la veille stratégique, et par là même l'intelligence collective, il y a lieu de penser système, donc c'est le collectif qui prime.

En effet, Baranski (2014 : 275) soutient cette idée en avançant que :

l'efficacité du système et le maintien de sa cohésion naissent de sa capacité à faire circuler les informations, et ce en effectuant un tri, non pas sur le critère du « bénéfice des parties », mais sur celui de « la finalité du système dans son ensemble ». La pensée complexe resitue les notions d'intérêt individuel et d'intérêt collectif, faisant de la satisfaction de ce dernier la condition de survie et de développement du système dans le temps.

Pour qu'il y ait développement du système (l'entreprise), l'intérêt collectif et collaboratif devrait primer sur l'intérêt individuel ou des parties. Bernat (2008 : 27) préconise et soutient la même idée, en ce sens que le partage des informations et des connaissances doit se faire de sorte à développer l'intelligence collective et qu'il ne s'agit pas « de diviser pour régner mais de plutôt unifier pour conquérir ». Lesca (2008 : 85) met en exergue la nécessité d'une intelligence collective afin de traiter et interpréter des informations pour aboutir à des actions effectives. Nous pouvons avancer que l'intelligence collective est une interaction entre des individus aspirant à la réalisation d'un objectif commun et c'est ce qui crée une certaine dynamique.

---

<sup>32</sup> Nous avons écrit nouvelles technologies de l'information et de la communication afin de respecter les développements de l'auteur qui datent de 2012, mais à présent, nous parlons seulement de technologies de l'information et de la communication car elles ne sont plus nouvelles.

### **II.2.1. Les conditions d'émergence de l'intelligence collective**

L'intelligence collective jaillit de la co-création, la co-réflexion et la co-construction entre les individus appartenant à un même groupe (Livre blanc, 2013 : 3). Les auteurs ayant écrit ce livre blanc mettent l'accent sur les principes, les habitudes et les comportements qui favorisent le développement de l'intelligence collective. Nous sommes d'accord avec les auteurs sur le fait que la culture organisationnelle joue un rôle central dans l'éclosion de l'intelligence collective.

Il est intéressant de mentionner qu'un changement managérial, organisationnel et culturel devrait s'effectuer afin de favoriser cette intelligence en créant des liens solides entre les acteurs de la firme (ces changements devraient être assurés par le dirigeant et des consultants externes afin de construire une vision collective et assurer la cohésion et le travail d'équipe par le biais par exemple du coaching). Dal Palu (2013 : 7-8) met en évidence trois conditions nécessaires au développement de l'intelligence collective comme suit :

#### **II.2.1.1. Un espace pour la pensée**

Trois dimensions doivent être prises en compte : le symbolique, l'imaginaire et le réel. Ces trois concepts correspondent selon l'auteur au lisible, visible et l'imprévisible.

- **Le lisible** : il se traduit par la nécessité de partager le même langage, le même niveau de raisonnement et la même capacité à s'accorder. L'objectif est d'avoir le même niveau de compréhension des problèmes afin qu'il y ait échange et communication. L'apparition de l'intelligence collective nécessite que les membres de la communauté soient au même niveau en termes d'informations et de connaissances pour gagner en temps (éviter de reprendre et d'expliquer à chaque fois les informations et les idées) et en créativité.

- **Le visible** : l'entente entre les membres de la communauté sur les faits traités est primordiale pour éviter de tomber dans des bêtises collectives au lieu de produire de l'intelligence. Le recours aux technologies de l'information et de la communication favorise une égalité dans le traitement des problématiques et des projets.

- **L'imprévisible** : les erreurs qui surgissent lors des réflexions collectives sont des opportunités qui doivent être saisies. En effet, le hasard et l'imprévu sont considérés comme de la valeur ajoutée que l'intelligence collective devrait saisir. Les plus grands succès (en termes d'innovations) ayant marqué l'histoire des entreprises ont découlé du hasard.

#### **II.2.1.2. Une structuration spécifique des échanges**

La structure en forme borroméenne<sup>33</sup> est la plus adaptée pour l'intelligence collective. En effet, elle traduit la relation étroite existante entre les membres de la communauté qui se sentent libres, égaux et unis. Chaque personne peut intervenir dans les réflexions des autres sans qu'il y ait problème ou prise de tête.

#### **II.2.1.3. Une dynamique en trois temps**

Trois éléments sont à prendre en considération : l'élaboration collective, le temps de la décision et le travail collectif

**a. L'élaboration collective** : il s'agit de la construction d'une vision partagée où la prise de plaisir et de créativité permet la création d'une dynamique et l'amélioration de l'efficacité pour atteindre un objectif commun.

**b. Le temps de la décision** : il y a mise en évidence de deux cas, le premier porte sur le fait que la décision soit évidente et, donc, elle est prise de façon collective et naturelle, le second porte sur le fait que la décision nécessite de la compétence, en ce sens que cela nécessite la personne la plus compétente dans le domaine de la problématique traitée et, par conséquent, faire émerger la décision.

**c. Le travail collectif** : il est assuré à travers un style de management favorable au changement, en ce sens que le leadership assure un travail collaboratif et un esprit ouvert à tout changement partiel ou total si nécessaire.

---

<sup>33</sup> Il s'agit d'une structure sous forme d'anneaux entrelacés constituant un nœud qui ne peut se détacher. Cette notion est utilisée afin de mettre en évidence le fait que l'équipe de travail devrait être soudée en vue de promouvoir la réflexion collective.

La confiance joue un rôle central dans le travail collaboratif et c'est au manager de garantir cette condition, notamment en se considérant comme un sujet au service des salariés et ces derniers comme des sujets experts dotés de compétences et à même de réaliser des exploits.

Pour que les informations utiles circulent de la meilleure manière possible, il faudrait inciter les salariés à penser global et agir local (Martinet et Marti, 1995 : 91), c'est-à-dire penser au-delà de leurs services. En effet, il faudrait un travail collaboratif, un management agile, inciter les salariés à sortir de leurs routines et adopter de nouveaux comportements pour *in fine* développer un comportement de partage, d'empathie et « *penser global et agir local* » (Autissier et al., 2018 : 7). Autrement dit, il faudrait penser « organisation », les salariés ou collaborateurs se considéreront comme faisant partie d'une communauté ou collectivité plus vaste. Et à partir de là, nous remarquons que les auteurs sont du même avis sur ce point.

Selon Zara (2004 : 4), l'intelligence collective comprend l'organisation et le fonctionnement dynamique de tous les éléments d'une culture. Zara (2004 : 5) avance aussi que l'intelligence collective se base sur la communication collective et la réflexion collective. C'est ce qui est développé également par Autissier et al. (2018) en avançant qu'il existe un préfixe « co » qui émerge dans le langage stratégique et managérial. Ils parlent d'ailleurs de co-écriture, co-construction, co-direction et co-évaluation. Tout ceci est nécessaire, car sa mobilisation permet d'aboutir à une intelligence collective (Autissier et al., 2018 : 8).

La réflexion collective dépasse de loin la communication, car elle permet la construction collective d'une information et, par là même, d'une connaissance qui est considérée comme étant rare et difficile (la communication se résume par l'échange d'informations sans qu'il y ait automatiquement coopération intellectuelle). Zara (2004) encourage d'ailleurs à développer l'intelligence collective et éviter de se restreindre au développement de l'intelligence individuelle. Sur ce point, Achard (2005 : 40-41) pense que l'entreprise n'a pas besoin d'information, mais d'intelligence. L'information externe est obtenue grâce à la veille stratégique. Elle doit être transformée en connaissance qui pourrait assurer à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Zara (2004 : 6) précise que le management de l'intelligence collective consiste en un ensemble d'outils, de méthodes et de moyens permettant de mobiliser les intelligences individuelles à travers leur mise en réseau, la coopération en vue d'atteindre un objectif commun et réaliser la mission de l'organisation.

### **II.3. L'intelligence collective : les leviers et freins**

D'après Zara (2004 : 12), le management collectif a pour mission le développement de la confiance entre les différents membres de l'organisation, ce qui conduira à l'implication et à l'engagement du personnel dans l'action. Un manager qui encourage l'intelligence collective est considéré comme un leader (Goirand, 2013 : 17). Car il intègre l'innovation dans les valeurs de l'entreprise qui se trouvent en décalage avec les valeurs du secteur dans lequel elle active.

Hardy-Zhang et Agostinelli (2008 : 5) mettent en exergue le fait que l'intelligence collective permette la création collective de sens qui s'effectue pendant la phase de circulation de l'information acquise et sa transformation en connaissance opérationnelle. C'est ce qui donne lieu à l'apprentissage organisationnel qui constitue la force de l'entreprise. Ainsi, l'intelligence collective nécessite une culture d'apprentissage organisationnel qui est un déterminant de l'innovation. Pour Miha Skelavadj et al. (2010 : 3), l'apprentissage organisationnel "is a complex process that refers to the development of new knowledge and has the potential to change behavior". L'apprentissage organisationnel permet la création de nouvelles connaissances et a la capacité de changer les comportements. L'apprentissage organisationnel permet un travail collectif et de groupe. Cela favorise la création des connaissances, de sens et, par conséquent, le développement d'une intelligence conduisant à la résolution des problèmes ainsi qu'une attitude anticipative (comportement proactif). L'intelligence collective consiste dès lors en une réflexion et coopération collective. L'important est que la décision mobilise l'intelligence et les connaissances de l'ensemble du corps social constituant la firme.

Miha Skelavadj et al. (2010) rajoutent ensuite que les entreprises, ayant développé une solide culture d'apprentissage, sont des firmes qui sont bonnes en création, acquisition et transformation des connaissances, la modification des comportements afin de créer de

nouveaux savoirs tels que présenté ci-dessous. Pour ces auteurs, “firms that have developed a strong learning culture are good at creating, acquiring and transferring knowledge, as well as at modifying behavior to reflect new knowledge and insight”. Nous pouvons dire que l’intelligence et la réflexion collective sont considérées comme un moyen d’anticipation et de vision du futur.

Pour Achard (2005 : 48-49), la coopération et la réflexion collective consistent en « une fonction associative du cerveau ». En effet, la mise en commun, l’échange, le partage des connaissances permettent d’apporter un plus et enrichir le travail d’équipe, mais aussi améliorer la performance. Ce même auteur pense que l’enrichissement n’est pas le fruit d’un cerveau qui domine, mais plutôt une association créatrice. Il pense que « en l’absence de « cerveau dominant » les participants jouent l’interactivité ».

L’idée véhiculée par Achard (2005) est que les collaborateurs ne doivent pas se sentir dominés mais, bien au contraire, ils doivent se sentir valorisés. Cela dit, ils feront en sorte de communiquer, échanger et partager les informations utiles et pertinentes, leur savoir et leur expérience créant une interaction et une réflexion collective et, par voie de conséquence, une intelligence collective.

Pour Moinet et Marcon (2008 : 230), « l’un des enjeux majeurs du management est donc aujourd’hui le management du savoir ». De par son importance, la connaissance doit être gérée d’où la nécessité d’une mise en place du knowledge management. En effet, ce dernier est une action et une démarche à part entière d’où la nécessité d’approfondir cette notion. Nous poursuivons cette idée en présentant le point qui suit.

#### **II.4. Le knowledge management : fondements culturels et veille stratégique**

En tant qu’élément essentiel aux activités de veille stratégique, le knowledge management est indispensable au sein d’une entreprise d’où la nécessité de son étude.

Nous allons présenter différentes définitions de ce concept, ses fonctions, ses fondements culturels ainsi que les différentes étapes relatives à sa démarche.

#### **II.4.1. Définition du knowledge management**

De Long et Fahay (2000 : 2) pensent que la connaissance est le produit de la réflexion et de l'expérience humaine. Selon le contexte pris en considération, la connaissance est une ressource localisée au niveau individuel ou collectif ou intégrée dans une routine ou un processus. Incarnées dans le langage, les histoires, les concepts, les règles et les outils, les connaissances entraînent une capacité accrue de prise de décision et d'action pour atteindre un but. C'est ce qu'ils expliquent en disant que

Knowledge, on the other hand, is a product of human reflection and experience. Dependent on context, knowledge is a resource that is always located in an individual or a collective or embedded in a routine or process. Embodied in language, stories, concepts, rules and tools, knowledge results in an increased capacity for decision making and action to achieve some purpose (De Long et Fahay, 2000 : 2).

Dans le cas de notre étude, il s'agit de mettre en place et mener à bien le processus de veille stratégique. En effet, les auteurs mettent bien en exergue, le fait que la connaissance ainsi que sa création fassent partie de l'histoire et de la culture d'entreprise.

Le knowledge management est défini par Zara (2004 : 4) comme : « l'action de capitaliser des connaissances et de les partager ». Selon Benmahamed et Ermine (2009), le knowledge management se présente comme « le management des activités et des processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation selon deux finalités complémentaires fortement imbriquées : une finalité patrimoniale (préservation, réutilisation et actualisation des connaissances), et une finalité d'innovation durable (création active des connaissances individuelles et de leur intégration au niveau collectif dans une organisation ». De là, nous observons qu'il y a mise en exergue de deux finalités interdépendantes du knowledge management à savoir : la création des connaissances de façon active et permanente, en vue de favoriser les innovations ainsi que la préservation, la réutilisation et la réactualisation des connaissances, c'est dans ce sens que la mémoire, l'expérience et l'apprentissage organisationnels (patrimoine de l'entreprise) émergent. Et à propos des connaissances,

Eliasson (1996 : 4) dit :

With quality of output being the key competitive factor, knowledge or competence becomes the key input in quality production, the natural limiting factor to macroeconomic growth, and the key to survival for individual agents in the market. Competence capital determines the economic value of the firm as a learning organization determines the rate at which its principal asset—knowledge—is accumulated. But learning is subjected to rapidly diminishing return. Hence, the competence to subjectively understand state space defines the management competence of the firm. This competence depends critically on the selection and allocation of competent people.

De par la définition, nous remarquons que la qualité est considérée comme un output permettant à l'entreprise d'être compétitive mais la connaissance ou la compétence est un input nécessaire pour la compétitivité de l'entreprise, et c'est même sa clé de réussite.

De plus, le capital des connaissances ou les connaissances accumulées par l'entreprise en tant qu'entreprise apprenante lui permettent d'augmenter sa valeur économique et par conséquent créer de la richesse et assurer sa pérennité, c'est la raison pour laquelle un management des connaissances et compétences est primordial.

A cet effet, Matmar (2008 :4) avance que pour que les connaissances ou compétences constituent un avantage concurrentiel pour l'entreprise, elles doivent se traduire en actions à savoir l'innovation. Ainsi, une meilleure gestion des connaissances se trouve être fondamentale.

#### **II.4.2. Les fonctions du knowledge management**

La mise en place d'une démarche knowledge management au sein des entreprises permet d'assurer trois fonctions principales (Zara, 2004 : 35) à savoir :

- L'aide à la prise de décision par le biais de la qualité et de la quantité des informations disponibles.
- L'innovation à travers le jaillissement de nouvelles idées qui seront transformées en projets.
- L'optimisation de la production à travers la diffusion de meilleures pratiques, minimisation des temps morts et des erreurs ainsi que le partage et la réutilisation des savoirs et savoirs faire.

Dans ce cas, le knowledge management est considéré comme étant une solution à un problème et comme une fonction support, nous parlons du knowledge management fonctionnel.

La dimension opérationnelle du knowledge management permet de mettre en évidence ce concept, comme partie intégrante du management à travers le développement et la mise en œuvre de l'intranet.

Cela favorisera la collaboration et par conséquent, améliorer la coopération intellectuelle (intègre la réflexion collective, la confiance et le partage d'informations et de connaissances) et les relations interpersonnelles, il s'agit dès lors du knowledge management opérationnel.

### II.4.3. Les fondements culturels du knowledge management

Les fondements culturels du knowledge management sont les valeurs et les croyances (Zara, 2004 : 38-39).

#### II.4.3.1. Les valeurs

Sans revenir sur la définition de la valeur, nous présenterons les valeurs nécessaires au développement d'une intelligence collective et la réussite de la démarche knowledge management (voir *supra*, chapitre I<sup>er</sup>, pour ce qui est des valeurs). Les valeurs essentielles au knowledge management sont :

**a. La valeur de partage :** c'est la valeur la plus importante, la plus fondamentale car elle encourage le partage d'informations, pouvoirs, connaissances, expériences et compétences. Notons que pour qu'il y ait partage, il faudrait qu'il y ait confiance entre les membres de l'entreprise ou de l'équipe de travail. Par là même, il y a nécessité de développement d'une éthique de confiance favorisant la coopération intellectuelle.

**b. La valeur de responsabilité :** nous parlons de responsabilité de la décision et des actes en termes d'atteinte des objectifs et du progrès de la firme.

**c. La valeur du respect :** c'est le respect mutuel entre les individus (particulièrement leurs forces, faiblesses), le respect des idées et les valeurs d'autrui.

#### **II.4.3.2. Les croyances**

Zara (2004) met en évidence trois types de croyances comme suit :

**a. Croyance 1 :** il s'agit d'une croyance qui porte sur la valorisation et le développement du potentiel de chaque individu constituant l'organisation. En d'autres termes, il s'agit de croire que chacun est doté d'une intelligence et d'un potentiel.

**b. Croyance 2 :** il existe une intelligence situationnelle. Toutes les personnes sont égales, mais chacune peut apporter un plus, une valeur supplémentaire dans une situation donnée.

**c. Croyance 3 :** c'est une croyance qui porte sur le fait que les individus ne soient pas totalement égoïstes, mais il y a au fonds d'eux de l'altruisme, ils sont prêts à sacrifier une part de leurs intérêts personnels pour satisfaire l'intérêt général.

Zara (2004) avance que sans le partage de ces valeurs et croyances, il ne peut y avoir mobilisation de l'intelligence collective. Les entreprises s'intéressent de plus en plus à l'intelligence collective, mais elles sont confrontées à des difficultés quant à la mise en place d'une démarche knowledge management, bien qu'elle soit fondamentale pour une organisation intelligente.

Afin de parler de l'organisation intelligente, il faut tenir compte de l'intelligence collective et du knowledge management. En effet, les deux concepts sont interdépendants, l'un alimente l'autre. La réflexion collective permet l'émergence de nouvelles idées et le knowledge management s'appuie sur ce qui a été capitalisé.

L'objectif du knowledge management et de l'intelligence collective réside dans le fait que la performance collective ou globale de l'organisation soit supérieure à la somme des performances prises individuellement. L'essence même du knowledge management est la coopération intellectuelle encouragée par les interactions humaines et assurant, par conséquent, la créativité et le partage des connaissances.

L'existence d'une démarche knowledge management et sa généralisation nécessite une culture, dite de partage des connaissances, au sein de l'entreprise (Benmahamad et Ermine, 2009). Pour développer cette culture, il est nécessaire de faire évoluer les

mentalités du corps social constituant la firme, ainsi que leur motivation à travers des récompenses financières et des reconnaissances.

Boisot (1998 : 119-120) avance que la connaissance en tant qu'actif nécessite une culture spécifique. Pour lui,

the knowledge assets involved may be too committed to the earlier preferences to survive transition. They may in effect be too culture specific». «Thus the storage of information and of knowledge assets is prey to the ravages of time. A second and related problem concerns the ability of knowledge assets to propagate across space. After all, cultural transmission has to be spatio-temporal if it is to have any discernible effect.

La culture de partage est importante afin préserver les informations et les connaissances de l'entreprise. Elle est également nécessaire pour assurer la transmission du savoir dans le temps et dans l'espace. Nous observons la convergence des idées et l'accord des auteurs sur ce point. En tant qu'actif, la connaissance permet à l'entreprise de se doter d'avantages concurrentiels. Un peu plus loin dans son travail, Boisot (1998 : 122) avance que le partage des informations est un ingrédient central. Il pense que «there have been many definitions of culture of widely varying types. No matter how definition is formulated, however, most would take the structuring and sharing of information within a population distributed across space and time as a central ingredient». Toutefois, c'est la culture de l'entreprise qui permet d'obtenir un avantage concurrentiel.

Boisot (1998 : 123) défend cette idée en mettant en avant que «differences in corporate culture will not always be as strong as differences in national cultures, but they may nonetheless be important enough to offer a firm a differential advantage in the accumulation of knowledge assets». Boisot (1998) explique que les différences dans les cultures nationales sont plus importantes comparées aux différences des cultures organisationnelles. Les cultures nationales traduisent le fonctionnement général d'un pays et, par conséquent, leur impact sur la culture d'entreprise (voir *supra* le chapitre I<sup>er</sup>).

Néanmoins, les différences des cultures d'entreprises assurent à l'entreprise un avantage concurrentiel en ce sens qu'une entreprise qui est dotée d'une culture fondée sur le savoir et l'accumulation des connaissances disposerait d'un avantage concurrentiel.

#### **II.4.4. La démarche knowledge management**

Reix (2005) cite quatre étapes constituant la démarche de la gestion des connaissances. Les phases du processus du management des connaissances sont : la phase acquisition, stockage, transfert et application (Reix, 2005).

##### **II.4.4.1. La phase acquisition**

L'acquisition de la connaissance se fait à travers l'apprentissage organisationnel ou collectif. Ce dernier s'étend grâce à l'héritage de l'entreprise en matière de connaissance, par expérience, par recrutement d'un personnel compétent de l'extérieur, par la veille environnementale et technologique.

##### **II.4.4.2. La phase stockage**

Après leur acquisition, les connaissances doivent faire objet de conservation, c'est-à-dire qu'elles doivent être préservées au niveau individuel et collectif en vue de constituer une mémoire organisationnelle qui sera utilisée ultérieurement. Le stockage des connaissances consiste à acquérir et sauvegarder en état d'utilisation les connaissances afin d'éviter leur perte, le turnover. Reix (2005) avance qu'une entreprise qui est dotée d'une mémoire organisationnelle est une entreprise considérée comme un système de traitement de l'information.

Au niveau individuel, l'information est sauvegardée dans sa mémoire, et au niveau organisationnel, l'information peut être conservée dans les procédures. Eliasson (1996 : 4) pense que le capital matériel se détériore, par contre le stock de connaissance est conservé à vie, d'où l'expression « while capital equipment deteriorates in value from use, the stock of knowledge is for ever ».

##### **II.4.4.3. La phase transfert**

Le principal objectif du management des connaissances est le transfert ou la transmission des connaissances entre les différents membres des différents niveaux de l'organisation. Cette transmission peut se faire soit par discussions ou réunions informelles, soit par formation.

#### **II.4.4.4. La phase application**

L'application des connaissances en action est le seul moyen favorisant l'amélioration de la performance de l'entreprise. Les connaissances implicites et explicites, que l'entreprise détient, représentent les ressources clés qui lui confèrent un avantage concurrentiel.

Pour Grundstein (2006 : 5), le knowledge management est constitué de processus génériques qui sont une réponse à une problématique de capitalisation des connaissances (capitaliser les connaissances, c'est considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesse constituant un capital et en tirer des intérêts qui contribuent à augmenter la valeur de ce capital). Nous les présentons de la manière suivante.

##### **a. Le processus de localisation**

Il s'agit d'un processus qui permet la détection des connaissances tacites et explicites qui sont cruciales et qui jouent un rôle important dans la prise de décision. L'accent est mis sur la nécessité de les localiser, les caractériser, en faire des cartographies, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser. Cela débouchera sur un plan d'action assurant ainsi une valeur ajoutée à la firme.

##### **b. Le processus de préservation**

Il s'agit d'un processus qui concerne la conservation des connaissances, surtout dans le cas où elles sont explicites. Ces dernières représentent des connaissances qui peuvent être transmises sans perte d'intégrité notamment par le biais d'un discours. Ces connaissances font référence aux lois, règles, procédures, aux livres, aux bases de données, aux compétences techniques et aux savoirs scientifiques. Il s'agit de connaissances codifiées de nature individuelle ou collective (Habib, 2010). Il y a lieu de les acquérir des porteurs de connaissances en vue de les modéliser, les formaliser et les conserver.

La connaissance tacite est, quant à elle, de nature non verbale, intuitive et non articulée. Cette connaissance est difficilement transférable par le langage, en référence à cette célèbre phrase de Polanyi (1966), cité dans Habib (2010 : 6) qui dit que « nous savons plus que ce que nous pouvons exprimer ». Il y a lieu d'encourager et inciter au transfert des connaissances et aux interactions par le biais des communautés de pratique.

**c. Le processus de valorisation**

La valorisation des connaissances consiste en leur mise à disposition et au service du développement de l'entreprise. Il s'agit de les rendre accessibles tout en respectant des règles de confidentialité et de secret. En ce sens qu'il y a lieu de les diffuser, les partager, les exploiter, les combiner et créer de nouvelles connaissances.

**d. Le processus d'actualisation**

Les connaissances doivent être évaluées, mises à jour, standardisées et enrichies au fur et à mesure des retours d'expériences. Il y a lieu également de créer de nouvelles connaissances et apporter des connaissances externes. Grundstein (2006) met en exergue le rôle joué par l'intelligence économique dans cet apport et, par-là, même de la veille stratégique. King (2009 : 2) avance que "the processes of knowledge management involve knowledge acquisition, creation, refinement, storage, transfer, sharing and utilization". Il s'agit alors d'un processus qui suit des étapes allant de l'acquisition de la connaissance jusqu'à son utilisation. Les auteurs anglo-saxons et francophones, cités ci-dessus, présentent les mêmes phases constituant le processus du knowledge management. Néanmoins, King (2009 : 3) rajoute que l'objectif du knowledge management est d'améliorer les connaissances de l'organisation en ayant de meilleures pratiques knowledge, améliorer le comportement organisationnel (individus la constituant bien évidemment), prendre de meilleures décisions et améliorer la performance de l'entreprise (ce qui fait référence aussi aux fonctions du knowledge management comme précédemment citées). Cela est explicité par la citation suivante qui met en avant le fait que "the goals of knowledge management are the leveraging and improvement of organization's knowledge assets to effectuate better knowledge practices, improve organizational behaviors, better decisions and improved organizational performance" (King, 2009 : 3).

Afin de connaître une réussite, la connaissance devrait être transmise à travers la socialisation, le travail de groupe et de collaboration en constituant un réseau de travail. Cette idée est soutenue par King (2009 : 3) qui la met en avant, en disant que "for knowledge to be successful, knowledge must usually be transmitted through social groups, teams and network".

De plus, il y a lieu de promouvoir une culture du savoir et de la connaissance au sein de l'organisation pour mener à bien cette démarche. La définition suivante met en évidence que le knowledge est une culture particulière qui est fondée sur le partage et l'utilisation des connaissances afin de conduire l'entreprise vers la réussite. Knowledge culture "is one of particular variety of organizational culture representing a way of organizational life that...enables and motivates people to create, share and utilize knowledge for the benefit and enduring success of organization" (Oliver et Kandadi, cités dans King, 2009 : 8). En effet, la culture de l'entreprise devrait évoluer vers une culture du savoir afin d'assurer la pérennité de la firme.

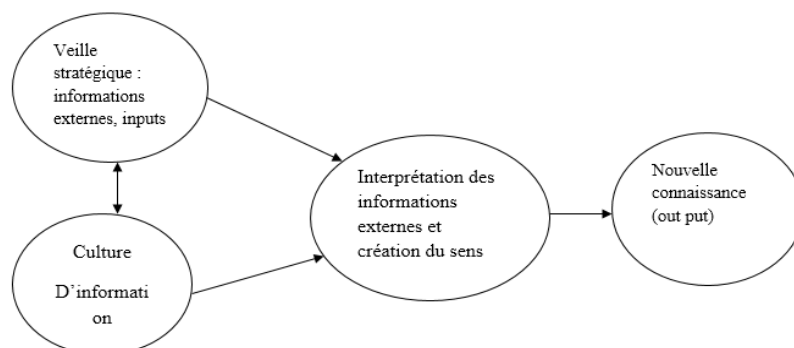
Selon Nonaka et Takeuchi (1997 : 10), cinq phases permettent la création de nouvelles connaissances à savoir : partager les connaissances tacites, créer de nouveaux concepts, justifier les concepts, construire un archétype, étendre les connaissances.

Du point de vue opérationnel, le knowledge management peut se traduire à travers une série de nouveaux projets, processus et activités. Cette idée est avancée par Delong et Fahay (2000 : 3) comme suit :

knowledge management is typically made operational through a series of new projects, (such as British petroleum's virtual teamwork program using video conferencing to share human expertise between remote sites), processes (such as creating research teams to visit customer sites) and activities (such as interviewing potential customer).

Delong et Fahay (2000 : 11) pensent que "knowledge from external environment is expected to be the starting point, not the end, of innovation. In this type of culture, norms and practices strongly encourage the exploitation of knowledge from external environment, rather than just being satisfied with absorbing it". Delong et Fahay (2000) mettent en avant le fait que la collecte d'informations externes relève d'une culture organisationnelle qui conduit au traitement de ces informations, en vue de leur transformation en connaissances nouvelles créant ainsi un avantage concurrentiel pour l'entreprise, tout en assurant sa pérennité. C'est ce qu'ils décrivent sous forme de figure que nous présentons comme suit.

Figure n°10 : La création de nouvelles connaissances à partir des informations externes



Source : figure conçue et adaptée par l'auteur à partir de Delong et Fahay (2000 :11).

La figure montre que l'entreprise devrait se doter d'une culture informationnelle lui permettant, en termes d'incitation de ses membres, de collecter des informations à travers la veille stratégique, afin de créer de nouvelles connaissances qui se traduirait par exemple par une innovation qui confère à l'entreprise une position concurrentielle de leader. Achard (2005 : 86) soutient également cette idée en mettant en exergue le fait que la veille stratégique ou l'intelligence économique orientée entreprise permet la transformation de l'information externe, dite aussi input en information, à valeur ajoutée ou intelligence dite aussi output. Quant à Dou (2008 : 49), il parle de création de valeur, c'est-à-dire des connaissances pour l'action.

Il est important de noter que la veille stratégique utilise les techniques et méthodes du knowledge management en vue d'une meilleure réalisation de cette démarche (veille stratégique). Nous allons voir quel serait l'apport des techniques du knowledge management au processus de veille stratégique.

#### II.4.5. Les apports des techniques du knowledge management à la veille stratégique

D'après Jakobiak (2004 : 208), les apports des techniques du knowledge management à la veille stratégique sont la création d'une base de connaissances, la diffusion push-pull, la création d'une structure interactive et l'utilisation optimale de l'intranet.

##### II.4.5.1. La création d'une base de connaissances

Après leur collecte, les informations doivent faire objet de mémorisation. La constitution d'une base de connaissance est considérée comme essentielle afin d'éviter leur

perte ainsi que le fait de faciliter l'accès aux informations. Jakobiak (2004) considère cette base de connaissance comme une structure d'accueil des informations pour chaque groupe d'experts. Cette base de connaissance peut être classée en cinq groupes d'experts : produits, application, procédés, prospective et zones géographiques, chacun étant une entité autonome constituant la partie de la veille stratégique de la base de connaissance.

#### **II.4.5.2. La diffusion push-pull**

Le knowledge management apporte des outils au bon traitement des informations internes et externes. En effet, il y a une diffusion sélective d'informations externes (c'est-à-dire celles destinées aux clients, ainsi que la collecte d'informations en provenance de l'environnement externe). Il y a lieu également de mettre en place un dispositif de traitement et de diffusion d'informations internes d'où le management des connaissances.

#### **II.4.5.3. Création d'une structure interactive**

Une structure de partage et d'échange d'informations informelles doit être développée vu leur importance dans la veille stratégique.

#### **II.4.5.4. Utilisation optimale de l'intranet**

Utiliser de façon optimale l'intranet est primordial. Le besoin de créer, partager et diffuser des informations et des connaissances est fondamental pour le travail coopératif et collaboratif. Afin de réaliser cet objectif, le recours aux technologies de l'information et de la communication et particulièrement les groupwares. L'optique knowledge management est un élément des réseaux de partage des connaissances. Il fait référence au processus de travail en équipe et les outils logiciels qui supportent ces processus (Jakobiak, 2004 : 205). Cette optique est indispensable, mais pour cela il faut des compétences qui relèvent du knowledge management, c'est-à-dire que seul un tel dispositif peut nous les procurer. Le point qui va suivre nous permettra d'apporter davantage d'explicitation quant à la relation existante entre la veille stratégique et le knowledge management.

#### **II.4.6. La relation entre la veille stratégique et le knowledge management**

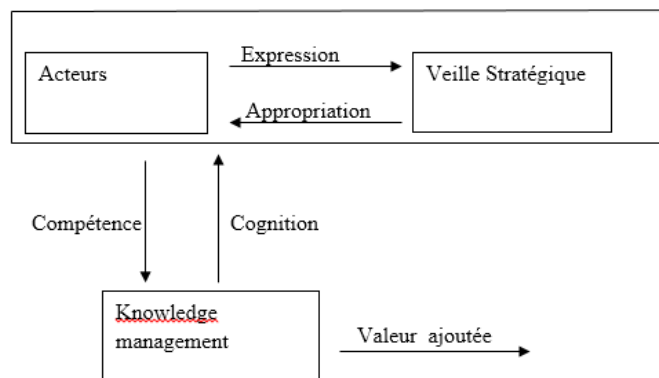
Notons l'existence d'une relation étroite et interdépendante entre la veille stratégique et le knowledge management d'où le développement de ce point dans ce chapitre. En effet, la veille stratégique permet la collecte d'informations et leurs transformations en connaissances et inversement, le knowledge management permet la capitalisation et

l'appropriation des connaissances qui vont servir ensuite d'informations à l'entreprise en vue de prendre des décisions stratégiques. Cela a été soutenu par Benmahamed et Ermine (2009) quand ils disent :

[...] cette capacité cognitive des acteurs est soutenue par le système d'information en étroite relation avec les acteurs qui s'approprient de l'information pour la transformer en connaissance opérationnelle ou de décision. Inversement, les acteurs produisent de l'information qui s'accumule dans le système d'information quand ils formalisent leurs connaissances et qu'ils les expriment dans le système d'information.

La figure présentée par Benmahamed et Ermine (2009) est plus explicite et met davantage l'accent sur la valeur ajoutée créée à travers ces deux pratiques. Benmahamed et Ermine (2009) ont utilisé le système d'information, mais ce dernier, utilisé pour des fins stratégiques, est considéré comme une veille stratégique et, par là même, nous l'avons adapté à notre thématique (figure n°11).

**Figure n°11 : La relation entre la veille stratégique et le knowledge management**



**Source : figure conçue et adaptée par l'auteur à partir de Benmahamed et Ermine (2009 :1-10).**

Nous constatons que le knowledge management est considéré comme un système qui interagit avec le système d'information ou la veille stratégique afin de produire des connaissances de valeur supérieures à celles consommées. C'est ce qui crée de la richesse et de la valeur ajoutée pour l'entreprise.

Benmahamed et Ermine (2009) considèrent le système d'information comme un support technologique au knowledge management. Or, nous considérons que c'est plus

qu'un outil technologique, mais plutôt un système à part entière qui participe et favorise la création des connaissances.

La relation entre la veille stratégique et le knowledge management est mise en évidence à travers la collecte d'informations technologiques et leur transformation en connaissances nouvelles, qui ont débouché vers des innovations. Cela est soutenu par Oubrich (2011) qui met la lumière sur l'existence d'une influence mutuelle entre les deux concepts. Pour Oubrich (2011), "without knowledge management it is not possible to create competitive intelligence, as competitive intelligence requires access to information. However, without competitive intelligence, knowledge management becomes a fruitless exercise of filing and categorizing information". Nous observons bien la relation étroite existante entre les deux concepts.

Jakobiak (2004) apporte un peu plus d'éclairage quant à la relation existante entre les deux concepts. En effet, la collecte d'informations externes par le biais des observateurs peuvent être formelles ou informelles. En les intégrant aux informations internes, l'entreprise constitue sa base de connaissances (groupwares, workflow, diffusion push-pull) que les experts vont traiter et interpréter (création de nouvelles connaissances), afin de présenter aux décideurs des informations stratégiques leur permettant de prendre des décisions de même envergure. Nous considérons dès lors que le knowledge management intervient avec ses outils (base de connaissances) dans la phase de traitement des informations. C'est la raison pour laquelle une culture informationnelle basée sur le partage et les échanges des informations et des connaissances est primordiale. En d'autres termes, l'information, son partage, son traitement et son utilisation (exploitation) devraient être intégrés dans la culture de l'entreprise et que cela devienne un standard de travail. Baranski (2014 : 269) va un peu plus loin en préconisant d'intégrer ce processus dans les gènes des employés pour avoir une finesse de circulation des informations, un regard des projets commun et assurer un bon fonctionnement global. Cela doit être un code qui deviendra l'ADN de l'entreprise.

L'intérêt de l'étude de la relation entre le knowledge management et la veille stratégique est de permettre à l'entreprise de bien intégrer et utiliser les informations internes, l'intranet, et apporter une aide précieuse aux experts afin de mener à bien leur travail. Il s'agit d'utiliser des outils du knowledge management afin d'optimiser les

activités de veille stratégique (pour un exemple concret algérien sur cette relation voir Boughchiche (2017)).

Pour Brute De Remur (2008 : 168), l'intelligence informationnelle ne peut pas se distinguer du knowledge management, car la création de la valeur nécessite le développement et l'exploitation de la richesse cognitive globale pour traiter l'information et créer de l'intelligence. Notons que lorsque nous parlons d'outils et techniques knowledge pour la réussite des activités de veille stratégique, il y a lieu d'abord de comprendre que le knowledge management est un esprit donc une culture (Veybel et Prieur, 2003 : 8). Ensuite, recourir à l'utilisation des technologies dédiées au knowledge management à savoir : stockage et partage de données (workflow, messagerie électronique, système GED : gestion électronique des documents), représentation et traitement des connaissances (outils d'aide à la rédaction de texte, traitement du langage naturel, supports multi-médias).

Après avoir présenté ce qu'est le knowledge management et son importance pour l'entreprise, nous passons à la présentation de l'entreprise apprenante qui est une entreprise qui favorise la création des connaissances.

## **II.5. L'entreprise intelligente**

L'entreprise intelligente, également appelée entreprise apprenante ou entreprise 2.0, est une entreprise qui apprend sans cesse. Les entreprises elles-mêmes sont soumises à la nécessité de se transformer en entreprises apprenantes en modulant continuellement leur gestion, leur organisation et les qualifications de leur personnel pour s'adapter aux nouvelles<sup>34</sup> technologies (OCDE, 1996 : 14).

L'Organisation de Coopération de Développement Economiques (OCDE) met en avant la nécessité de réaliser des changements afin de faire face aux mutations technologiques et l'importance de l'apprentissage interactif et la promotion du travail collaboratif basé sur l'échange d'informations assurant ainsi des innovations. Les développements qui ont été faits en ce qui concerne l'entreprise apprenante ont été inspirés des observations faites sur les individus. En effet, les entreprises et les êtres humains ont des cycles identiques, c'est-à-dire la naissance, le développement ou la croissance et la mort. C'est pour cela que les entreprises devraient apprendre afin de faire face à la

---

<sup>34</sup> A présent, nous utilisons seulement la notion des technologies de l'information, nous avons repris la phrase telle quelle a été présentée par l'auteur pour des raisons d'honnêteté intellectuelle et scientifique.

recrudescence de la concurrence et éviter ainsi la disparition. En effet, nous ne pourrions pas parler d'innovation sans parler d'apprentissage, donc d'une dynamique apprenante. L'apprentissage permet la créativité qui va favoriser la dynamique de changement et assurer la compétitivité de l'entreprise et faire face à l'environnement (Achard, 2005 : 194).

Quand nous parlons de coopération, nous parlons de l'existence d'une certaine dynamique organisationnelle qui est généralement impactée par les valeurs (et donc la culture) de l'entreprise et l'usage des technologies de l'information et de la communication. Nous pouvons dire alors que pour favoriser le développement de la coopération intellectuelle, une adaptation de la stratégie, l'organisation, le système d'information, le mode de management et la culture sont nécessaires.

La démarche de la veille stratégique est un processus qui intègre la capitalisation des connaissances et des savoirs de l'ensemble de ses intervenants et du personnel de l'entreprise, c'est ce qui permet une meilleure circulation de l'information, ainsi que la réduction du temps à consacrer pour la recherche et la collecte des informations pertinentes.

Le traitement et l'exploitation de ces informations permet la création de la valeur ajoutée pour l'entreprise tout en facilitant la prise de décision, la réduction de l'incertitude et l'encouragement du partage de l'information.

Chabbet et Fouche (2013 : 102) avancent que la veille (pour nous stratégique) est une source d'apprentissage. Elle est la base des organisations apprenantes. Ces auteurs rajoutent également que la veille permet de générer de l'innovation et de l'intelligence collective qui sont les principales caractéristiques de l'entreprise apprenante.

L'entreprise apprenante est celle qui accorde une importance aux ressources informationnelles. Elle capitalise les connaissances et les expertises des équipes de travail, pratique une veille organisée et structurée, car c'est ce qui assure un avantage concurrentiel durable. En effet, la gestion de la dimension humaine par le manager est, comme nous pouvons le constater, un des éléments-clés pour une stratégie performante. Elle reste spécifique à chaque entreprise (Sisowath, 2008 : 268). Elle a pour but la construction d'une nouvelle dynamique, apprenante et harmonieuse (connaissances/expérimentations/expertises). Il faudrait ainsi être proche de sa ressource humaine afin de créer une nouvelle culture ou faire évoluer celle existante.

### **II.5.1. Les principes fondateurs et catalyseurs de l'entreprise apprenante**

Fillol (2009 : 31) distingue six principes généraux de l'entreprise apprenante : la présence de perspectives et visions partagées par les membres de l'organisation, la coexistence d'un apprentissage personnel et d'un apprentissage en équipe et collaboratif, l'existence d'une structure organisationnelle adéquate, un encadrement adapté et une adaptation à l'environnement avec lequel l'entreprise est constamment en interaction. Ces principes sont regroupés en principes fondateurs et catalyseurs, mais avant de les présenter de façon détaillée, nous avons jugé utile de définir en premier ce qu'est une entreprise apprenante.

#### **II.5.1.1. Définition de l'entreprise apprenante**

Selon l'étude Jemm Resaerch (2010 : 8), l'entreprise intelligente est

une organisation qui s'appuie sur l'expérience et l'expertise de ses collaborateurs, créateurs de la position de valeur vers ses clients, prospects et partenaires, elle met en œuvre un modèle d'organisation agile qui peut se reconfigurer dynamiquement, s'adapter facilement aux changements, agir et réagir vite et rester constamment flexible. Elle déploie un système d'information qui optimise l'innovation et les apports de collaborateurs pour rendre son organisation plus souple et plus efficace.

Belet (2003 : 49) a énuméré les principaux travaux et auteurs ayant présenté des définitions de l'entreprise apprenante que nous avons jugées utiles de présenter en annexe 1. A partir de ces définitions, nous constatons que les auteurs mettent en exergue le fait que l'organisation ou l'entreprise apprenante encourage l'apprentissage collectif de façon continue et permanente. C'est une sorte d'entreprise qui favorise également l'acquisition et le transfert des connaissances et compétences. Notons que Senge (1990) ajoute un élément que nous jugeons important qui est l'émergence d'un état d'esprit et d'une nouvelle pensée. En d'autres termes, une entreprise ou une organisation apprenante est une organisation dotée d'une culture d'information et de connaissance qui assure le partage et l'échange entre les membres de la firme, ce qui incite à la créativité (voir le tableau des définitions en annexe1). Pour Belet (2003 : 54-55),

le concept d'organisation ou d'entreprise apprenante apparaît clairement comme une philosophie managériale, qui vise à créer, à maintenir et à développer une culture d'entreprise-et des contextes

de travail-pour encourager tous ses membres (tant individuellement que collectivement) à apprendre en permanence afin d'être plus performants.

Selon Belet (2003), l'entreprise apprenante permet la création et la promotion d'une culture organisationnelle encourageant l'apprentissage de son personnel de manière continue en vue d'être plus performante et plus compétitive.

### **II.5.1.2. Les principes fondateurs**

Il s'agit de l'apprentissage individuel, l'apprentissage organisationnel et l'adaptation à l'environnement.

#### **a. L'apprentissage individuel**

Il s'agit de l'acquisition des connaissances de façon permanente qui peut être formalisée ou non. La première manière d'apprendre peut se faire à travers l'apprentissage toute la vie (life long learning). L'apprentissage non formalisé se fait à travers l'apprentissage expérientiel, le learning by doing, le compagnonnage et le tutorat. Selon Fillol (2009 : 32), la maîtrise personnelle et la discipline individuelle favorisent la remise en cause des modèles mentaux, et l'apprentissage est une des pierres angulaires du développement de l'apprentissage individuel dans les organisations.

Probst et Buchel (1995 : 15-16) avancent que les capacités d'apprentissage d'un individu sont le résultat des facultés de compréhension, des capacités cognitives, de l'intelligence et de l'expérience. Cette dernière est tributaire du savoir qui est socialement transmis et de l'évolution socioculturelle de l'individu.

#### **b. L'apprentissage organisationnel**

Fillol (2009) avance l'existence d'une complémentarité entre l'apprentissage individuel et organisationnel. En effet, une fois l'apprentissage personnel acquis, il doit être partagé, diffusé et transféré au sein de l'organisation. C'est là où intervient la culture informationnelle, en ce sens qu'il y a nécessité de transmission des informations et des connaissances pour qu'il y ait apprentissage collectif.

D'après Prost et Buchel (1995 : 16), l'apprentissage organisationnel est « l'élargissement et le changement du système de valeurs et de connaissances, l'amélioration des capacités de résolution de problèmes et d'actions ainsi que le changement du cadre commun de référence des individus à l'intérieur d'une organisation

». Probst et Buchel (1995) considèrent l'apprentissage organisationnel comme une modification des valeurs, connaissances et références avec lesquelles les membres de l'organisation travaillent, et donc c'est un changement de la culture organisationnelle afin de pouvoir trouver des solutions aux problèmes rencontrés, il y a transformation des cartes cognitives.

**c. L'adaptation à l'environnement**

Les organisations de manière générale et l'entreprise apprenante de manière particulière sont en relation constante avec leur environnement. En effet, l'entreprise apprenante est dite entreprise ouverte, car elle interagit avec son environnement et prend en considération ses différents changements et mutations. Elle est tout le temps en veille afin de surveiller l'évolution des besoins de ses clients et les satisfaire, ses concurrents afin de prospérer.

**II.5.1.2. Les principes catalyseurs**

La vision partagée, une structure organisationnelle adéquate et le rôle de la hiérarchie dans l'organisation représentent les principes catalyseurs de l'entreprise apprenante.

**a. L'existence de perspectives et de visions partagées par les membres de l'entreprise**

La vision partagée est le fruit des visions individuelles qui permettent la création du sens. Elle se résume en des objectifs collectifs que l'ensemble des membres de l'entreprise souhaiteraient atteindre, en ce sens qu'elle permet l'adhésion et l'engagement des salariés, mais nécessitant une collaboration active.

L'existence d'une concordance entre la vision organisationnelle et les visions individuelles est primordiale afin que le corps social s'allie sur un objectif commun. L'apprentissage organisationnel nécessite des interactions et des échanges entre les acteurs de la firme.

**b. La mise en place d'une structure organisationnelle adéquate**

Une structure est un instrument utilisé afin de représenter les différentes responsabilités et niveaux hiérarchiques d'une entreprise. Elle se traduit par un organigramme déterminant ainsi le degré de centralisation ou de décentralisation des décisions qui prime au sein de l'entité. La structure organisationnelle qui correspond à une entreprise apprenante est caractérisée par une flexibilité dans la coordination et dans la

division du travail, et une flexibilité dans la gestion du pouvoir et la prise de décision. La première correspond à la mise en œuvre d'équipes et d'un organigramme plat, ce qui favorise et facilite la diffusion et la transmission des informations et des connaissances au sein des équipes formelles et informelles. La seconde correspond à la décentralisation des décisions et l'attribution du pouvoir au personnel.

**c. Le renouvellement du rôle de la hiérarchie dans l'organisation**

Il y a décentralisation du pouvoir et la remise en cause du pouvoir hiérarchique au profit d'un management intermédiaire, et donc par la nomination d'un manager intermédiaire d'où le développement d'un encadrement différent du personnel. Ce manager a pour mission principale d'assurer une concordance entre la vision organisationnelle et la réalité du terrain. Il y a alors un management « milieu-haut-bas ».

Ces principes catalyseurs sont appelés, selon Filloi (2009 : 34), *le climat d'apprentissage* permettant de mettre en avant l'existence d'une atmosphère et des conditions conformes à l'apprentissage et, par là même, une culture favorable à l'apprentissage et à l'innovation. Nous pouvons avancer l'existence d'une relation et d'une influence mutuelle entre les démarches veille stratégique, intelligence collective et knowledge management.

Notons que c'est la dynamique apprenante qui permettra la création de la relation entre la veille stratégique et la ressource humaine et, par conséquent, sa culture (Achard, 2005 : 124). En réalité, il y aurait une expérience acquise qui serait diffusée puis intégrée dans l'actif de l'entreprise qui va assurer la création et le développement d'un nouveau comportement.

Nous considérons que la veille stratégique, l'intelligence collective, le knowledge management et l'apprentissage collectif sont des processus inter-reliés, interdépendants et complémentaires encourageant la création du sens et de la valeur, notamment à travers la détection juste à temps des signaux faibles de l'environnement externe, et en adoptant un comportement proactif.

Nous retenons de cette section que l'interprétation des signaux à temps par le biais des capacités cognitives des individus et le travail collaboratif entre les membres de l'entreprise, grâce à l'existence d'une culture de confiance et de partage des informations et des connaissances.

Ce qui est important à retenir est le fait que la culture de l'entreprise orientée vers une culture de l'information et du savoir assurerait à l'entreprise le succès dans toutes les actions qu'elle entreprend, mais aussi et particulièrement les activités de veille stratégique. Cela est valable aussi bien dans le cas où l'entreprise dispose d'une structure de veille stratégique ou dans le cas où elle souhaiterait la mettre en place. Elle permettrait soit son amélioration ou son succès.

## **Conclusion**

Nous avons essayé d'expliquer et d'analyser les différents développements relatifs aux concepts clés, notamment la culture informationnelle et sa mise en relation avec le knowledge management et l'intelligence collective, afin de démontrer son importance dans l'évolution de toute organisation.

Nous constatons que la culture permet l'adoption de la veille stratégique et cette dernière permet la création d'une culture favorable. La veille stratégique se nourrit de la culture de l'entreprise et l'induit. La culture forte permet le succès qui permet la création d'une culture forte. Néanmoins, il y a lieu de mentionner que le succès pourrait conduire à la création d'une culture négative, ce qui revient au dirigeant. Ce dernier devrait poursuivre ses efforts pour maintenir la culture forte, car il est plus facile de retomber dans la culture négative. En effet, même les managers les plus intelligents tombent dans ce piège. Il s'agit d'une influence mutuelle et réciproque.

Notons que la culture organisationnelle devrait être une culture de partage et de confiance pour qu'elle soit un actif stratégique assurant la réussite de toute démarche au sein de la firme en particulier la démarche de veille stratégique.

Si la culture organisationnelle est inadéquate avec les stratégies et les objectifs de la firme, cette dernière a pour mission de la faire évoluer dans le sens qu'elle aspire et de façon favorable à l'adoption du processus de veille stratégique. Nous constatons que les pratiques de veille stratégique sont culturellement fondées.

Etant en interaction avec son environnement, il est important pour l'entreprise de construire et développer une culture informationnelle et un management des informations et des connaissances, en vue d'une meilleure exploitation, capitalisation et diffusion des informations au niveau interne qu'externe à la firme.

Nous pouvons dire que la culture informationnelle est fondamentale. En effet, aujourd'hui les informations sont abondantes. Par contre, l'acquisition des connaissances et des compétences nécessite une appropriation et une intériorisation des informations pour créer du sens et de la valeur ajoutée.

Les entreprises qui ne sauraient pas faire évoluer leur culture afin de faire face aux mutations environnementales risquent la disparition. En effet, se trouvant dans un environnement à forte concurrence, les entreprises sont obligées de décrocher la première place, et donc la position de leader dans leur métier. C'est la raison pour laquelle elles devraient s'améliorer de façon continue et créer ainsi une dynamique d'évolution. Cela n'est possible qu'à travers les innovations et, par là même, l'apprentissage à vie, ce qui donne naissance à l'entreprise apprenante.

Nous pouvons avancer que la culture de l'entreprise est une ressource stratégique intangible qui permettrait à l'entreprise d'adopter une attitude anticipative, réaliser les activités de veille stratégique de la meilleure manière possible. En effet, fondée sur la confiance, le respect, l'altruisme et le partage d'informations, la culture d'entreprise évoluée vers la culture informationnelle accorde à la firme un avantage concurrentiel durable, à travers la promotion et l'encouragement de la créativité, des initiatives et des innovations.

L'intelligence collective, l'organisation apprenante et le travail collaboratif permettent d'assurer une interaction entre la dimension physique, intellectuelle, émotionnelle et spirituelle de l'homme afin de développer un style managérial faisant face à l'incertitude environnementale.

**Chapitre IV : Culture nationale et intelligence  
économique en Algérie**

*« La colonisation a fait reculer la civilisation au lieu de la faire avancer ».*

Aimé Césaire, cité dans Didi (1976 : 6)

Chaque nation possède une culture qui lui est propre et qui traduit son système économique, social et politique ainsi que le progrès des technologies. L'Algérie est un pays méditerranéen riche non seulement par ses ressources naturelles, mais aussi par sa diversité culturelle. En effet, il existe autant de subcultures que de wilayas. Chacune de ces dernières est dotée de traditions et de mœurs aussi originales les unes des autres. La prise en compte du côté social et culturel, aussi bien au niveau national qu'à échelle de l'entreprise, est importante. En effet, le mode de gouvernance est influencé par la culture nationale dominante et le management des entreprises est ancré dans un contexte social, donc culturel.

La culture est un ensemble de valeurs qui sont apprises et partagées dans le temps par les membres de la communauté ou de la nation, et qui influence leur vie. De même que les personnes, les Etats et les entreprises sont dotés d'une culture propre à eux et qui assure leur particularité. Cette culture se traduit par un comportement vis-à-vis d'une action, d'un évènement ou un problème quelconque.

L'Algérie comme tous les pays du monde est confrontée à des changements environnementaux comme la mondialisation des marchés et des clients de plus en plus exigeants. Afin d'anticiper ces changements, les Etats et les entreprises devraient être à l'écoute prospective de l'environnement afin de se positionner, créer et être performant. C'est pourquoi, l'Etat algérien a entrepris un ensemble d'actions par l'intermédiaire de son ministère de l'industrie et des mines en vue de promouvoir une culture de l'intelligence économique en Algérie, et inciter les entreprises algériennes à développer un esprit de veille stratégique, particulièrement au sein des entreprises publiques. Dans ce chapitre, nous présenterons la culture nationale algérienne, l'intelligence économique en Algérie, la gouvernance des entreprises publiques.

## **Section I : La culture nationale algérienne et intelligence économique en Algérie**

La culture nationale algérienne est une culture qui a connu de nombreux événements dans son passé, et qui ont contribué à construire le socle des valeurs algériennes, mais avant de passer à la présentation des variables structurant la culture nationale algérienne, il est nécessaire de passer en revue, en premier lieu, son histoire afin de comprendre le fondement culturel de cette nation, donc l'origine de la culture nationale algérienne.

### **I.1. L'origine de la culture nationale algérienne**

Selon Baghli (1977 : 6), « un peuple qui oublie son passé est un peuple sans racines, donc à la merci des vents de l'histoire ? Savoir d'où l'on vient n'est pas moins important que savoir où l'on va car toute culture est à la fois un lien avec le passé et élan vers l'avenir ». L'Algérie est un pays à la croisée de différentes civilisations et un passé agité. L'Algérie est dotée d'une histoire riche et mouvementée. En effet, l'Algérie est un pays qui a connu plusieurs colonisations qui ont contribué au façonnage de la culture nationale et cela pendant et après la colonisation française (Henni, 1991 : 19). Il serait ainsi nécessaire de connaître l'origine de la culture algérienne, ce qui permettra de comprendre le comportement de sa population et le fonctionnement global du pays.

#### **I.1.1. L'Algérie pendant la colonisation française**

Pendant 132 ans d'occupation, la colonisation française a mis à son profit la façade maritime de l'Algérie. Le colonialisme a modifié et déséquilibré le mode de vie, la communication, l'activité, l'économie et la société. Il a fait des Algériens des clochards et a conduit au sous-développement du pays (UNESCO, 2009 : 9). La période allant de 1830 à 1954 a été une période de lutte. En effet, la population algérienne a lutté en vue de préserver la société, l'identité culturelle, contrecarrer la population étrangère, l'occupation des terres et les massacres effroyables (Baghli, 1977 : 9). A ce propos, nous lisons dans le rapport de l'UNESCO (2009 : 16-17) que c'était une rude période pour les Algériens. En effet, les colons ont instauré des pratiques interdisant aux Algériens l'accès au savoir et à l'instruction et l'enseignement de l'histoire et de la géographie, le but étant d'effacer l'identité de cette nation.

Hamidou (2007) écrit à ce propos qu'à travers l'éloignement de la population algérienne de l'école, notamment l'école coranique, les colons (Français) avaient pour objectif d'opprimer les autochtones, c'est-à-dire les Algériens et de les déraciner de leur culture. Des moyens dévastateurs ont été utilisés par les colons français tels que la séquestration, la confiscation, la domanialisation dépossédant ainsi les Algériens de leurs biens et de leurs terres, et créant ainsi un déséquilibre à échelle nationale (Henni, 1991 : 21).

Kessab (2009 : 2) pense que la colonisation avait pour objectif l'acculturation de la population algérienne, ce qui a engendré et suscité la rébellion et la révolte pour sauvegarder et renforcer les fondements et l'essence même de l'identité nationale algérienne. L'objectif de la France était la déculturation de la population algérienne, l'interdiction et l'effacement de la langue arabe, les valeurs religieuses, l'histoire et la conscience algérienne. La preuve la plus concrète de l'attachement de l'Algérien à sa culture et à son identité est son insoumission face aux colons, et le déclenchement de la guerre de révolution en 1954. C'était la seule solution que les Algériens avaient enfin trouvée afin d'arracher leur liberté en 1962 (Baghli, 1977).

La rébellion algérienne consiste donc en une révolution culturelle, industrielle et agraire qui met en avant les principes du socialisme et de l'épanouissement algérien. En ce qui concerne la révolution culturelle, l'UNESCO (2009) avance que le peuple algérien, au début de la colonisation, s'est replié sur lui-même. Ensuite il a pu développer des mécanismes de protection et de sauvegarde des marques et caractéristiques de la personnalité et de l'identité algérienne, par le biais de l'enseignement du coran dans les mosquées et les zaouïas (UNESCO, 2009 : 17). C'est ce qui a donné naissance par la suite au mouvement national algérien.

### **I.1.2. L'Algérie après 1962 et le socialisme**

La lutte contre le colonialisme a été faite en vue de reprendre la souveraineté nationale et assurer une justice sociale. Pour assurer une justice sociale, le gouvernement algérien, à travers le parti du FLN, s'est appuyé sur la socialisation des modes de gestion, la récupération des ressources nationales, la protection des biens économiques en contrôlant les changes, le commerce extérieur et le développement par la création de nouvelles sociétés publiques à savoir la sidérurgie, le pétrole et le raffinage. Ce que nous

appelons l'industrialisation dans le cadre d'une république démocratique et populaire (Henni, 1991 : 25). A travers ce combat (lutte anticoloniale) s'est construite une Algérie révolutionnaire basée sur le socialisme comme seule solution du règlement des problèmes de la nation, pour assurer une certaine équité en termes d'exploitation de l'homme par un autre, tout en procurant un bien-être matériel et culturel à la population algérienne et, par là même, le respect de sa personnalité et ses valeurs (Baghli, 1977).

Selon Baghli (1977 : 11) « [...], l'Algérie a dû œuvrer non seulement pour faire renaître une culture nationale authentique dans son essence et dynamique et moderne dans son existence et sa prospective, mais aussi et simultanément pour s'affranchir des séquelles de la domination coloniale ». Selon ce même auteur, la politique culturelle algérienne s'est centrée sur quatre tâches suivantes depuis 1965 :

- a. La revalorisation du patrimoine culturel à travers ses monuments, ses œuvres d'art, ses musées, et surtout par le recouvrement de la langue nationale et la démocratisation de l'éducation.
- b. La réorganisation des structures administratives et culturelles et l'élaboration d'une législation nationale afin d'adapter la mission culturelle aux options fondamentales du pays. Certains textes remontaient en effet à plus d'un siècle et ne répondaient plus aux objectifs nationaux.
- c. La promotion de la diffusion culturelle par trois actions à savoir :
  - ✓ Donner la priorité à l'audio-visuel. Il s'agissait d'assurer un décollage rapide et efficace au pays sur le plan de l'information et de la culture en le dotant des moyens nécessaires, pour mettre les mass média à la portée de tous. Car, à l'ère des mass média et de leur promotion prodigieuse au service des populations encore marquées par l'analphabétisme, il fallait mettre en œuvre une audacieuse politique de l'audio-visuel dans l'intérêt de l'éducation, de la culture et de l'information.
  - ✓ Démocratisation et décentralisation pour diffuser la culture et stimuler la création.
  - ✓ Développement de la production du livre et de la lecture publique pour répondre aux besoins de la formation, de la recherche et de la diffusion de la lecture auprès des étudiants et des travailleurs comme des hommes de culture.

- d. La formation et l'organisation de la coopération culturelle pour contribuer à l'épanouissement de la culture sur le plan national et international (Baghli, 1977 : 13-14).

Après l'indépendance, l'Algérie comptait un nombre limité de personnes formées dans le domaine scientifique, technique et artistique. Notons que l'éducation est un moyen fondamental qui permet de lutter contre l'obscurantisme, l'aliénation et autres séquelles de la domination. En effet, l'enseignement notamment algérianisé et unifié permet de former un citoyen conscient, attaché au progrès, à sa langue et à sa culture (Baghli, 1977 : 15). Autrement dit, cela permet à la population algérienne d'être une population instruite et éclairée. En 1965, l'enseignement a été arabisé, notamment la première année primaire, mais le français a demeuré enseigné pour le niveau troisième jusqu'à la sixième année. Quant à l'enseignement supérieur, il y a eu institutionnalisation de la licence en droit en arabe et ce en 1968. L'un des moyens utilisés par l'Etat algérien afin de promouvoir la culture algérienne est la radio diffusion et télévision algérienne (RTA). En effet, selon Baghli (1977 : 43), « certes la RTA remplit une mission d'information à caractère politique mais elle joue également un rôle dans la diffusion de la culture et de la formation de l'ensemble des citoyens ».

Henni (1991) met en avant trois grandes périodes quant à l'organisation de l'économie et deux autres liées à l'agriculture : de l'autogestion à la révolution agraire et de la révolution agraire au premier plan quinquennal. Cela dit, il s'agit des grands axes ayant marqué le fonctionnement et l'évolution de l'Algérie post colonialisme.

#### **I.1.2.1. Organisation de l'économie algérienne**

L'organisation et l'évolution de l'économie algérienne ont connu des périodes et des phases faisant de l'économie nationale algérienne ce qu'elle est devenue aujourd'hui. Dans ce point, nous retraçons les étapes que nous jugeons les plus marquantes et les plus importantes.

##### **a. De l'indépendance à la planification : 1962-1967**

Après le départ des colons, l'économie algérienne se retrouvait désorganisée, laissant l'Algérie en 1962 affronter une situation difficile (le pays ravagé, sabotage de la part de l'organisation de l'armée secrète, etc.). Les Français formaient l'armature dirigeante de

l'activité économique, mais avec l'exode massif des français, l'économie algérienne se trouve dépourvue de professionnels et de cadres. En effet, seule une population rurale et analphabète subsiste. Ce sont les travailleurs des fermes qui ont repris l'exploitation des unités, des usines sous formes de « comités de gestion » (Henni, 1991 : 26).

L'autogestion a fait l'objet d'un premier modèle de gestion des entreprises algériennes. En effet, après le départ des Français, les biens industriels, commerciaux et agricoles laissés par les colons ont été occupés par des travailleurs sous forme d'autogestion (cette autogestion s'est étalée de 1963 à 1965). La gestion des entreprises était confiée à des ouvriers dépourvus de formation et de connaissances en gestion d'entreprise. Ce fut la période de l'entrée de l'Algérie dans une politique de socialisation et de gestion des entreprises par le biais d'une tutelle, mais ce mode de gestion traduisait la difficulté dans le fonctionnement des entreprises gérées, car seulement (20%) des capacités de production ont été exploitées (Guerchouh, 2017 : 181). Nous pouvons cerner les différentes phases importantes de cette période comme suit :

**En 1963**, il y a eu la nationalisation des terres coloniales.

**En 1964**, le dinar algérien a été créé suite à la fuite des capitaux privés et l'instauration d'un contrôle des changes et l'inconvertibilité du dinar.

**En 1966**, création d'une banque nationale chargée du financement « autogéré ». La même année, l'Etat algérien procéda à la nationalisation des mines. La gestion des sociétés fut confiée à un dirigeant élu par décret, en même temps, l'Etat intervenait dans cette gestion grâce à un ministère de tutelle qui oriente les dirigeants par des consignes et des directives à respecter et à suivre. A travers l'intervention de l'Etat, des échecs et des pertes se sont succédé à cause des sureffectifs et le manque de qualification du personnel.

**En 1967**, il y a eu la nationalisation du système bancaire, car avant il était contrôlé par des institutions étrangères. A partir de 1967, l'Etat algérien s'appuie sur une stratégie basée sur la valorisation des hydrocarbures, à travers la redéfinition du rôle de la Sonatrach, c'est-à-dire la protection et l'exploitation des gisements (Henni, 1991 : 28-30). A la même période, il y a eu la réorganisation de l'activité sous forme de sociétés nationales (nécessairement dans l'activité pétrolière où les conflits avec les sociétés étrangères sont croissants, d'où la nationalisation à 51% des hydrocarbures), la monopolisation étatique de la quasi-totalité

des activités à savoir : le commerce, les réseaux de distribution (qui sont chargées de la distribution au détail, les coopératives agricoles qui contrôlent les fruits et légumes), le contrôle du transport maritime, routier et ferroviaire.

**1970-1973** : après le plan d'essai (1967-1969), un premier plan quadriennal est lancé ayant pour but la mise en œuvre d'industries de base assurant une industrialisation en aval. Les entreprises nationales ont remplacé les sociétés nationales suite au conseil de la révolution et du gouvernement, qui ont siégé du 23 au 28 septembre 1971. A travers l'exécution du plan opérationnel amorcé en 1970, les entreprises nationales visaient à être le moteur de l'économie nationale, notamment par la participation du personnel à la gestion et la création d'un secteur public industriel et commercial. La politique d'industrialisation tous azimut, inspirée de « l'industrie industrialisante » de l'économiste De Bernis et la nationalisation des entreprises étrangères particulièrement pétrolières, a conféré à ces entreprises le rôle de moteur de l'économie nationale (Guerchouh, 2017 : 183). Ces entreprises représentent des infrastructures clés en main, ou produit en main, dont l'implantation a été arrêtée par le président Chadli dans les années 1980. L'entreprise nationale représentait l'agent chargé de la réalisation de la croissance, par contre le choix d'investissement relevait de l'organe central du plan et du plan lui-même (avant c'était le ministère de la planification). Du point de vue économique, l'entreprise nationale est caractérisée par la propriété publique des moyens de production et la centralisation des pouvoirs de décisions.

**1974-1977** : l'Etat algérien consacre 100 milliards de dinars à l'investissement dont 50 milliards consacrés exclusivement pour la valorisation des hydrocarbures. Notons que cette répartition des ressources a créé un déséquilibre économique et l'accroissement des pénuries dans la plupart des autres secteurs, notamment celui des biens de large consommation et ce malgré l'existence de la société nationale de distribution. Henni (1991 : 30) écrit que la planification faite par l'Etat à cette époque se résume seulement à la répartition des ressources financières entre les secteurs. Son incohérence a conduit à des insuffisances, des gaspillages, des manques, des restes à réaliser et des retards. C'est ce qui a joué un rôle décisif dans l'histoire économique, financière et sociale de l'Algérie.

**1975-1981** : une autre modification a été apportée aux entreprises algériennes de sorte qu'elles aient pris le nom d'entreprise socialiste, dont les biens sont exclusivement détenus par l'Etat. La mise en place de cette réforme a été faite pour faire participer les salariés à la gestion de l'entreprise à travers les assemblées des salariés, des commissions

permanentes et des conseils de direction. Toutes les décisions et les informations concernant l'entreprise proviennent de la planification. Les entreprises socialistes ont été confrontées à des difficultés en raison du nombre d'unités existantes, de leur dispersion ainsi que le déséquilibre en termes de taille, de technologies, de structures organisationnelles et d'informations.

**b. L'ère des plans quinquennaux**

L'organisation de l'économie, faite à travers les plans quadriennaux, a créé autant de sociétés que de branches, c'est-à-dire la société des mines, société des hydrocarbures, société de la sidérurgie. Pour Henni (1991 : 31), ce sont des administrations de branches qui sont chargées du commerce extérieur, de la production et de la distribution interne. Cet auteur parle d'un Etat à l'intérieur de l'Etat, caractérisé par une forte bureaucratisation et des sureffectifs. Cela a créé un déséquilibre en termes d'investissement national, en ce sens que les grandes entreprises sont les seules bénéficiaires, de l'investissement et du développement, aux dépens de l'agriculture et des infrastructures. Notons un manque important de routes, d'hôpitaux et d'écoles malgré leur nécessité.

- ✿ Le premier plan quinquennal (1980-1984) : il s'agit d'un plan qui a revu et corrigé les déséquilibres cités ci-dessus. A titre d'exemple, sur 250 milliards de dinars, 63 milliards de dinars étaient consacrés aux hydrocarbures.
- ✿ Le deuxième plan quinquennal (1985-1989) : sur 550 milliards de dinars, 51 milliards de dinars étaient consacrés aux hydrocarbures. En même temps, il y a eu poursuite de la politique de désendettement qui a été lancée en 1980. L'Etat algérien s'est focalisé sur les capacités de production et une meilleure gestion.

En 1982, il y a eu suppression des sociétés de branches et la création d'entreprise à taille « humaine » (Henni, 1991 : 31). Une fois les dettes des entreprises sont épongées par le trésor public, les entreprises publiques deviennent autonomes et c'est à travers la loi votée en 1987 qu'a été mise en place cette modification. Les entreprises sont jugées et contrôlées sur la base de leur rentabilité. Notons que la période allant de 1981 à 1988 a été marquée par une restructuration organique et financière. En effet, les entreprises socialistes ont connu de mauvaises performances en raison de la non spécialisation fonctionnelle, l'absence d'emploi productif, la complexité et l'immensité de leur taille. C'est la raison pour laquelle l'Etat Algérien a procédé à la révision de la structure de ces entreprises par

la restructuration organique et financière. L'objectif était toujours de maîtriser l'appareil de production, la commercialisation et l'optimisation des capacités du travail.

En 1983, les entreprises algériennes ont connu un endettement et un déficit de sorte à ce que l'Etat algérien procède à un assainissement financier des entreprises publiques (Guerchouh, 2017 : 185). La transformation des entreprises algériennes a conduit à la création d'un nombre important d'autres entreprises, dont les rôles diffèrent des rôles précédents qui leurs ont été assignés. L'Etat demandait aux entreprises d'assurer l'amortissement des moyens de production, le remboursement des emprunts et la réalisation de surplus en vue de financer la croissance de l'économie nationale.

**c. L'ère des fonds de participation : 1988-1995**

L'ère des fonds de participation correspond à la phase d'autonomie des entreprises publiques économiques. Il s'agit d'une phase de prise de conscience de la nécessité de l'autonomie de l'entreprise publique économique. En effet, le statut de l'Etat en tant que propriétaire, gestionnaire et pouvoir public a conduit à l'échec des réformes citées ci-dessus, d'où la mise en place de cette nouvelle réforme. Cette dernière consiste à libéraliser l'économie nationale, mais de façon contrôlée, se désengager de la gestion des entreprises en sauvegardant la propriété publique, ainsi que la planification (séparation entre gestion et propriété). La démarche poursuivie par l'Etat au cours de cette période avait pour but de préparer l'ouverture du marché et la privatisation des entreprises publiques, tout en maintenant la propriété publique conformément aux accords du Fonds Monétaire International (Guerchouh, 2017 : 187). Notons que les dirigeants sont nommés par l'Etat et exécutent les consignes de la hiérarchie. Néanmoins, ils ont une certaine marge de manœuvre tout en étant responsables des résultats.

Les entreprises sont organisées de sorte à ce que l'Etat puisse exercer la propriété publique, donc à la manière des sociétés par action à travers des fonds de participation qui sont des agents fiduciaires de l'Etat, et ce dans divers secteurs à savoir : l'agroalimentaire, les mines, les biens d'équipement, la chimie, la pétrochimie et pharmacie, la construction, l'électronique, les télécommunications et informatique, industries diverses (textile, chaussures et ameublement) et les services (par exemple le transport) (Guerchouh, 2017: 188).

Parmi les prérogatives des fonds de participation, nous avons la surveillance stratégique, la gestion financière des capitaux publics, assurer l'équilibre des EPE, la restructuration et élaboration des plans de l'entreprise via ses membres dans le conseil d'administration. Il convient de mentionner qu'après sept ans de gestion des entreprises publiques par ces fonds de participation, il y a eu prise de conscience que ce sont des fonds incapables de développer une planification stratégique pour les entreprises, assurer leur suivi et leur contrôle, d'où la mise en place de structures sous forme de sociétés Holding.

**d. La phase des holdings publics : 1995-2000**

Suite aux mauvais résultats enregistrés par les entreprises publiques, dus à la mauvaise gestion de la part du directoire, aux diverses incertitudes et mutations économiques et sociales de l'époque, l'Etat a jugé nécessaire de procéder à des changements en vue de rendre les entreprises plus rentables et pouvoir ainsi attirer des investisseurs et, par conséquent, les privatiser. C'est la raison pour laquelle l'Etat algérien a transféré le portefeuille d'actions, de participations et autres valeurs mobilières aux holdings publics en vue de booster la croissance des ensembles industriels, commerciaux et financiers, mettre en œuvre des stratégies d'investissement et de financement tout en gardant l'autonomie patrimoniale des sociétés commerciales (Guerchouh, 2017 : 190).

Afin de relancer les entreprises publiques, les holdings ont procédé par recentrage sur les activités de base, l'abandon et la fermeture respectivement des activités non rentables et les unités non fiables. Les holdings sont créés selon le principe de fonctionnement des sociétés par actions via un acte notarié. L'Etat a affecté pour chaque holding entre 60 et 170 entreprises publiques qui représentent un nombre abusif et même difficile à gérer. Ces holdings sont mis sous la tutelle du Conseil National des Participations de l'Etat (CNPE) gouverné par le premier ministre (Guerchouh, 2017 : 191). Pour la gestion de ces holdings, l'Algérie s'est inspirée du modèle de gestion allemand qui repose sur un conseil de surveillance et un directoire qui sont surveillés par le CNPE, dont la fonction principale est de coordonner et orienter les activités des holdings publics. En effet, ce conseil est constitué des nombreux ministres qui sont sous l'autorité du premier ministre qui représente le président. De plus, il est doté d'un secrétariat technique nommé par décret exécutif (Guerchouh, 2017 : 192). Il représente la gestion du patrimoine de l'Etat par le biais de l'arrêt des stratégies économiques et financières, ainsi que la définition des objectifs attribués aux holdings dans le cadre des programmes d'ensemble ou de filières.

Les entreprises publiques économiques sont munies d'un conseil d'administration qui est chargé de contrôler la gestion des entreprises, et l'élaboration des stratégies à moyen terme. Le conseil d'administration regroupe des représentants des holdings publics, des travailleurs, d'établissements financiers. Les holdings publics ne pouvaient pas élaborer des stratégies pour chaque filiale, de chaque EPE, d'où l'absence de cohérence et de synergies entre elles. En 2001, les holdings publics ont été dissous par l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 (article 40) (Guerchouh, 2017 : 196).

**e. La phase des sociétés de gestion des participations : 2001-2015**

Le secteur public a connu une réforme suite à la dissolution des holdings. En effet, l'Etat a créé des sociétés de gestion des participations (SGP) qui portent le statut d'entreprise économique publique (Guerchouh, 2017 :197). Elles sont au nombre de 28 et gérées par un directoire constitué de trois personnes dont un président. Ce directoire est élu pour un mandat de deux ans renouvelables. Ce mandat est conféré à la société de gestion des participations par le CPE.

Les SGP sont des sociétés par action chargées de la gestion des valeurs mobilières de l'Etat détenues au sein des entreprises publiques économiques. Chaque SGP contrôle un nombre variable d'entreprises publiques économiques. Les sociétés de gestion des participations ont pour missions la traduction et la mise en œuvre des plans de redressements, de réhabilitation et de développement des entreprises publiques économiques sous forme commerciales adéquates, ainsi que celles (formes) qui permettent la mise en place des programmes de restructuration et de privatisation, par le biais des fusions, scissions, apports partiels d'actifs et cessions d'actifs physiques et financiers. Ces SGP sont constituées d'un directoire, une assemblée générale, un conseil de surveillance au nombre de sept. Le directoire est composé de trois personnes dont un président. Ces membres sont nommés par l'assemblée générale. Le président représente la SGP dans ses relations avec les autres. Ce qui différencie les SGP des holdings publics est la présence de deux organes supplémentaires : le conseil des ministres (chargé de la stratégie de privatisation) et le ministre des participations dont la fonction est la mise en œuvre des stratégies en question.

**f. La phase des groupes industriels ou « champions industriels » : à partir de 2015**

Avec la mise en place des SGP, un constat frappant a été fait suite à la non performance des EPE et l'absence de la flexibilité voulue, ce qui a conduit l'Etat à mettre en place une réforme qui a pour but d'accélérer la privatisation des entreprises publiques. En 2014, il y a eu mise en place d'une nouvelle configuration des capitaux publics marchands à travers laquelle les SGP ont été restructurées en grands groupes industriels (Guerchouh, 2017 : 203). L'objectif de cette création est de constituer des entreprises ayant une taille critique appartenant à des groupes industriels, ce afin de pouvoir négocier avec les entreprises privées nationales et étrangères, assurer leurs développements, être souples et réactives et tirer avantages des synergies permettant de faire face aux diverses mutations auxquelles elles sont confrontées.

L'organisation du groupe, les différents changements à apporter aux entreprises, l'ajout d'activité et les partenariats font objet d'une feuille de route bien « claire » à l'attention des dirigeants des groupes industriels (Guerchouh, 2017 : 203). Le recrutement des équipes managériales est prévu en fonction de leurs compétences et soumises aux contrats de performances tout en ayant une marge de manœuvre quant aux initiatives à prendre, notamment en ce qui concerne la gestion pour la durée du mandat qui leur a été assigné. L'assemblée générale des groupes industriels est présidée par le ministre de l'industrie et des mines et chaque groupe industriel est sous la gouvernance d'un conseil d'administration, qui inclut un représentant de la banque de domiciliation du groupe et des experts.

L'agriculture a également connu une évolution. C'est dans ce sens que nous poursuivons cette idée en présentant dans le point suivant les différentes actions entreprises par l'Etat algérien dans le secteur agricole.

**I.1.2.2. L'agriculture**

Dans ce point, nous mettrons en avant les différents événements et changements qu'a connus le secteur de l'agriculture en Algérie.

**a. De l'autogestion à la révolution agraire**

Avec le départ des colons, les terres du secteur colonial sont devenues biens vacants et nationalisées par l'Etat. Par conséquent, elles sont mises en autogestion et deviennent des terres du secteur socialiste agricole (Henni, 1991 : 33). Il convient de mentionner que les colons se sont accaparés des terres les plus riches et les mieux placées. Les terres cultivées par les Algériens étaient moins fertiles et les paysans y percevaient un revenu très faible (130 Da par personne). De plus, ces derniers ne recevaient pas d'assistance ou d'aide de la part des autorités algériennes. Ce n'est qu'en 1966 que les premiers crédits d'équipements commencèrent à être consacrés à ce domaine. L'Etat a consacré 267 millions de dinars en deux années à ce secteur d'activité (Henni, 1991 : 33). Les terres laissées par les colons n'ont pas été transformées, en ce sens que l'Etat algérien a maintenu les mêmes cultures (travail de la terre et produits agricoles), les mêmes emplois (agriculteurs), les mêmes techniques et les mêmes débouchés, c'est-à-dire l'exportation du vin vers la France.

Les fermes autogérées ont été financées par le trésor public et la banque d'émission. A partir de 1966, la banque nationale d'Algérie a pris le relais pour s'occuper de cette opération (c'est-à-dire les crédits de campagne), mais les fermes autogérées n'arrivaient pas à rembourser leur crédit, et elles ont pris pour habitude de s'endetter jusqu'à la création d'une véritable politique d'endettement.

L'Etat et le comité de gestion désignent un directeur à la tête des fermes autogérées, en plus d'un Office National de la Réforme Agraire (ONRA) (Henni, 1991 : 34). Cet organisme a pour mission de gérer les fermes par l'intermédiaire d'un chargé de gestion et d'un chef d'exploitation, l'approvisionnement des domaines en matériel et produits à travers les anciennes sociétés agricoles de prévoyance (SAP) coloniales, devenues centres coopératifs de la réforme agraire, et l'union du matériel agricole. Des coopératives d'écoulement (CORE) assurent la vente des récoltes sur le marché intérieur, alors que les coopératives de la réforme agraire (CORA) l'assurent sur les marchés extérieurs.

**b. De la révolution agraire au premier plan quinquennal (1971-1980)**

En 1969, une banque spécialisée a été créée afin de s'occuper des investissements dans le secteur autogéré réorganisé. A partir de 1970, des importations ont commencé à s'intensifier dans le secteur agricole, notamment pour les produits tels que les céréales (le

tiers des besoins), 10% en légumes secs, 30% pour les œufs, plus de 50% des besoins en lait en plus de l'importation de la viande (Henni, 1991 : 36).

En 1971, une charte de la Révolution agraire est promulguée. Elle a pour principes la limitation de la propriété en fonction du revenu par hectare, l'attribution des terres récupérées et de certaines terres publiques communales à des attributaires regroupés en Coopératives de la Révolution Agraire (CAPRA), le contrôle plus strict des approvisionnements et de la commercialisation des récoltes par le biais d'offices et coopératives en amont et en aval, le regroupement des coopérateurs dans des « villages socialistes » (Henni, 1991 : 36).

Il s'agit d'un pays économiquement centralisé (dirigé par l'Etat : principal entrepreneur et employeur via les entreprises publiques), et centré sur une gouvernance politique unique, c'est-à-dire seul le FLN accédait au règne présidentiel. L'Algérie a donc hérité d'une forte bureaucratisation des procédures et centralisation des décisions.

Tous les événements sus-cités ont constitué les phases importantes de l'histoire sociale et économique de l'Algérie, qui constitue une variable fondamentale de la culture nationale algérienne. Un aperçu de la culture de l'Algérie était nécessaire, nous la présentons dans ce qui suit.

## **I.2. La culture nationale algérienne**

Avant de présenter les variables culturelles structurantes telles que citées ci-dessus, nous avons jugé utile de présenter en premier le patrimoine culturel de l'Algérie. Selon l'UNESCO (2009 : 5), la culture d'une société regroupe aussi bien les traditions, les us et les mœurs que les productions scientifiques, intellectuelles et artistiques, nous parlons d'éléments matériels et immatériels. Cela dit, c'est à travers ce tout complexe que nous pourrions identifier l'identité culturelle d'un pays. L'UNESCO (2009) rajoute que la culture est dynamique. Elle doit évoluer dans le temps. Il y a une nécessité de changer et de transformer certaines choses par le biais de la rencontre d'autres cultures, d'autres influences et acculturations (l'acculturation ne devrait pas être prise au sens abandon de la culture d'origine, mais le maintien du socle anthropologique et l'évolution de certains principes). Néanmoins, subsistent d'autres choses qui restent inchangées. Elles forment le « *socle socio-anthropologique* » qui assurent une spécificité identitaire à la société

(UNESCO, 2009 : 5). Autrement dit, il s'agit du ciment qui assure la cohésion sociale et c'est ce qui permet de faire face aux turbulences touchant à la nation tout au long de son histoire.

L'Algérie possède un patrimoine culturel riche et diversifié. Cette richesse traduit des différences dans le comportement des individus. La diversité géographique pourrait être source d'une diversité culturelle au sein du même pays. La culture algérienne est un moteur de changement et un facteur de résistances aux agressions extérieures (UNESCO, 2009 : 6). En plus de la diversité géographique, l'Algérie possède un patrimoine immatériel porté par la littérature, la musique, le théâtre, le multilinguisme, etc. (UNESCO, 2009 : 18-19). Le tableau ci-dessous représente quelques repères culturels algériens ;

**Tableau n°13 : Le patrimoine immatériel de l'Algérie**

<b>Le patrimoine</b>	<b>Explication</b>
<b>La littérature</b>	Les auteurs ayant permis à la littérature algérienne de connaître un essor sont Kateb Yacine, Rachid Boudjedra, Mohammed Dib, Rachid Mimouni et Assia Djebbar en langue française. Quant à la langue arabe, nous citons : Tahar Ouettar, Abdelhamid Benhedouga, Ouassini Laaradj. En plus d'autres auteurs qui écrivent actuellement en langue Tamazight. Il y a lieu de rajouter la poésie populaire à savoir : la poésie Kabyle, le mel'houne (sud algérien), la poésie des hauts plateaux.
<b>La musique</b>	Il existe une grande variété musicale en Algérie. Il s'agit de la musique classique qui se décline selon les régions en le Gharnati de Tlemcen, la San'aa d'Alger et le Malouf de Constantine. En plus du Cha'abi à Alger, le Rai à Oran et à l'ouest algérien. La musique kabyle (cette dernière a connu un bond considérable à l'échelle internationale grâce à Ait Menguellet et Idir), Chaouie, le Gnaoua, le Tyndé ainsi que l'Ahallil du grand sud algérien.
<b>Le théâtre</b>	Rachid Ksentini, Mahieddine Bachtarzi et Mustapha Kateb ont permis le développement du théâtre national algérien durant la colonisation.

	<p>Ould Abderrahmane Kaki, Abdelkader Alloula, Slimane ben Aissa, Ziani Cherif Ayad ont permis au théâtre algérien d'acquérir ses lettres de noblesse. Les pièces jouées traduisaient l'histoire et l'identité algérienne.</p>
<b>Le multilinguisme</b>	<p>Comme ses voisins, l'Algérie utilise différentes langues, mais une seule fait objet de langue officielle institutionnalisée : l'arabe. La langue française est utilisée dans les administrations particulièrement économiques.</p> <p>Avec le développement des technologies de l'information et de la communication et la mondialisation, ces deux langues se font rattrapées par l'anglais. En effet, l'acquisition des connaissances se fait de plus en plus en anglais ainsi que les échanges internationaux. La langue amazighe, qui est parlée et utilisée par une grande partie d'Algériens, est enseignée afin de conserver, promouvoir et valoriser la culture berbère.</p>

**Source : UNESCO (2009 : 18-19).**

L'Algérie est dotée d'un patrimoine varié et riche. Il s'agit d'un pays où la diversité culturelle (existence d'un nombre important de subculture) permet à la population de vivre en communion loin des conflits tribaux et ce, ante et post indépendance. Il y a lieu de noter que la culture nationale n'est pas la somme des cultures particulières des groupes la composant, mais elle la dépasse (la somme). La culture nationale est un reflet et un continuum de l'histoire d'un pays assurant une addition d'expériences nouvelles en les incorporant dans l'identité nationale (Meier, 2013).

Un des éléments à intégrer dans l'appréhension de la culture nationale algérienne est la condition de la femme au sein de cette nation. En effet, après un long combat de la part d'un nombre d'associations féminines, la situation de la femme a beaucoup évolué. Parmi les prémices de cette évolution les différents combats menés par la femme algérienne avant et pendant la guerre de libération, en plus de l'envoi des fillettes et des filles à l'école et l'université sans distinction avec les hommes (UNESCO, 2009 : 26).

L'instruction des femmes a permis une évolution profonde des mentalités qui a joué un rôle fondamental dans la transformation sociale. 60% à 65% des étudiants sont de sexe

féminin. L'Algérie a ainsi pu aboutir à une main d'œuvre qualifiée, notamment dans le secteur de l'éducation et de la santé où le pourcentage est considérable. Une culture de dialogue a pu se développer grâce à la participation féminine à la vie économique, politique et sociale conduisant à l'acceptation de l'autre et à la diversité (UNESCO, 2009 : 26). Afin de cerner la culture nationale algérienne, nous tenterons de retracer et d'utiliser les variables ou indicateurs pris en compte par Hofstede (voir *supra* chapitre I<sup>er</sup>) et qui sont pour rappel la distance hiérarchique, l'individualisme-collectivisme, la masculinité-féminité, le contrôle de l'incertitude. Ces dimensions trouvent leurs racines dans la famille, l'école, le travail et l'Etat. Pour davantage d'explicitations quant à ces dimensions voir le chapitre I<sup>er</sup>.

Ces variables nous permettront non seulement de comprendre la culture nationale, mais aussi son impact sur le comportement des entreprises nationales que nous analyserons dans le cas pratique. Les avancements ci-dessous sont le résultat d'analyses et de synthèses faites suite aux développements de Hofstede (2010) adaptés au cas algérien.

### **I.2.1. La distance hiérarchique**

L'Algérie est une nation qui est caractérisée par une forte distance hiérarchique. En vue de justifier cet avancement, nous analyserons les variables citées ci-dessus.

#### **I.2.1.1. La famille**

Les programmations mentales des enfants algériens sont acquises par héritage de leurs parents qu'ils considèrent comme une référence. Une dépendance et une autorité sont instaurées entre les parents et leurs progénitures et, par là même, ces dernières devraient se soumettre aux aînés, le respect des plus âgés est primordial.

#### **I.2.1.2. L'école**

C'est un endroit où un enfant acquiert d'autres valeurs grâce à leur socialisation avec d'autres camarades, en plus des valeurs que le professeur transmet. Le système éducatif algérien est centré sur le professeur où son respect est de rigueur. L'élève algérien doit se lever lorsqu'un enseignant ou une grande personne entre en classe. Il est obligé de lever le doigt afin de prendre la parole. Cela ayant pour objectif de faire régner l'ordre en classe et

afficher un respect aux plus grands que soi. L'information étant acquise sans transformation ou création de valeur.

### **I.2.1.3. Le milieu professionnel**

En milieu professionnel subsiste des inégalités notamment entre le patron ou le dirigeant et les subordonnés où le supérieur dicte les conduites à tenir et les choses à faire. Le subordonné est soumis à l'autorité du dirigeant qui a le plein pouvoir et qui est autocrate, il doit respecter à la lettre les décisions des supérieurs. La décision et le pouvoir étant centralisés, l'information est détenue par le sommet sans diffusion aux subordonnés (l'entreprise est une pyramide d'individus).

### **I.2.1.4. L'Etat**

L'autorité étatique algérienne trouve ses racines dans la religion. En effet, le gouvernement recourt à la Charia (législation musulmane) afin de diriger le pays, c'est-à-dire instaurer des lois et des règles de conduites des citoyens. Les nouveaux arrivés au pouvoir ne peuvent pas changer de valeurs, car elles sont instaurées et établies et ne peuvent modifier les comportements des prédécesseurs. La population est bien consciente des inégalités, mais chacun trouve sa place.

## **I.2.2. La dimension individualisme-collectivisme**

L'Algérie est un pays à caractère collectiviste. L'individu né au sein d'un groupe, généralement la famille élargie, qui participe à la construction de son identité où le respect des aînés est indispensable. De plus, les personnes reconnaissent le groupe, c'est-à-dire la famille, et non la personne prise individuellement. Il s'agit de l'endogroupe. Les relations les plus importantes sont celles de la famille et seule l'opinion de l'endogroupe compte.

Addi (1999 : 8) trouve « [...], dans les représentations culturelles propres à la société algérienne, marquée par la valorisation de la sphère domestique et la méfiance à l'égard de l'extérieur : le groupe familial est si important aux yeux de ses membres que le système social apparait comme une juxtaposition de familles ... ». Nous comprenons que la culture algérienne accorde une importance à la famille qu'elle considère comme capitale, car c'est à travers elle que se structure la dynamique sociale du pays dans sa globalité. Addi (1999) met en avant le fait qu'au sein de la sphère domestique, la confiance règne. Par contre, il y

a méfiance vis-à-vis des étrangers. Cela impacte le comportement des entreprises algériennes qui considèrent que les externes à l'entreprise représenteraient une menace. Il s'agit alors d'une société communautaire. Ainsi la culture algérienne est une culture communautaire (Addi, 1999). En effet, l'individu n'est pas pris isolément, mais toujours pris en référence à la famille. Ainsi, on s'identifie à son groupe d'appartenance, autrement dit, nous parlons de « *filis de* » (Addi, 1999 : 14). Le lien social est le ciment qui maintient les Algériens unis et qui refuse l'altérité, donc l'exogroupe (Addi, 1999 : 28).

### **I.2.3. La dimension féminité-masculinité**

D'après Addi (1999 : 15), « la représentation du lien de parenté par les mâles exalte les valeurs patriarcales définissant l'honneur comme attribut de la virilité ». De par l'expression d'Addi (1999), nous comprenons que l'Algérie est un pays à dominance masculine, dont les valeurs les plus profondes sont l'honneur, qui est le symbole de la virilité.

### **I.2.4. Le contrôle de l'incertitude**

La culture algérienne est dotée d'un contrôle de l'incertitude élevé qui se traduit par le fait que la population algérienne est caractérisée par sa dynamique, son agressivité et sa méfiance par rapport aux nouvelles situations. Les règles et les lois doivent s'appliquer avec rigueur et qu'elles soient appliquées à toute la population. Comme l'a si bien développé Hofstede (voir *supra* chapitre I<sup>er</sup>), les normes et règles font que les enfants se sentent coupables s'ils fautent, et que nous leur apprenions que le monde soit parsemé d'embûches et qu'il faut éviter l'expérience des cas inconnus. C'est une société qui demande une spécialisation au sein des organisations. Les dirigeants doivent être très compétents et ont le pouvoir, le prestige et des avantages matériels.

Avant d'accomplir une quelconque démarche, l'Algérien réfléchit énormément avant de se lancer. C'est ce qui a été avancé et appuyé par Addi (1999). Ce dernier explique que

quand une personne projette de se rendre à une administration pour régler des arriérés d'impôt ou pour transcrire une transaction foncière dans le service du cadastre ou encore obtenir une autorisation quelconque, elle y pense longtemps avant et avec beaucoup d'appréhension, envisageant plusieurs scénarios, du pire au meilleur, se prépare à l'entrevue en répétant plusieurs fois ce qu'elle va dire (Addi, 1999 : 182).

Nous observons que pour de simples actions, l'Algérien est plutôt réticent alors que dire de projet d'investissements importants ou d'innovation. L'Algérie est constituée d'une population qui ne prend pas de risque.

### **I.2.5. L'orientation à long terme/court terme**

L'Algérie est une société orientée vers le court terme. Elle est orientée vers le passé et le présent à travers le respect des traditions et les obligations sociales. Pour cette nation, c'est le résultat qui compte, c'est-à-dire la rentabilité sur laquelle les dirigeants sont jugés, récompensés ou blâmés.

Depuis l'indépendance, l'Algérie est un pays arabo-musulman. Cela dit, c'est un état doté d'une politique linguistique imposée et mise en place par le FLN. Il est important de mettre en évidence, le fait que les valeurs algériennes les plus profondes n'ont pas changé. Néanmoins, avec l'ouverture sur le monde, de nouveaux comportements et de nouvelles habitudes de consommation se sont développés, ainsi que l'évolution du mode de vie.

Toute société qui est « un ensemble vivant, composé d'hommes et de femmes ayant individuellement et collectivement un passé et une histoire dont ils sont les produits et qui l'ont marqué » possède une culture à part qui la distingue des autres pays (Addi, 1999 : 11). Cette définition met en exergue le fait que chaque société est dotée d'une histoire et d'un passé qui la distinguent des autres et, par là même, d'une culture propre à elle.

Addi (1999 : 12) qualifie la culture algérienne de culture patriarcale qui est, selon lui, « un ensemble de normes exprimé par les comportements, les attitudes et les aspirations des acteurs qui s'y reconnaissent et s'y identifient ». Il s'agit d'une culture qui socialise les individus (comportements des individus dans la société de manière générale et au sein de l'espace domestique de manière particulière), et qui traduit les conduites et les pratiques économiques et politiques au sein de l'Algérie.

Parmi les valeurs les plus profondes de la culture patriarcale algérienne figurent l'honneur et la pudeur respectivement en arabe, nous parlons de *nif* et *horma* (Addi, 1999 : 13). Ce sont des valeurs qui sont adoptées aussi bien au sein de l'espace domestique que dans la société de manière générale. Ce sont également des valeurs qui, même avec le changement de l'environnement, trouvent racine.

La culture se traduit par des comportements et des attitudes des individus et des nations par rapport à un phénomène, un évènement ou vis-à-vis de l'information, son utilisation et exploitation. C'est dans ce sens que nous présentons l'intelligence économique en Algérie en vue de mettre en avant le comportement de l'Etat algérien vis-à-vis de cette pratique et, par la suite, celui des entreprises algériennes, car la culture nationale se trouve être un facteur qui influence la culture organisationnelle.

L'intelligence économique en Algérie représente un outil de développement et de compétitivité pour ses entreprises. L'Etat algérien a entrepris un ensemble d'actions pour instaurer la pratique de l'intelligence économique.

Afin de cerner et comprendre l'histoire et l'évolution de l'intelligence économique en Algérie, nous présenterons sous forme de grandes dates l'historique de l'intelligence économique en Algérie, les différents organismes et écoles ayant participé à son émergence ainsi que les colloques et séminaires réalisés pour faire connaître, et faire accepter cette notion aux professionnels algériens (Baziz et *al.*, 2014, Taguelmint, 2017).

### **I.3. L'intelligence économique en Algérie : historique et politique gouvernementale**

Dans ce point, nous présentons l'historique de l'intelligence économique en Algérie et les organismes impliqués dans la sensibilisation des entreprises à cette pratique.

#### **I.3.1. Historique de l'intelligence économique en Algérie**

L'historique de l'intelligence économique en Algérie peut être présenté sous forme de périodes. Ces dernières sont les plus marquantes de l'intelligence économique en Algérie. Afin de les présenter, nous nous appuyons sur Baziz et *al.* (2014 : 6-7).

**2005** : Network Technology and Security Solutions (NT2S)<sup>35</sup> organise un premier colloque international sous le thème « De la veille stratégique à l'intelligence économique ».

---

<sup>35</sup>NT2S est une société spécialisée dans le domaine de la technologie de l'information et offre ses services de conseil et de formation aux entreprises en intelligence économique et veilles, management, GMAO & ERP, sécurité des systèmes d'information.

**2006** : Le gouvernement algérien adopte officiellement l'intelligence économique comme démarche d'anticipation et de projection dans le futur, fondée sur les liens unissant les réseaux des entreprises et ceux des opérateurs économiques.

**2007** : Une spécialité de l'intelligence économique de niveau 2 a été créée à l'université de la formation continue (UFC) d'Alger. Plusieurs assises ont été réalisées entre 2007 et 2011. Elles se sont déroulées en Algérie entre experts venus pour la majeure partie de France, mais il y avait absence des praticiens algériens.

**2008** : Création de la direction générale pour l'intelligence économique- étude et prospective (DGIEEP).

**2010** : La DGIEEP publie un manuel de formation en intelligence économique en Algérie.

**2011** : Réalisation de la première édition du challenge francophone veille organisé par le magazine français « Veille Magazine ». Le jury a retenu une candidature algérienne : Mohammed Faouzi Boucheloukh, primé pour son « système de veille, démarche stratégique chez Fertial, groupe de production d'ammoniac et de fertilisants en Algérie ». Au cours de la même année, l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) lance en collaboration avec le ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux entreprises. A travers ce plan de formation, la tutelle a pour objectif de créer des formations avec un contenu algérien et de favoriser la collaboration bénéfique entre les industries, les cabinets de prestation et les instituts de formation.

**2012** : l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose un master professionnel en intelligence économique avec des experts nationaux et internationaux.

Afin d'élaborer le document de référence de formation en intelligence économique, aussi bien pour les Directions Générales du Ministère que pour les entreprises publiques et privées algériennes, des entretiens ont été menés avec les principaux responsables de l'administration centrale du Ministère, et un échantillon d'entreprises sélectionnées du secteur industriel, d'organismes sous tutelles et d'associations professionnelles. Pour l'administration centrale du Ministère, les entretiens ont eu lieu avec les cadres des diverses Directions et Divisions que nous présentons dans le tableau suivant.

**Tableau n° 14 : Les différentes directions et divisions du ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement**

<b>Directions et Divisions</b>	<b>Epellation</b>
<b>DGIEEP</b>	Direction Générale de l'Intelligence Économique et des Études Prospectives
<b>DVTIE</b>	Division de la Veille Technologique et de l'Intelligence Économique
<b>DGI</b>	Direction Générale de l'investissement
<b>DPI</b>	Division de la Promotion des Investissements
<b>DGDI</b>	Direction Générale du Développement Industriel
<b>DPI</b>	Division de la promotion industrielle
<b>DQSI</b>	Division de la Qualité et de la Sécurité Industrielle
<b>DGGSPM</b>	Direction Générale de la Gestion du Secteur Public Marchand
<b>DGC</b>	Direction Générale de la Compétitivité
<b>DPI</b>	Division des Politiques d'Innovation
<b>DPUTIC</b>	Division de la Promotion de l'Utilisation des TIC
<b>DSIDA</b>	Direction des Systèmes d'Information, de la Documentation et des Archives
<b>SDSIR</b>	Sous-Direction des Systèmes d'Information et des Réseaux
<b>DAJC</b>	Direction des Affaires Juridiques et du Contentieux

**Source : Le document de référence élaboré par le ministère de l'industrie (2010).**

La DIEEP a réalisé une étude sur la situation des entreprises algériennes en matière d'intelligence économique et de veille stratégique en s'appuyant sur les entreprises suivantes.

Tableau n° 15 : Les entreprises et les organismes consultés pour la veille stratégique et l'intelligence économique

N°	Entreprises & organismes	Statut	N°	Entreprises & organismes	Statut
<b>Mécanique / métallurgie</b>			<b>Mines</b>		
1	ALRIM	Public	21	GRANITEX	Public
2	SNVI	Public		ENASEL	Public
3	ENMTP	Public	<b>Matériaux de construction</b>		
4	TRANSOLB (SGP)	Public	22	GICA (SGP)	Public
5	INTERCOND	Prive	23	ERCC	Public
6	ECFERAL	Prive	24	CETIM	Public
<b>Chimie / pharmacie</b>			<b>Electricité / Electronique</b>		
7	SAIDAL	Public	12	ENIEM	Public
8	GIPEC	Public	13	ENIE	Public
9	VENUS	Prive	<b>Ministère</b>		
10	BIOMEDICAL	Prive	25	ALGERAC	Public
11	HENKEL	Prive	26	INAPI	Public
<b>Agro-alimentaire</b>			27	IANOR	Public
14	HAMMOUD BOUALEM	Prive	32	ALGEX	public
15	COLAITAL	Public	<b>Associations entreprises</b>		
16	PRODA (SGP)	Public	28	FCE	Prive
17	LA BELLE	Prive	29	CACI	Prive
18	BELLAT	Prive	30	CEIMI	Prive
19	IFRI	Prive			

Source : Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement (2010 : 32).

De par le tableau, nous observons que les différentes entreprises consultées permettent de démontrer et mettre en avant la richesse du tissu industriel algérien. Nous passons à présent à l'explicitation du rôle joué par chacun des organismes contributeurs à la réalisation du manuel de formation et à la sensibilisation des chefs d'entreprises algériennes.

### I.3.2. Les organismes impliqués dans la politique de sensibilisation des entreprises à la pratique de la veille stratégique

Dans ce point, nous présenterons successivement, le conseil du gouvernement, le ministère de l'industrie, le ministère des PME et de l'artisanat, ALGEX et CACI.

### **I.3.2.1. Le conseil du gouvernement**

Le 20 décembre 2006 est une date marquée par la tenue d'une réunion du conseil du gouvernement afin de traiter le dossier sur la « stratégie et politique de développement industriel » qui a abouti à la mise en place d'une définition de l'intelligence économique que nous présentons un peu plus loin.

Le conseil du gouvernement s'est fixé un certain nombre d'objectifs parmi lesquels figure la promotion et la diffusion d'une culture d'intelligence économique et qui ne se sont concrétisés qu'en 2008, ce à travers le colloque international portant sur la « gouvernance des institutions et intelligence économique » (Taguelmint, 2017).

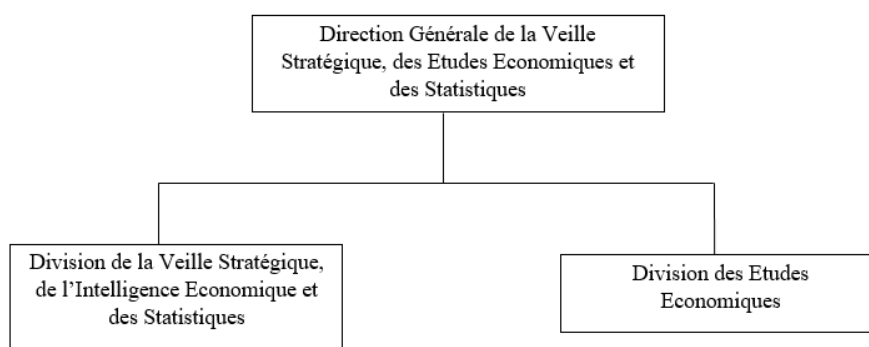
Un nombre important de chercheurs et de hauts responsables du ministère de l'industrie et de la promotion de l'investissement et celui de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ont assisté à ce colloque, et après présentation et explicitation du concept d'intelligence économique comme quoi « il s'agit, du recueil et de l'exploitation de l'information au service du pilotage stratégique des entreprises et le développement des connaissances... » (Feroukhi, 2008 : 11), un constat a été fait : cette pratique est en phase de construction et de développement en Algérie, en plus de la création d'un haut conseil pour l'intelligence économique, sous la direction et le contrôle du chef du gouvernement, ainsi qu'une direction générale d'intelligence économique, des études et de la prospective (DGIEEP).

### **I.3.2.1. Le ministère de l'industrie**

Le ministère de l'industrie a joué un rôle fondamental dans la création de la direction générale de l'intelligence économique. En effet, la création de cette direction (DGIEEP) par décret exécutif n°08/101 du 25/03/2008, portant organisation de l'administration centrale du ministère de l'industrie et de la PME/PMI et la promotion de l'investissement, a pour rôle d'accompagner les entreprises algériennes dans leurs démarches de veille et d'intelligence économique (Taguelmint, 2017). La mise en place de cette structure répondait aux exigences induites par la mise en œuvre de la stratégie industrielle examinée lors des assises de l'industriel tenues les 26, 27 et 28 Février 2007, visant à améliorer, de façon systématique et méthodique, la compétitivité des industries algériennes. Par la suite,

cette direction a pris le nom de la Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques dont la structure est représentée sous forme de figure.

**Figure n°12 : Organisation de la direction générale de l'intelligence économique au niveau du ministère de l'industrie en Algérie**



**Source : Taguelmint (2017 : 102).**

Taguelmint (2017 : 101-103) cite un nombre de missions et d'actions qui ont été menées par cette direction et parmi lesquelles, nous citons :

- ✚ La mise en place d'un réseau d'échange d'informations avec les institutions et organismes chargés de l'information économique et industrielle, et la création d'une banque de données, liée au secteur industriel, à la PME et à la promotion des marchés industriels ;
- ✚ Le suivi des tendances des marchés industriels au niveau national et international.
- ✚ La surveillance du secteur de l'industrie et de la PME et réaliser des bulletins d'information statistiques sur leur évolution.
- ✚ L'analyse, le traitement et la protection des données qui se rapportent aux sciences et à la technologie ayant un impact sur l'industrie et l'investissement.
- ✚ L'incitation des entreprises au développement des capacités en matière de décisions stratégiques par le biais de la facilitation de l'accès à des outils et instruments leur permettant d'identifier leurs faiblesses, leurs forces et saisir les opportunités de l'environnement.

Les actions de cette direction peuvent être présentées comme suit :

- ✓ Sensibiliser les entreprises industrielles au concept d'intelligence économique et à l'utilité de mettre en place des cellules de veille stratégique, par l'organisation des séminaires, et des ateliers concernant ces thèmes ;
- ✓ Publier un manuel de formation en intelligence économique afin d'aider les entreprises à prendre connaissance du programme adapté à la formation en intelligence économique. Il s'agit d'un manuel destiné aux entreprises industrielles et aux cadres de l'administration centrale ;
- ✓ Lancer et développer les formations en intelligence économique à l'UFC et à l'ISGP.
- ✓ Signer des conventions avec douze entreprises pilotes, de grandes entreprises étatiques issues de secteurs dits prioritaires à savoir : l'agroalimentaire, la pharmacie/chimie, l'électronique et la métallurgie afin de leur apporter de l'aide et mettre en place des cellules de veille stratégique. Ce sont les cadres de la direction générale de l'intelligence économique qui sont chargés de cette formation gratuitement tout en les accompagnant dans le développement de cette cellule. Ces entreprises ont été choisies selon leurs potentiels et leurs capacités à mener les activités de veille stratégique, sans dévoiler leurs noms (Ministère de l'industrie, 2018).
- ✓ Réaliser une veille informative pour les décideurs à travers la collecte, l'analyse et la diffusion des informations fraîches sur l'environnement économique, industriel, technologique et financier. Ces informations sont issues d'organismes et bureaux d'études internationaux. Cela a pour but de suivre l'actualité et l'anticipation des différentes évolutions. La diffusion et la publication de ces informations se fait dans des études et rapports internationaux, mais aussi sous forme de bulletins d'informations statistiques qu'on peut facilement télécharger sur le site du ministère de l'industrie.

En 2010, la DGIEEP publie un manuel de formation en intelligence économique en Algérie. L'Etat algérien, conscient de l'enjeu de l'intelligence économique et du besoin en formation dans ce nouveau domaine, a mis en place un manuel de formation avec l'aide d'un cabinet algérien de conseil nommé « Veil Tech ». Il s'agit d'une étude réalisée auprès de 30 entreprises industrielles nationales dans divers secteurs (DGIEEP, 2010 : 5). L'objectif principal de ce document, dit « *de référence* », est de mettre en place un processus de formation qui permettrait de renforcer les capacités des cadres et dirigeants des entreprises algériennes en matière d'intelligence économique et de veille stratégique.

Il s'agit de l'amélioration de leurs compétences et de leurs savoirs afin de faire face aux différents problèmes tant nationaux qu'internationaux.

Ce manuel devrait apporter une aide précieuse aux industries algériennes. Il faudrait que la DGIEEP ait un retour d'information, un feed-back, pour savoir et pouvoir mettre en place les corrections nécessaires. En effet, les entreprises nationales devraient cerner leurs besoins de la façon la plus précise et la plus exhaustive possible, notamment en termes du niveau des formateurs, la fiabilité des prestataires avec les normes en vigueur, applicabilité des connaissances et adéquation des formations avec les conditions des entreprises. Pour cela, des fiches sont transmises pour les personnes ayant bénéficié de la formation en vue d'obtenir les informations nécessaires (Ministère de l'industrie, 2018).

### **I.3.2.3. Le ministère des PME et de l'artisanat**

De par l'importance de la veille stratégique et l'intelligence économique pour le tissu industriel algérien, les grandes entreprises (particulièrement les entreprises étatiques) ne sont pas les seules concernées par cette pratique, les PME le sont autant. Par conséquent, le ministère des PME et de l'artisanat se trouve être impliqué dans la promotion de la culture d'intelligence économique et stratégique. D'ailleurs, le colloque de 2007 portant sur « le benchmark des pratiques et des expériences en intelligence économique au service de la performance et de la compétitivité de l'entreprise » a été parrainé par le ministère de la PME et l'artisanat.

### **I.3.2.4. ALGEX, CACI**

Des passerelles ont été construites par la direction générale de l'intelligence économique entre le ministère et les industriels, entre autres ALGEX (Agence Nationale de Promotion du commerce Extérieur) et CACI (Chambre Algérienne de Commerce et de l'Industrie) (Taguelmint, 2017). ALGEX a pour objectif de faciliter et de développer les capacités des entreprises algériennes à exporter par le biais de la mise en place d'une démarche d'intelligence économique et stratégique. La CACI effectue des analyses sectorielles concernant des filières industrielles bien définies.

Les organismes ayant participé au lancement de l'intelligence économique en Algérie sont des acteurs clés indispensables à sa mise en place et son développement. Néanmoins, il y a lieu de mettre en avant la nécessité de coordination avec d'autres ministères entre

autres le ministère des finances et de la défense nationale, pour aboutir à un travail collaboratif et faire imprégner cette notion dans les valeurs profondes des entreprises algériennes.

### **I.3.3. Les écoles, les instituts et les universités offrant des formations en veille stratégique et intelligence économique**

La pratique de la veille stratégique et de l'intelligence économique est timide en Algérie. En effet, nous comptons un nombre réduit d'écoles et d'universités qui assurent une formation dans ce domaine à savoir :

- ☞ L'Université de la Formation Continue (UFC) a introduit en premier une post-graduation spécialisée en intelligence économique, et ce dans le cadre de la coopération algéro-française lancée en 2007. Cette coopération a été possible grâce au professeur Moaty Francis, directeur du Master spécialisé, en intelligence scientifique, technique et économique de l'ESIEE, école de l'innovation technologique (Taguelmint, 2017).
- ☞ Une première école algérienne dédiée à l'intelligence économique a vu le jour en 2007, grâce à un accord de partenariat entre le fondateur de l'école Européenne d'Intelligence Economique (EEIE) en France et le directeur du groupe VIP<sup>36</sup> qui a multiplié les formations en système d'information, veille stratégique et intelligence économique.
- ☞ L'université de Batna a lancé un Master en intelligence économique en 2009.
- ☞ D'autres écoles publiques ou privées ont lancé des Masters spécialisés en intelligence économique destinées aux étudiants, cadres et chefs d'entreprises. Il s'agit de l'institut international de management (INSIM). En **2011**, l'Institut Supérieur de Gestion et de Planification (ISGP) lance en collaboration avec le ministère de l'industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement, un master en intelligence économique et management stratégique destiné aux entreprises. La tutelle a pour objectif via ce plan de formation de créer des formations ayant un contenu algérien et de favoriser la collaboration bénéfique entre les industries, les cabinets de prestation et les instituts de formation.
- ☞ L'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM) propose un master professionnel en intelligence économique avec des experts nationaux et internationaux en **2012**.

---

<sup>36</sup> Il s'agit d'un réseau de consultants et de partenaires universitaires au service des entreprises et des managers (voir Taguelmint, 2017 : 105).

☞ Des universités ont par la suite intégré des modules portant sur l'intelligence économique et la veille stratégique. Il s'agit respectivement de l'université de Bejaia et l'université de Tizi-Ouzou (2014). Par ailleurs, pour la DGIEEP (2010 : 12), l'intelligence économique

est l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et international en vue de recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux acteurs économiques. Elle intègre la protection (sécurité) de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying.

Il s'agit de la définition officielle donnée par le gouvernement algérien décrivant ainsi le cycle de l'information : la collecte, le traitement et la diffusion de l'information afin de contribuer à la prise de décision, tout en mettant l'accent sur les actions de protection et d'influence.

#### **I.3.4. Les colloques et séminaires organisés en Algérie sur la veille stratégique et l'intelligence économique**

Dans ce point, nous présenterons les différents séminaires et colloques ayant été organisés en Algérie afin de promouvoir la culture de l'intelligence économique et veille stratégique. Pour les présenter, nous nous sommes appuyée sur les travaux de Baziz et *al.* (2014 : 6-7).

**2005-2011** : cinq éditions de colloques internationaux sur l'intelligence économique et technologies dans le Maghreb, organisé par NT2S consulting Inc et parrainé par le MIPMEPMI et le ministère de la PME et de l'artisanat.

**2007-2011** : cinq assises sur l'intelligence économique et la veille stratégique organisées par VIP group et parrainées par le MIPMEPMI. Elles se sont déroulées en Algérie entre experts venus pour la majeure partie de France, mais il y avait absence de praticiens algériens.

**14-16 juin 2008** : colloque international, « gouvernance des institutions et intelligence économique », organisé par l'université de la formation continue, parrainé par l'Etat.

**3-4 mai 2009** : tutoriel intitulé « intelligence économique : enjeu pour les entreprises », lors de la première journée sur les TIC à forte valeur ajoutée pour les organisations, organisé par l'école supérieure d'informatique d'Alger.

**19 octobre 2009** : journée d'information sur l'intelligence économique et la veille stratégique en direction des cadres des institutions organisées par le ministère de l'industrie et de la promotion des investissements.

**21-22 mai 2014** : séminaire international sur l'intelligence économique, organisé par EHEC Alger.

**2018** : organisation d'un premier colloque international sur l'intelligence compétitive à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Ce qui est important de mentionner, c'est que le nombre de colloques et de séminaires reste réduit et devrait être renforcé, en vue d'une diffusion et d'une assimilation rapide et profonde de la pratique. Pour cela, il y a lieu d'opter pour des campagnes d'information et de sensibilisation pour que les professionnels et les chercheurs universitaires aient les informations nécessaires, et éventuellement coopérer, afin de mener à bien cette pratique et trouver des solutions.

Nous retenons que l'Algérie a connu une histoire tourmentée depuis des siècles et la période la plus difficile est celle de la colonisation française qui a laissé le pays dépourvu de toute organisation et formation. En revanche, une lourde bureaucratie représente ce que l'Algérie a hérité de la colonisation française.

Les entreprises algériennes ont été reprises par les autochtones sans base de gestion ni de connaissances dans le domaine industriel, ce qui a affecté leur fonctionnement et c'est ce que nous expliciterons dans la section deux de ce chapitre. Néanmoins, depuis quelques années, des actions sont mises en place par le gouvernement algérien en vue d'améliorer la situation des entreprises, principalement en encourageant la mise en place de l'intelligence stratégique.

## **Section II : Les acteurs de l'intelligence économique et gouvernance des entreprises publiques algériennes**

Au même titre que la veille stratégique, l'intelligence économique, qui est d'ordre macro-économique, nécessite un ensemble d'acteurs pour sa réalisation. C'est ce que nous présenterons dans le point suivant. Comme précédemment avancé, nous avons jugé utile d'explicitier et de mettre en avant la gouvernance des entreprises publiques algériennes en vue de mieux cerner leur fonctionnement.

### **II.1. Les acteurs de l'intelligence économique en Algérie**

Dans ce point, nous nous focaliserons sur la présentation des différents acteurs ou organismes qui interviennent dans la pratique de l'intelligence économique en Algérie à savoir : les observateurs, les experts et les décideurs.

#### **II.1.1. Les observateurs**

Il peut s'agir des organismes d'Etat, par exemple l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI), Institut Algérien de Normalisation (IANOR), Centre de Recherche sur l'Information Scientifique et Technique (CERIST), Office National des Statistiques (ONS), en plus des surveillances faites par les industries nationales. Ces différents organismes permettent de disposer d'informations utiles à la pratique de l'intelligence économique. L'Etat devrait également placer des veilleurs au sein de ses ambassades à l'étranger (ou bien dans les différents pays dans le monde), afin de remettre des rapports concernant tout changement ou nouveauté (Ouatarra, 1997).

#### **II.1.2. Les experts**

Ils traitent et analysent l'information en vue de lui donner un sens. Il pourrait s'agir des centres de recherche, des laboratoires universitaires, des bureaux d'expertise. Généralement, le ministère de l'industrie et des mines recourt à des experts externes au ministère ou étrangers qu'il rémunère afin de réaliser le traitement et l'interprétation des informations (Ministère de l'industrie, 2018).

### **II.1.3. Les décideurs**

Ce sont des personnes qui exploitent les informations à valeur ajoutée pour décider et passer à l'action. Il pourrait s'agir du ministère de l'industrie ou du gouvernement de manière générale par le biais du premier ministre (Ministère de l'industrie, 2018).

Nous nous intéressons, dans ce qui suit, à la gouvernance des entreprises publiques étant donné que ce sont les EPE que nous présenterons dans l'étude empirique.

## **II.2. Les entreprises publiques : caractéristiques et principes directeurs**

Dans ce point, nous présenterons ce qu'est une entreprise publique, ses caractéristiques ainsi que les principes directeurs indispensables à son bon fonctionnement.

### **II.2.1. Présentation des entreprises publiques**

Nous commençons par la présentation de quelques définitions de l'entreprise publique (EPE) puis nous passerons à ses caractéristiques. Selon Hafsi (1984 : 9), l'entreprise publique :

c'est le degré de contrôle formel détenu par l'Etat. Donc, pour nous, une entreprise publique est une organisation qui gère des activités économiques, sociales et/ou culturelles, dans laquelle l'Etat a formellement le contrôle des instruments de gestion. Il faut noter que nous parlons de contrôle formel et non de contrôle réel parce que le contrôle formel peut être apprécié sans trop d'ambiguïté en mesurant, par exemple, l'importance de la propriété ou des privilèges formellement reconnus de nomination de membres du conseil d'administration.

Selon Boussaidia (2013 : 140) :

dans le cadre du processus de développement, l'entreprise publique économique, constitue un moyen privilégié de production de biens et de services et d'accumulation de capital. Elle est au service de la nation et du développement selon le rôle et les missions qui lui sont impartis. Elle est une personne morale régie par les règles du droit commercial, sauf disposition légale particulière expressément prévue.

Elidrissi (2017 : 41) présente l'entreprise publique en avançant que :

les entreprises publiques sont d'abord des entreprises, c'est-à-dire des agents économiques autonomes assurant au mieux de leur intérêt social une activité marchande. C'est en effet bien une caractéristique

commune aux entreprises publiques qu'elles exercent leurs activités dans le secteur économique et n'y interviennent pas dans un but d'administration (réglementation, polices, contrôle, etc.).

La définition donnée par l'OCDE (2015 : 15) dans le cadre des lignes directrices de la gouvernance des entreprises est la suivante :

les pays n'ont pas tous la même conception de la palette des établissements devant être considérés comme des entreprises publiques. Aux fins des Lignes directrices, toute entité juridique reconnue comme entreprise en vertu de la législation nationale et dans laquelle l'État exerce des droits d'actionnaire devrait être considérée comme une entreprise publique. Sont donc incluses dans cette catégorie les sociétés par actions, les sociétés à responsabilité limitée et les sociétés en commandite par actions. Par ailleurs, les sociétés de service public dotées de la personnalité juridique en vertu d'une législation spécifique devraient être considérées comme des entreprises publiques dès lors que leur objet et leurs activités, ou certains segments de leurs activités, présentent un caractère économique.

Selon Charreaux (1997 : 38), « est une entreprise publique toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent ».

Bernier (2012 : 4) parle d'entreprise publique ou de société d'Etat et pense que :

une société d'État est une organisation hybride participant à la mise en œuvre des politiques et ayant une vocation commerciale. Ressemblant à une entreprise privée par sa vocation commerciale et ses activités au jour le jour, elle est attachée au secteur public pour ses activités liées à la mise en œuvre de politiques de développement (économique, régional, etc.) et par ses processus de reddition de comptes. Elle est « contrôlée » à travers une série de mécanismes : plan stratégique, rapport annuel, vérification financière, avis du ministre de tutelle, etc. dont on a pu douter historiquement de l'efficacité. En fait, la difficulté de contrôler ce type d'organisations a justifié aux yeux de plusieurs leur privatisation.

Nous pouvons ainsi avancer que l'entreprise publique est une entité où l'Etat détient un contrôle total, soit en tant qu'actionnaire unique ou bien à travers la détention d'une participation qui soit minoritaire, mais assez significative pour prendre des décisions dans la gestion et le contrôle.

## **II.2.2. Les caractéristiques des entreprises publiques**

Selon Charreaux (1997), cité dans El Idrissi (2017 : 41), les entreprises publiques sont caractérisées :

d'une part, par un rôle déterminant de l'État (ou des collectivités publiques) dans les décisions résiduelles —lié notamment à la possibilité de nommer les dirigeants et de leur accorder une latitude décisionnelle plus ou moins importante sur les options stratégiques —et, d'autre part, par une appropriation majoritaire des gains résiduels.

A partir de là, nous pouvons avancer les caractéristiques de l'entreprise publique comme suit :

- ✧ Les décisions stratégiques sont prises par l'Etat
- ✧ L'Etat s'approprie la totalité des gains résiduels

Les entreprises publiques sont caractérisées généralement par la détention du monopole naturel, non soumises aux règles de la faillite ou la menace d'une Offre Publique d'Achat (OPA), et non soumises aux mécanismes de contrôle notamment le contrôle par les systèmes de marché à savoir : le marché financier, des dirigeants et celui des biens et services. Nous pouvons avancer également que les actionnaires des entreprises publiques ne peuvent pas vendre leurs actions (généralement l'Etat) ou bien congédier la direction, mais la caractéristique la plus frappante est l'ingérence du gouvernement. De plus, les entreprises publiques sont caractérisées par deux systèmes de prise de décision interne et externe. En effet, Hafsi (1984) distingue trois étapes constituant le processus de décision au sein des entreprises publiques à savoir : la phase de coopération, la phase de confrontation et la phase d'autonomie.

## **II.2.3. Les principes directeurs des entreprises publiques**

Il s'agit d'un ensemble de principes qui ont été mis en place par l'OCDE en 2005 et qui ont été revus, donnant naissance en 2015 aux lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques. Nous reprendrons et présenterons ces lignes directrices sous forme de points, mais avant cela, il y a lieu de les présenter. Les Lignes directrices de l'OCDE (2015 : 3) sur la gouvernance des entreprises publiques

sont en fait des recommandations adressées aux pouvoirs publics concernant les moyens de s'assurer que les entreprises publiques exercent leurs activités de manière efficace, transparente et responsable. Elles constituent la norme internationalement reconnue relative à la façon dont la puissance publique doit assumer sa fonction d'actionnaire afin d'éviter les pièges que représentent d'une part, un actionnariat passif, et d'autre part, un interventionnisme excessif de la part de l'État.

Nous reprenons les lignes directrices telles qu'elles ont été développées par l'OCDE (2015), il s'agit de :

- ⊗ Motifs justifiant l'actionnariat public : L'État exerce ses droits d'actionnaire d'entreprises publiques au service de l'intérêt général. Il lui appartient d'évaluer soigneusement et de rendre public les objectifs de politique publique motivant sa participation, et de soumettre ceux-ci à des réexamens périodiques.
- ⊗ L'État dans son rôle d'actionnaire : L'État doit se comporter en actionnaire éclairé et actif de manière à garantir que la gouvernance des entreprises publiques soit exercée de façon transparente et responsable, avec un haut degré de professionnalisme et d'efficacité.
- ⊗ Les entreprises publiques sur le marché : conformément aux motifs justifiant l'actionnariat public, le cadre juridique et réglementaire régissant les entreprises publiques doit garantir l'équité des règles du jeu lorsque celles-ci exercent des activités économiques.
- ⊗ Égalité de traitement des actionnaires et autres investisseurs extérieurs : Lorsque les entreprises publiques sont cotées ou comptent parmi leurs actionnaires des investisseurs autres que l'État, l'État et les entreprises publiques doivent reconnaître les droits de tous les actionnaires et veiller à ce qu'ils bénéficient d'un traitement équitable et d'un accès équivalent aux informations sur l'entreprise.
- ⊗ Relation avec les parties prenantes : l'Etat doit conduire une politique actionnariale prenant pleinement en compte les responsabilités des entreprises publiques vis-à-vis des parties prenantes et obliger les entreprises publiques à rendre compte des relations qu'elles entretiennent avec les parties prenantes. Toutes les attentes de l'Etat vis-à-vis des entreprises publiques en ce qui concerne la conduite responsable des entreprises doivent être clairement précisées.
- ⊗ Diffusion de l'information et transparence : les entreprises publiques doivent observer des normes rigoureuses en matière de transparence et être soumises aux mêmes normes

exigeantes de comptabilité, d'information, de conformité et de vérification des comptes que les sociétés cotées.

- ⊗ Responsabilité des conseils d'administration des entreprises publiques : le conseil d'administration d'une entreprise publique doit avoir les pouvoirs, les compétences et l'objectivité nécessaires pour assurer sa fonction de pilotage stratégique et de surveillance de la direction. Le conseil d'administration doit agir en toute intégrité, et être responsable des décisions qu'il prend.

A présent, nous passons à la présentation de la gouvernance des entreprises publiques en Algérie d'où l'objet du point suivant.

### **II.3. La gouvernance des entreprises publiques en Algérie**

Avant de passer à la présentation de la gouvernance des entreprises publiques algériennes, il convient de présenter ce qu'est la gouvernance de manière générale, ses caractéristiques et ses origines afin de mieux cerner le cas algérien.

#### **II.3.1. La gouvernance des entreprises : caractéristiques et origines**

Avant de passer à l'explicitation des caractéristiques et de l'origine de la gouvernance des entreprises, il convient de présenter ce qu'est la gouvernance de l'entreprise.

##### **II.3.1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise**

Selon Charreaux (1997 : 1), « le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouverne » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Afin de définir la gouvernance d'entreprise, Bernier (2012 : 9-11) avance ce qui suit :

On distingue habituellement deux types de gouvernance. La définition la plus brève qu'on puisse en donner est de dire qu'il s'agit de l'art de gouverner. Le mot existait en vieux français, mais il est tombé en désuétude et est revenu à la mode au cours des deux dernières décennies parce qu'il était utilisé en anglais dans le sens qui lui est donné ici. La gouvernance sociale est celle qui traite du lien entre l'Etat et les parties prenantes sur un enjeu de société. Alors que l'Etat n'a pas ou n'a plus la légitimité nécessaire pour décider seul de l'intérêt général, différents mécanismes de consultation ont été développés pour tenir compte de ce que veulent les parties prenantes (stakeholders). On parle aussi de

gouvernance corporative ou d'entreprise pour désigner autant dans les secteurs publics que privés comment on organise au sommet des entreprises les relations entre les différents acteurs impliqués.

Bernier (2012) poursuit en donnant un peu plus de détail quant à la signification de la gouvernance d'entreprise, pour lui

la gouvernance d'entreprise désigne tout d'abord l'articulation des relations autant formelles qu'informelles entre la direction générale d'une entreprise et ses actionnaires et propriétaires représentés à son conseil d'administration. Ceux-ci vont définir la stratégie de l'organisation, approuver son budget et discuter des enjeux principaux auxquels doit faire face une grande entreprise. La prise de décision doit tenir compte de la rentabilité mais aussi des considérations de développement durable et de la responsabilité sociale. On s'attend plus particulièrement des entreprises publiques qu'elles démontrent d'un comportement éthique et beaucoup de transparence à cause justement de leur caractère public.

La gouvernance consiste donc en

un ensemble de lois, règlements, mécanismes, des normes des coutumes et des processus servant à gouverner une entreprise. Ce sont des rapports entre la haute direction d'une entreprise publique, son conseil d'administration et l'environnement institutionnel de cette entreprise relativement autonome contrairement aux directions de ministères soit le ministre dit de tutelle et parfois le premier ministre et sous ceux-ci les hauts fonctionnaires que sont les sous ministres et les organismes centraux chargés des entreprises publiques aux ministères des finances ou au secrétariat du conseil du Trésor selon les gouvernements (Bernier, 2012 : 10).

Selon l'OCDE (2004 : 11),

le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus.

Nous remarquons qu'il n'existe pas une définition de la gouvernance d'entreprise qui soit précise et universelle. Néanmoins, il convient de mentionner qu'il s'agit d'un ensemble de mécanismes s'ils sont bien appliqués et utilisés vont permettre à l'entreprise d'assurer sa pérennité et être performante.

### II.3.1.2. Les origines de la gouvernance des entreprises

L'étude de la gouvernance d'entreprise comme sujet de recherche revient aux travaux de Berle et Means (1932). En effet, ils ont effectué une étude au sein d'une grande entreprise américaine en centrant l'effort sur les conflits et la problématique de séparation entre le pouvoir de décision et la propriété (Charreaux, 1997 : 421). Cependant, l'objectif de cette étude est de mettre en avant les failles existantes dans le système de gouvernance et qui conduisent à la destruction de la richesse. Ainsi, le débat initié par Berle et Means sur la séparation entre la propriété et la décision a permis de construire ou de susciter une analyse théorique.

Les théories contractuelles dites néo-institutionnelles se trouvent à l'origine de l'émergence du concept de gouvernance des entreprises à savoir : la théorie des droits de propriété, la théorie d'agence et la théorie des coûts de transaction. La théorie des droits de propriété est une approche qui a procédé à la hiérarchisation et classification des formes de propriétés en fonction de leur performance. Il faut savoir qu'un droit est défini par Gomez (1996 : 36) comme étant « un moyen permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leur rapport avec les autres membres de la communauté ». Le droit de propriété quant à lui est considéré comme étant « un véhicule d'information entre les individus ». Ce droit de propriété présente des attributs qui, en les analysant, ont permis de distinguer les formes de propriété auxquelles correspondent les entreprises les plus et les moins efficaces. Nous parlons alors d'un droit de propriété subjectif (seule une personne peut se voir investir du droit sacré à la pleine propriété), exclusif (il ne peut y avoir de propriété simultanée sur un même objet (Gomez, 1996 : 37).

D'un point de vue libéral, l'axiome d'autonomie conduit à stipuler que les droits de propriété ne sont pas indéfiniment attachés à l'individu. La liberté de celui-ci doit permettre de les vendre ou de les acquérir à sa guise, nous parlons du principe de cessibilité. En droit romain, nous parlons de l'*usus, fructus et abusus* (Gomez, 1996 : 38).

A travers l'utilisation des droits de propriétés, il y a distinction de quatre types d'entreprises (Gomez, 1996 : 40-41). L'entreprise capitaliste : au sein de cette entreprise, il y a confusion entre l'employé et le propriétaire. Dans ce cas, l'exercice de tous les attributs attachés au droit de propriété est total. La propriété privée de l'entreprise se double de celle du travail, l'artisan est l'exemple pur de ce type d'entreprise. L'entreprise

managériale : dans ce cas, il y a séparation entre production, gestion d'une part et propriété de l'autre. Cela se traduit par un affaiblissement de l'exercice de certains attributs : le *fructus* et l'*abusus*. Il s'agit d'un cas de propriété privée dite atténuée, le dirigeant est rarement le propriétaire. L'entreprise coopérative : le détenteur du droit de propriété est ici collectif sans appartenir obligatoirement à l'Etat. Et l'entreprise publique : c'est un cas qui est caractérisé par la non cessibilité d'un droit collectif de propriété. L'employé ne bénéficie pas du *fructus*, c'est-à-dire du profit dégagé par la propriété.

Gomez (1996 : 51) avance que

l'entreprise publique nationalisée est moins efficace car il n'y a pas de lien entre la rémunération finale et l'effort. Ainsi, au nom de la rationalité des individus, et non pas au nom d'une quelconque « paresse mutuelle », l'effort tendra à diminuer. Et au total, on assistera à une diminution de la performance c'est-à-dire à un gaspillage. Prenons le cas de l'entreprise privée, en supposant que chaque travailleur est propriétaire de ses moyens de production. Le lien entre l'usage du droit de propriété et le profit qu'on en tire est immédiat : le travailleur aura intérêt (au sens du calcul) à limiter tout gaspillage, puisqu'il en subit directement la conséquence.

Il y a explication du pourquoi de l'inefficacité de l'entreprise publique comparée à l'entreprise privée et, par là même, les dysfonctionnements enregistrés au sein des entreprises publiques.

La théorie de l'agence, quant à elle, s'est intéressée à l'étude des conflits existant entre les dirigeants et les différentes parties prenantes particulièrement les actionnaires. Par conséquent, selon cette approche, le système de gouvernement représente l'ensemble des mécanismes utilisés afin de discipliner les dirigeants et réduire ainsi les conflits qui engendrent des coûts (Charreaux, 1997 : 424). Pour Charreaux (1997 : 424), les mécanismes peuvent être internes (le contrôle exercé par les actionnaires, la surveillance mutuelle entre dirigeants, les contrôles formels et informels mis en place par les subalternes et le conseil d'administration), et externes (le marché des biens et services, le marché financier, les relations de financement avec les banques, le marché du travail, l'environnement légal, politique et réglementaire).

La théorie des coûts de transaction quant à elle distingue entre trois types de gouvernance à savoir : la gouvernance par le marché, la gouvernance par la hiérarchie et la forme hybride. Elle met également en avant la distinction entre ces formes en fonction de

la nature des instruments (intensité incitative et contrôle administratif), la performance (adaptation autonome et adaptation par coordination), l'application ou non de la loi contractuelle (Charreaux, 1997 : 426). Nous observons que les théories se sont centrées sur le dirigeant, qui est au centre soit du nœud contractuel ou du faisceau des transactions qui lie la firme à ses différents partenaires (Charreaux, 1997 : 41).

Notons que la gouvernance ou le contrôle par la hiérarchie n'est viable qu'à travers le conseil d'administration. Nous donnerons plus de détail sur les missions de cet organe dans le point portant sur la gouvernance des entreprises algériennes.

### **II.3.2. La gouvernance des entreprises publiques et ses caractéristiques**

Dans ce point, nous tenterons de cerner ce qu'est la gouvernance des entreprises publiques car sa compréhension nous aidera à cerner le comportement et le fonctionnement des entreprises publiques. Charreaux (1997 : 38) pense qu'« on peut s'interroger de façon éclairante sur les insuffisances des performances des entreprises publiques en analysant les spécificités de leur système de gouvernement des entreprises ».

La gouvernance des entreprises publiques est la même que celle des autres types d'entreprise à savoir l'entreprise privée, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un ensemble de moyens mis en place pour contrôler les dirigeants et, en même temps, définir le champ de leur intervention. Différentes définitions sont présentées dans le précédent point de ce travail. Le système de gouvernance des entreprises publiques consiste en l'exercice d'un contrôle interne et externe sur les dirigeants des entreprises publiques (Charreaux, 1997). Le contrôle externe s'exerce par la discipline des différents marchés. Le marché des biens et services : ce marché exerce un contrôle sur les dirigeants des entreprises publiques par le biais de la pression concurrentielle du secteur et les avantages dont l'entreprise bénéficie en raison du contrôle public. C'est un contrôle élevé qui conduit à la réduction des rentes ainsi que les subventions et les financements préférentiels assurés par l'Etat. En d'autres termes, la concurrence conduira à éliminer les dirigeants les moins performants. Le marché financier : ce marché jouera un rôle dans la discipline des dirigeants particulièrement des firmes managériales cotées, car dans le cas où le cours en bourse des actions baisse, les actionnaires vont procéder au contrôle par un vote par les pieds, c'est-à-dire transférer les actions ou bien autoriser des contrôles hostiles de sorte à révoquer les dirigeants les moins performants, mais il joue un rôle faible pour les entreprises publiques. Et le marché du

travail : particulièrement le marché des dirigeants est considéré comme un moyen de discipliner les dirigeants surtout pour les entreprises managériales privées, car sur un marché des dirigeants concurrentiel, ce dernier doit orienter les dirigeants les plus efficaces et les plus performants vers les entreprises les plus performantes, qu'elles soient privées ou publiques. De plus, les dirigeants ont intérêt à entretenir leur réputation. Nous observons, que ces mécanismes sont plus efficaces dans le cas des entreprises privées que publiques.

Le contrôle interne se fait à travers le contrôle direct des actionnaires. Dans le cas des entreprises publiques, l'Etat représente le seul actionnaire propriétaire et dominant. L'Etat exerce son contrôle à travers la tutelle technique d'un ministère. L'Etat intervient également par des voies formelles telles que les directives et les circulaires ou bien par voies informelles donc via le réseau personnel. En plus du contrôle des entreprises publiques par la cour des comptes, et dans certains pays par voie parlementaire grâce à la commission financière, le conseil d'administration, au sein des entreprises publiques, c'est-à-dire les entreprises dont le capital est détenu dans sa totalité par l'Etat ou bien dont plus de la moitié du capital est contrôlé par l'Etat, le président du conseil d'administration est nommé par décret parmi les membres du conseil et sur proposition de celui-ci.

Selon les cas, la composition du conseil d'administration peut avoir une composition égalitaire tripartite, c'est-à-dire les représentants de l'Etat ou bien les actionnaires, les personnalités qualifiées nommées par décret et les représentants élus des salariés (Charreaux, 1997 : 50). Aussi, une composition qui attribue un tiers des sièges d'administrateurs aux représentants élus des salariés, les autres membres sont désignés selon le droit commun, sous réserve de la nomination par décret des représentants de l'Etat. Le conseil d'administration des entreprises publiques représente des spécificités à savoir : le mandat des administrateurs dure cinq années et un administrateur ne doit pas dépasser trois mandats consécutifs.

Le président du conseil d'administration exerce pendant trois ans tout en ayant le rôle le plus important au sein de l'entreprise. Toute décision stratégique, économique, financière ou technologique, passe par l'accord du président du conseil d'administration et la surveillance mutuelle des dirigeants. Ce type de contrôle consiste en la surveillance mutuelle des dirigeants entre eux, car il faut sauvegarder ou entretenir sa réputation, surtout dans le cas de l'existence d'un marché des dirigeants. Ces derniers sont en concurrence

permanente pour accéder aux échelons supérieurs ou au poste suprême (Charreaux, 1997 : 53).

En ce qui concerne la gouvernance des entreprises publiques en Algérie, ces différents mécanismes seront présentés en fonction de la réglementation en vigueur dans le pays. C'est l'objet du point suivant.

### **II.3.3. La gouvernance des entreprises publiques en Algérie**

Afin de parler de gouvernance des entreprises en Algérie, il convient de mettre en avant la mise en place d'un code algérien de gouvernance, qui a été le fruit de la collaboration entre le Cercle d'Action et de Réflexion autour de l'Entreprise (CARE) et le FCE (Forum des Chefs d'Entreprise). Il s'agit d'une idée émergée en 2007, grâce à l'organisation d'un séminaire international tenu à Alger portant sur la gouvernance d'entreprise (Boussaidia, 2013 : 145). La mise en place de ce code de gouvernance a été faite à travers un groupe de travail qui a duré une année, de novembre 2007 à novembre 2008, sous le nom de « Gouvernance Algérie » d'où l'acronyme GOAL 08. Boussaidia (2013 : 145) précise que « les principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004 » ont fait l'objet de principes de base sur lesquels ce groupe de travail s'est appuyé afin de mettre en place le code algérien de gouvernance.

Les entreprises sont libres d'adhérer et appliquer ou pas ce code de gouvernance. Néanmoins, il s'agit d'un outil leur permettant de travailler selon des règles internationales, faire face à la compétitivité et assurer leur pérennité, tout en saisissant les opportunités d'amélioration et de modernisation du mode de gestion offertes par ce code, avec une possibilité de rendre l'économie nationale attractive. Il convient également de mettre en exergue la nécessité de comprendre la gouvernance des groupes industriels qui dirigent ces entreprises publiques (Guerchouh, 2017). En effet, ces groupes industriels sont gouvernés par une assemblée générale, un conseil d'administration, un président directeur général et un conseil de coordination dont les missions de chacun seront exposées et détaillées un peu plus loin dans ce travail.

Boussaidia (2013 : 146) note que « toutes les entreprises demeurent concernées par les pratiques de bonne gouvernance, exceptées celles dont l'unique actionnaire est l'état, où le code estime qu'elles relèvent d'une autre approche qui est celle du bon usage des

deniers publics ». De par cette définition, nous observons que la gouvernance en Algérie concerne tous les types d'entreprises, à part les entreprises publiques, car ces dernières sont un patrimoine de l'Etat et c'est à lui que revient sa gestion. Notre travail de recherche porte sur les entreprises publiques économiques d'où l'intérêt de les étudier, ainsi que leur gouvernance en vue de mieux comprendre et cerner leur fonctionnement, détecter les différents dysfonctionnements et, par la suite, proposer des solutions.

Les entreprises publiques économiques (EPE) en Algérie font objet d'un regroupement en branche de métier. Des sociétés de gestion de participation de l'Etat, appelées directoires, assurent leur gestion sous la tutelle du Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements (MIPI), et ce jusqu'en 2009, puis sous la tutelle du ministère de branche, à partir de 2010, conformément à la résolution n°03/101 du 15 mars 2010 du CPE, portant regroupement des entreprises (Boussaidia, 2013 : 123). Ces directoires ont changé de nominations à plusieurs reprises, c'est ce que nous présentons sous forme de tableau (Boussaidia, 2013 : 124). Mais avant, ce qu'il faut mentionner que cette évolution est différente de celle présentée dans l'organisation de l'économie algérienne. Ce point portera essentiellement sur la composition de ces directoires. Autrement dit, nous focalisons les développements sur les organes de participation de l'Etat.

**Tableau n° 16 : Les différentes nominations des directoires**

<b>La période</b>	<b>La nomination du directoire</b>
<b>De 1988 à 1995</b>	Ce sont des fonds de participation qui sont des sociétés chargées de la gestion des valeurs immobilières de l'Etat, désignées par décret n°88-03 du 12 janvier 1988. Trois à quatre fonds de participation gèrent le capital de l'EPE, ce qui fait que son capital soit croisé. Le conseil d'administration était constitué entre cinq et neuf personnes pour un mandat de cinq ans renouvelable. L'ordonnance n° 95-15 du 25 septembre 1995 a permis de dissoudre ces fonds de participation.
<b>De 1995 à 2000</b>	A partir de cette date, ce sont les holdings publics qui étaient chargés de la gestion des capitaux des entreprises. Ce sont des sociétés financières par action. Les capitaux marchands de l'Etat sont gérés par ces sociétés par le biais de l'ordonnance n°95-15 du 25 septembre 1995 et par la loi

	<p>90-30 du 1<sup>er</sup> décembre 1990, portant loi domaniale et par le code de commerce modifié et complété par le décret législatif n°93-08 du 25 Avril 1995 et par l'ordonnance 96-27 du 9 septembre 1996.</p> <p>Il y avait onze holdings, mais le capital de l'EPE est détenu par un seul holding. Ces sociétés ont été dissoutes en août 2001 en raison de la mise en place de l'article 40 qui porte sur l'organisation, la gestion et la privatisation de l'EPE.</p> <p>Le conseil d'administration (le directoire) était constitué de trois à cinq personnes pour une période de six ans renouvelable, et supervisé par un conseil de surveillance constitué de sept individus pour un mandat de six ans renouvelable. Ce conseil a pour objectif de contrôler la gestion du directoire. Il convient de noter que ce conseil ne peut se substituer au directoire en termes de stratégie et de politique de développement du portefeuille des participations. Il n'est pas permanent, mais il exerce une surveillance permanente sur le directoire. Il se réunit au minimum une fois par trimestre sur présentation d'un rapport sur les différentes activités, actes ou faits intervenus dans la gestion de la société holding.</p>
<b>De 2001 à nos jours</b>	<p>L'entreprise publique économique est gérée par la seule société de gestion des participations à laquelle elle est rattachée, et par conséquent son capital est détenu par la SGP en question.</p> <p>Les entreprises sont regroupées en activités et nous parlons généralement des travaux publics, hydrauliques, construction, industries, etc. Les SGP sont au nombre de 28 régions par l'ordonnance n°2001-04 du 20 août 2001, et par le code de commerce modifié et complété par la loi n°05-02 du 06 février 2005. Un directoire de trois personnes assure leur gestion (SGP) dont un président pour un mandat de six ans renouvelable.</p>

**Source : Boussaidia (2013 : 124).**

L'Entreprise Publique Economique est devenue une Société Par Actions, nous parlons de EPE-SPA. Cette modification dans l'appellation implique une séparation des pouvoirs et la mise en place de procédures de contrôle (Boussaidia, 2013). Il s'agit d'une séparation entre le pouvoir des propriétaires -qui dans le cas des entreprises publiques est

l'Etat- et les dirigeants qui sont le Président Directeur Général (PDG) et le Directeur Général (DG). Quant au contrôle, il s'agit du contrôle de la gestion par le conseil d'administration, les assemblées générales et des informations comptables et financières par le commissaire aux comptes. Pour Charreaux (1997 : 3-4), « l'étude du gouvernement des entreprises ne peut se faire sans appréhender les liens qui unissent le système de contrôle des dirigeants, la structure organisationnelle et la performance de la firme ». Il convient de détailler les organes de contrôle de gestion et des informations comptables en vue de mieux cerner, aussi bien la gouvernance des entreprises publiques, mais surtout leur fonctionnement global ainsi déduire les obstacles à leurs évolutions. C'est dans ce sens que nous poursuivons cette idée en présentant le point suivant.

### **II.3.3.1. Les organes de gestion et de contrôle des EPE**

L'assemblée générale, le conseil d'administration, la direction et le commissaire aux comptes représentent les organes qui président la destinée de l'entreprise publique économique régies par le code de commerce via différents articles. Chacun exerce son rôle selon les pouvoirs qui lui sont assignés et octroyés.

#### **a. Les prérogatives de l'assemblée générale**

L'assemblée générale est considérée comme l'organe statutaire des actionnaires qui a pour objectif d'assurer l'équité, la transparence et dont les droits et les obligations sont définis selon la loi en vigueur et le statut de l'entreprise (Boussaidia, 2013 : 152).

L'assemblée générale ordinaire et extraordinaire a deux types de prérogatives à savoir : les prérogatives administratives et les prérogatives de gestion (managériales). Les prérogatives administratives consistent à élire et révoquer les administrateurs, désigner et révoquer les commissaires aux comptes, transférer le siège de la société d'une ville à une autre, transformer la nature juridique de l'entreprise et l'autorisation des transactions, fixer et répartir les bénéfices aussi bien pour les actionnaires que pour les administrateurs. Les prérogatives de gestion ou managériales consistent à approuver le plan de développement de l'entreprise, augmenter ou diminuer le capital de l'entreprise, autoriser des engagements financiers importants, autoriser les émissions d'actions et d'obligations, autoriser les décisions de fusion, de scission, de dissolution ou de participation, approuver ou rejeter des comptes sociaux (Boussaidia, 2012 : 152).

**b. Les prérogatives de l'assemblée générale ordinaire (AGO)**

L'article 17 de la loi 88-04 du 12 janvier 1988 et le code de commerce ont prévu les prérogatives de l'assemblée générale ordinaire. Il lui incombe la souveraineté de l'assemblée générale ordinaire en termes de droit de propriété sur les actions de l'entreprise, l'approbation du plan de développement de l'entreprise, la désignation et la révocation (destitution) des administrateurs, la désignation des commissaires aux comptes et la fixation de leur rémunération, évocation des administrateurs statutaires quand elle a des raisons valables, révocation des commissaires aux comptes pour faute ou empêchement, statuer sur le rapport du conseil d'administration, statuer sur le statut du commissaire aux comptes. Elle a également la tâche de contrôle de la gestion des dirigeants, à travers l'approbation ou le rejet du bilan et l'arrêt des bilans sociaux, la décision quant à l'utilisation des bénéfices et la fixation des dividendes aussi bien pour les actionnaires que pour les administrateurs, libération des administrateurs de leur gestion, décision et autorisation de toute émission d'obligations ou autres titres négociables, la décision quant au déplacement du siège de l'entreprise vers une autre ville, l'approbation des comptes sociaux suite à une réunion au moins une fois dans les six mois suivant leur arrêt (Boussaidia, 2013 : 129).

Il convient de mettre en avant que l'assemblée générale est constituée du président du directoire de la société de gestion des participations, du représentant du ministère de tutelle, deux assesseurs<sup>37</sup> et du secrétariat de séance. Le président du conseil d'administration est chargé de tenir cette séance en présence du commissaire aux comptes ainsi que les administrateurs. L'assemblée générale se réunit suite à la convocation du conseil d'administration. Elle relève de la responsabilité du président du directoire (Boussaidia, 2013 : 129).

**c. Les prérogatives de l'assemblée générale extraordinaire (AGEX)**

Elle prend des décisions diverses telles que l'augmentation ou la réduction du capital de l'entreprise, fusionner l'entreprise en question avec une autre entreprise publique économique, la scission de l'entreprise en plusieurs personnes morales, la prise de participation dans d'autres entreprises publiques économiques, prorogation de l'entreprise

---

<sup>37</sup> Un assesseur est une personne dont le rôle est d'assister ou aider une autre personne afin de mener à bien sa tâche et parfois même la remplacer.

ou prendre la décision de la dissoudre, la transformation de la nature juridique de l'entreprise, l'autorisation des transactions, le transfert du siège social de l'entreprise dans une autre ville ainsi que la modification des statuts de l'entreprise publique économique, c'est-à-dire la forme, la durée, la dénomination et l'objet social.

**d. Les prérogatives du conseil d'administration**

Selon Boussaidia (2013 : 153)

le conseil d'administration est l'entité collégiale regroupant l'ensemble des administrateurs représentants des actionnaires. Ses missions prennent deux formes, la première est celle de la mise en œuvre et le pilotage des stratégies de l'organisation et la seconde consiste au contrôle des activités de l'entreprise.

De par cette définition, nous constatons que le conseil d'administration est là afin de préserver les intérêts des actionnaires, particulièrement par la définition des stratégies, leur mise en œuvre et par la suite le contrôle des activités de l'entreprise. S'agissant du contrôle des activités de l'entreprise, Charreaux (1997 : 41) note que « le conseil d'administration chargé de représenter les intérêts des actionnaires apparaît comme le mécanisme privilégié chargé de discipliner les dirigeants ». Il s'agit d'exercer un contrôle sur l'entreprise par le biais du contrôle et de la disciplinarisation du dirigeant.

Conformément aux articles 610, 611 et 612 du code de commerce, la société par actions est administrée par un conseil d'administration, dont les membres endossent la responsabilité civile et pénale conformément aux dispositions du code de commerce et à l'article 26 de l'ordonnance 95-25 du 25 septembre 1995 (Boussaidia, 2013 : 130). Le conseil d'administration est composé entre trois et douze personnes en plus de deux représentants du personnel. Ses membres sont désignés par l'assemblée constituante lors de la création de l'entreprise, puis par l'assemblée générale extraordinaire pour un mandat n'excédant pas six ans. Chaque nomination est faite par un tiers des membres (du CA) tous les deux ans. De plus, l'administrateur de l'entreprise publique économique ne peut faire partie ou siéger dans plus de trois conseils d'administration en même temps.

La prise de décision se fait à la majorité des membres présents et la validité de la délibération se fait suite à la présence d'au moins la moitié des membres constituant le conseil d'administration. Le conseil d'administration joue un rôle primordial dans le

fonctionnement de l'entreprise publique économique. Celui-ci ne doit en aucun cas se chevaucher avec celui de l'assemblée générale (Boussaidia, 2013 : 130). D'après Boussaidia (2013 : 131), les missions remplies par le conseil d'administration sont les suivantes :

- ✚ Elire, parmi ses membres un président du conseil et déterminer sa rémunération. Il contrôle sa gestion et peut le révoquer à tout moment (Article 635 du code de commerce).
- ✚ Désignation, sur proposition du président du conseil, d'un ou deux directeurs généraux pour l'assister. Il en détermine l'étendue et la durée des pouvoirs délégués. Il peut les révoquer à tout moment (Articles 639 et 640 du code de commerce).
- ✚ Approbation de la politique et de la stratégie de l'entreprise.
- ✚ Evaluation des résultats de l'activité de l'entreprise.
- ✚ Déplacer le siège social dans la même ville (Article 625 du code de commerce).
- ✚ Autorisation des conventions entre l'entreprise et l'un de ses administrateurs (Article 628 du code de commerce).

L'administrateur doit présenter un certain nombre de caractéristiques à savoir : des capacités d'analyse et de synthèse, un ensemble de compétences dans le domaine d'activité de l'entreprise avec possibilité d'assistance dans celles qu'il ne maîtrise pas, l'intégrité, l'indépendance et la disponibilité (Boussaidia, 2013). Il n'existe pas de loi qui détermine ces caractéristiques, mais sur le terrain, il convient pour un administrateur d'en posséder afin de mener sa mission de la meilleure manière possible. Néanmoins, un administrateur ne peut exercer ses fonctions en tant que tel dans le cas où il possède des intérêts directs ou indirects dans l'entreprise, exerce une fonction d'autorité publique, appartenir à un secteur autre que public, occuper la position de salarié ou d'actionnaire dans l'entreprise, être parent au quatrième degré avec un dirigeant, bénéficiaire d'un contrat de travail a posteriori, c'est-à-dire après être nommé comme administrateur. Il ne peut faire d'emprunt auprès de la société, de se faire consentir un découvert en compte courant ou de se faire cautionner ou avaliser par elle, ses engagements avec des tiers.

#### **e. Les prérogatives du président du conseil d'administration**

Le conseil d'administration s'intéresse seulement à l'aspect administratif de l'entreprise. Par contre, le président du conseil d'administration se préoccupe de la gestion

courante de l'entreprise. Le président du conseil d'administration détient de vastes pouvoirs, lui permettant d'agir en toute circonstance au nom de l'entreprise dans le cadre de l'objet social défini par le statut de l'entreprise (Boussadia, 2013 : 132). Le président du conseil d'administration est chargé d'un ensemble de prérogatives à savoir : assumer la direction générale de l'entreprise, représenter l'entreprise dans ses liens avec les tiers, organiser et assurer la gestion des activités de l'entreprise, se référer au code de commerce et au statut de l'entreprise en vue de prendre certaines décisions.

**f. Les prérogatives du dirigeant de l'entreprise**

La gestion de l'entreprise publique est du ressort du président du conseil d'administration assisté par deux directeurs généraux approuvés par le conseil d'administration, ou bien par une personne appelée président directeur général. Des pouvoirs, prévus dans le code de commerce algérien, lui sont légués sous la responsabilité et le contrôle du conseil d'administration. Ainsi, ces pouvoirs peuvent être présentés sous forme de points assurant une meilleure appréhension de son rôle (Boussadia, 2013 : 132). Il s'agit de :

- ✓ Passer tous les contrats et marchés, faire toutes soumissions et prendre part à toute adjudication.
- ✓ Ouvrir et exploiter tout compte auprès des institutions financières pour le compte de l'entreprise.
- ✓ Signer, accepter et endosser tout document de paiement.
- ✓ Cautionner et avaliser tout document bancaire dans le cadre des obligations légales.
- ✓ Recevoir toutes les sommes dues à l'entreprise et effectuer tout retrait dans les limites autorisées.
- ✓ Ester en justice pour sauvegarder les intérêts de l'entreprise.
- ✓ Exercer le pouvoir hiérarchique sur l'ensemble des travailleurs de l'entreprise.

La rémunération du dirigeant de l'entreprise est déterminée par le conseil d'administration qui comporte deux parties à savoir : une partie fixe et une partie variable (Boussadia, 2013 : 132). La partie variable est liée à des objectifs d'ordre qualitatif (gestion des ressources ; assainissement ; qualité du système d'information et de gestion), objectifs économiques d'ordre quantitatif (taux de réalisation des objectifs ; productivité du travail ; productivité du matériel ; recouvrement des créances) et des objectifs de

rentabilité (fonds de roulement, besoin en fonds de roulement, indépendance financière, trésorerie, actif net).

Le directeur de l'entreprise touche la partie variable de sa rémunération trimestriellement délivrée par le conseil d'administration et le reste délivrée par l'assemblée générale suite à l'analyse et contrôle des comptes sociaux. Comme nous l'avons présenté ci-dessus, l'entreprise publique économique est soumise à un contrôle interne et externe. C'est dans ce sens que nous poursuivons notre idée.

### **II.3.3.2. Le contrôle de l'entreprise publique économique algérienne**

Dans ce point nous exposerons le contrôle interne et externe exercé sur l'entreprise publique économique algérienne.

#### **a. Le contrôle interne**

Le contrôle interne se fait par le biais de l'audit interne qui n'a été rendu obligatoire qu'en 2010, suite aux consignes du conseil de la société de gestion des participations de l'Etat. L'entreprise économique publique est considérée comme un agent économique soumis à la réglementation internationale rigoureuse et contraignante. En plus des engagements internationaux, il y a nécessité d'un contrôle interne efficace de la part de la banque, afin d'éviter les conflits d'intérêts, le respect de la déontologie, la législation, la réglementation et les normes professionnelles. C'est ce qui a été décidé et appliqué par la banque d'Algérie n°02-03 du 14 novembre 2002, par les articles 97bis et 97 ter de l'ordonnance 03-11 du 26 aout 2003, relative à la monnaie et au crédit (Boussaidia, 2013). Ce règlement a été amendé par le nouveau règlement n°11-08 du 28 novembre 2011 : le comité d'audit qui pourrait être créé dans les banques et établissements financiers doit veiller à ce que « le contrôle interne des banques et des établissements financiers se compose de l'ensemble des processus, méthodes et mesures, visant notamment à assurer en permanence :

-La maîtrise des activités ;

-Le bon fonctionnement des processus internes ;

-La prise en compte de manière appropriée de l'ensemble des risques, y compris les risques opérationnels ;

- Le respect des procédures internes ;
- La conformité aux lois et aux règlements ;
- La transparence et la traçabilité des opérations bancaires ;
- La sauvegarde des actifs ;
- L'utilisation efficiente des ressources (article 3 du règlement n°11-08 du 28 novembre 2001) ;
- Le dispositif du contrôle interne à mettre en place doit comprendre notamment :
  - Un système de contrôle des opérations et des procédures internes
  - Une organisation comptable et du traitement de l'information
  - Des systèmes de mesure des risques et des résultats
  - Des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques
  - Un système de documentation et d'archivage (Article 4 du règlement n°11-08 du 28 novembre 2011)
- Pour ce qui est de l'éthique « les banques et établissements financiers définissent des procédures permettant de prévenir les conflits d'intérêt et d'assurer la déontologie professionnelle et des membres des organes exécutifs et délibérant » (article 28 du règlement n°11-08 du 28 novembre 2011).

**b. Le contrôle externe**

Le contrôle externe, dit contrôle externe légal, se fait par voie d'un commissaire aux comptes. En effet, selon les articles allant de 39 à 42 de la loi 88-01 l'article 17 de la loi 88-04, le contrôle de l'entreprise publique économique était assuré par un commissaire aux comptes (Boussaidia, 2013 :136) à travers :

- La constatation, dans les écritures comptables, des biens et leurs contre-valeurs actualisées ;

-Le renforcement de ses structures d'audit ;

-L'évaluation économique périodique par un commissaire aux comptes indépendant, sans interférence dans l'administration et la gestion de l'entreprise. Alors qu'avant, c'était la cour des comptes ou l'inspection générale des finances (IGF), sous l'autorité du Ministère des Finances qui en été responsable.

**c. L'inspection**

L'intervention de l'inspection générale des finances peut être sollicitée en vue d'effectuer un contrôle interne et un audit de gestion des entreprises publiques économiques par les autorités de tutelle. Cela s'effectue conformément à l'ordonnance n°08-01 du 28 février 2008, complétant l'ordonnance 01-04 du 20 août 2001, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques et par celles du décret exécutif 09-96 du 22 février 2009 (Boussaidia, 2013 : 137).

Les opérations de contrôle et d'audit de gestion des EPE par l'Inspection Générale des Finances (IGF) portent sur les domaines ci-après :

-Les conditions d'application de la législation financière et comptable et des dispositions légales ou réglementaires ayant une incidence financière directe ;

-La passation et l'exécution de tout contrat et commande ;

-Les transactions portant sur le patrimoine immobilier et mobilier ;

-La gestion et la situation financière ;

-La fiabilité et la régularité des comptabilités ;

-Le rapprochement entre les prévisions et les réalisations ;

-Les conditions d'utilisation et de gestion des moyens ;

-Le fonctionnement du contrôle interne et des structures d'audit interne.

Afin d'expliquer la non performance des entreprises publiques algériennes, il y a lieu de mentionner que dans le cadre de la gouvernance de ces entreprises, le dirigeant est

soumis à des obligations et pressions qui l'empêchent d'orienter les décisions vers la création de la valeur. En effet, il est obligé de suivre une feuille de route émise par la tutelle. Charreaux (1997) avance à ce propos que « cette sous-performance serait due à une contrainte trop importante exercée sur les dirigeants des entreprises publiques qui les obligerait à faire des choix inopportuns, voire à ne pas prendre d'initiatives ». Ainsi, la gouvernance des entreprises reflète le bon ou le mauvais fonctionnement des entreprises ainsi que leurs performances. La plupart des entreprises sont concernées par les pratiques de bonne gouvernance. Néanmoins, les entreprises publiques font exception vu qu'elles sont la propriété de l'Etat.

En Algérie, les entreprises publiques économiques ont connu une évolution dans leur gestion et leur gouvernance sans pour autant apporter des améliorations de fonds. Elles sont contraintes à respecter les consignes qui émanent du sommet hiérarchique. Nous tenterons d'apporter davantage d'explicitation en ce qui concerne les EPE algériennes dans le chapitre suivant.

## **Conclusion**

Les différentes colonisations qu'a connues l'Algérie, entre autres la colonisation française, ont fait qu'elle connaisse une désorganisation et une déstructuration profonde affectant ainsi le fonctionnement global du pays.

Les Algériens se sont révoltés pour conserver leur culture et leur identité. La culture algérienne ou la société algérienne de manière générale est caractérisée par un lien social à travers lequel l'existence même des personnes et leurs actions ont un sens. En effet, c'est grâce à ce lien que l'individu peut s'identifier au groupe auquel il appartient. Cela dit, l'Algérie est une société patriarcale où l'appartenance lignagère se trouve être le centre de toute action, car l'Algérien est tenu de se conformer aux règles de l'endogroupe (voir *supra*, chapitre I<sup>er</sup>). De là, il n'y aurait aucune possibilité de créativité, d'innovation ou d'écart par rapport aux standards, de peur d'être mal vu et mal jugé. Nous parlons de communauté sociale locale, en d'autres termes, c'est une société traditionnelle qui se résume au lignage.

L'Algérie postindépendance s'est intéressée à l'organisation de l'économie et l'agriculture, la revalorisation de son patrimoine culturel, la réorganisation du patrimoine administratif et culturel, l'élaboration d'une législation, la socialisation des modes de

gestion, la récupération des ressources nationales, la monopolisation de la quasi-totalité des activités dont le rôle était la répartition des ressources financières entre les différents secteurs (une répartition qui a conduit à des retards, du gaspillage). L'Etat algérien n'a pas accordé d'importance à l'information et la connaissance, son utilisation et son exploitation pour se positionner sur le marché international et développer son économie nationale. Après plusieurs décennies et avec l'ouverture du marché national à la concurrence étrangère et la perte des parts de marché par les entreprises algériennes particulièrement publiques, un certain nombre d'actions ont été menées par l'Etat algérien pour mettre en place une intelligence économique au niveau national et la veille stratégique au niveau des entreprises. Néanmoins, ces actions se trouvent être insuffisantes.

Il n'existe pas de cohésion culturelle en termes d'information au sein de la population algérienne. L'information est considérée comme un moyen de pouvoir et non comme une ressource stratégique et, c'est là, toute la faiblesse de l'Algérie. De plus, la population algérienne est de nature méfiante, ce qui n'encourage pas le partage des informations et des connaissances.

**Chapitre V : La culture d'entreprise comme  
déterminant dans la mise en place d'une veille  
stratégique au sein des entreprises publiques  
algériennes**

« La culture d'entreprise est ainsi un actif stratégique qu'il serait judicieux de mieux évaluer, et imprudent de ne pas gérer avec autant de soin que d'autres facteurs majeurs de réussite ».

Devillard et Rey (2008 : 6)

L'environnement économique dans lequel activent les entreprises algériennes, particulièrement les entreprises publiques économiques, est devenu de plus en plus compétitif et menaçant pour leur survie, ce qui nous a incitée à comprendre la manière avec laquelle ces entreprises procèdent en vue de se maintenir sur le marché.

Nous l'avons vu en théorie, la majeure partie des entreprises des pays développés et émergents recourent à la pratique de la veille stratégique. Nous avons constaté que la culture de l'entreprise joue un rôle important aussi bien dans la mise en place d'un dispositif de veille que dans sa réussite.

Une présentation et une analyse au cas par cas des entreprises étudiées s'avère indispensable. Afin d'atteindre cet objectif, nous présentons : la culture de l'entreprise, la pratique de la veille stratégique et la culture de l'information au sein de chaque EPE étudiée. Afin de mener à bien cet objectif, nous avons organisé le présent chapitre en cinq sections : la première portera sur la méthodologie de la recherche, et les quatre suivantes nous permettront de présenter chaque cas d'entreprise en profondeur.

## **Section I : Le caractère mixte et l'objectif de notre recherche**

L'étude des entreprises algériennes représente un point important à mettre en avant, mais nous avons jugé utile de mettre en exergue d'abord la méthodologie à laquelle nous avons eu recours afin de mener cette étude, ce qui nous permettra par la suite de présenter chaque entreprise et détailler son étude.

### **I.1. L'objectif de notre recherche**

Dans la recherche scientifique, il est essentiel de définir son ou ses objectifs de recherche au sens où l'entend Wacheux (1996 : 24) qui pense que « la recherche n'a pas de sens sans la formulation d'objectifs explicites (un but, une finalité et des résultats attendus) ; les objectifs de recherche naissent de la constatation d'un écart entre une situation jugée insatisfaisante et le résultat auquel on veut parvenir ». De ce fait, l'objectif de notre recherche est d'aider les entreprises publiques économiques algériennes à mettre

en place une veille stratégique en favorisant la culture d'entreprise comme outil managérial afin d'y parvenir.

La finalité de notre recherche est la transmission de connaissances qui vont permettre aux dirigeants d'agir et mettre en place une structure de veille stratégique. Par conséquent, octroyer aux acteurs la possibilité de cerner le réel et l'influencer. A l'issue de cette recherche, la création de connaissances se fera sous forme de recommandations destinées aux dirigeants et responsables des entreprises algériennes de manière générale, et à ceux des entreprises publiques économiques, objet de notre étude. En effet, Argerys (2003), cité dans Boulifa Tamboura (2008 : 196), considère ces connaissances comme étant des connaissances actionnables qu'il définit comme « des connaissances pratiques sous formes de **recommandations concrètes et précises débouchant sur des actions efficaces**<sup>38</sup> ». Le but est alors d'orienter les dirigeants des entreprises publiques économiques étudiées en leur fournissant des connaissances pour mettre en place une structure de veille stratégique de la meilleure manière possible.

## **I.2. Démarche de l'enquête terrain**

Après avoir exploité la littérature économique à laquelle nous avons accès, et qui porte aussi bien sur la culture d'entreprise que sur la veille stratégique, nous nous sommes orientée vers le terrain, c'est-à-dire les entreprises publiques économiques algériennes. Nous avons alors procédé par une étude de cas à caractère mixte. C'est en ce sens que nous tenterons d'explicitier chacun des caractères utilisés en vue de réaliser cette étude.

### **I.2.1. Le caractère mixte de notre recherche**

L'objet de notre recherche consiste à mettre en relation deux concepts fondamentaux : la culture d'entreprise et la veille stratégique. Cela permettra de mettre en avant la manière par laquelle le premier concept influence la réalisation du second. Une recherche documentaire et une analyse de ce qui se fait sur le terrain dans ce domaine, nous a permis de formuler la problématique suivante : comment la culture d'entreprise impacte-t-elle la mise en place des activités de veille stratégique ? En effet, « construire un objet de recherche consiste en l'élaboration d'une question ou problématique au travers de laquelle le chercheur interrogera la réalité. Il s'agit de produire une question liant, articulant ou interrogeant des objets théoriques, méthodologiques et / ou des objets empiriques » (Thietart et *al.*, 2014 : 50). Notre problématique de recherche émane de constats théoriques

---

<sup>38</sup> Le caractère gras a été utilisé par l'auteur et nous l'avons repris comme tel pour le respect de l'honnêteté scientifique.

et pratiques. Elle porte sur un phénomène qui est inexploré, surtout en Algérie, ce qui fait de notre étude un type « *empirique brut* » (Gagnon, 2012 : 41).

Plusieurs techniques sont utilisées pour réaliser l'étude de terrain (pour la collecte des données) : l'observation, l'entrevue avec les participants ou l'analyse documentaire (Gagnon, 2012 : 42). Dans le cadre de notre recherche sur la contribution de la culture d'entreprise sur l'adoption ou la mise en place des activités de veille stratégique, nous avons utilisé l'entrevue avec un interlocuteur qui est, dans chaque cas, un cadre ou cadre dirigeant de l'entreprise visée, et l'observation passive. Cette approche mixte nous permet de recourir en même temps à l'approche qualitative et quantitative. Nous expliciterons chaque approche dans les points suivants.

### **I.2.2. Le caractère qualitatif de notre recherche**

D'après Gagnon (2012 : 21), « la valeur d'une recherche repose en grande partie sur la capacité du chercheur à démontrer l'authenticité de sa recherche. C'est encore plus vrai que les méthodes qualitatives de recherche telle l'étude de cas ». La finalité de notre recherche est de décrire et d'expliquer la manière avec laquelle la culture d'entreprise contribue ou contribuera à la réalisation des activités de veille stratégique, de la meilleure manière possible dans les entreprises publiques économiques algériennes, c'est la raison pour laquelle nous avons opté pour une approche qualitative. Beaumard et Ibert, cités dans Thietart et *al.* (2014 : 8), avancent que :

l'un des choix essentiels que le chercheur doit faire est celui de l'approche à adopter et des données à mobiliser. Ils nous proposent ici de faire le lien entre finalité de la recherche (décrire, expliquer, prédire, établir une norme) approche à adopter pour répondre à cette finalité (qualitative et quantitative) et données à mobiliser.

Cela dit, notre recherche vise à produire des connaissances qui serviront d'orientation pour les dirigeants des entreprises étudiées. Pour Thietart et *al.* (2014 : 5) « seul le but ultime de la recherche ne doit pas être oublié, à savoir : éclairer et aider les acteurs qui sont confrontés aux problèmes concrets de management ». Nous parlons dès lors de « connaissances opératoires, utiles et pertinentes pour l'action » Thietart et *al.* (2014 : 59). Elles sont appelées alors des connaissances actionnables.

L'approche qualitative s'avère être la plus adéquate lorsque nous nous basons sur une étude de cas comme méthode de recherche. En effet, selon Gagnon (2012 : 14),

[...], les organisations, y compris les entreprises sont des systèmes sociaux. Pour les comprendre, des descriptions détaillées des situations, des événements, de leurs interactions et de leurs comportements sont nécessaires. Il faut cerner le comment avant de s'attarder au pourquoi des choses. Seules les méthodes qualitatives permettent d'obtenir de telles descriptions.

Dans le cadre de notre thèse, nous travaillons sur la relation entre la culture d'entreprise et la veille stratégique. Par conséquent, nous nous intéressons en premier lieu au système social qui fonde l'entreprise et, par là même, le comportement aussi bien des salariés que des dirigeants vis-à-vis de l'information et de la veille stratégique. Le recours à l'approche qualitative assure une description profonde de la réalité organisationnelle en Algérie. D'après Wacheux (1996 : 92-93) « [...], le choix de la méthode ne dépend pas des objectifs, mais des questions soulevées par la recherche. Elle s'applique autant à une démarche exploratoire qu'à une volonté de vérification d'hypothèses ». En ce qui concerne l'étude de cas, elle :

est appropriée lorsque la question de recherche commence par « pourquoi » (causalité récursives, configurations) ou « comment » (processus, enchaînement des événements dans le temps). Elle permet de suivre ou de reconstruire des événements dans le temps (la chronologie), dévaluer les causalités locales (isoler ce qui est général des contingences locales) et de formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs. Parmi, l'ensemble des méthodes qualitatives d'accès au réel, c'est sans doute la plus utilisée. Wacheux (1996 : 89).

L'approche qualitative assure l'exploration du phénomène étudié et la méthode utilisée pour cela est inductive. En effet, nous avons réalisé des entretiens avec des responsables et cadres au sein des entreprises étudiées. Quant à l'induction, celle-ci est justifiée par la réalisation des entretiens et de l'observation passive, donc la collecte de documents internes aux entreprises étudiées. Nous donnerons davantage d'explications sur la méthode de l'étude de cas dans le point qui suit.

#### **I.2.2.1. L'étude de cas**

Beaud (2006 : 91) avance que « le travail sur le terrain peut prendre des formes différentes :

- ✦ Enquête sur une population restreinte ou sur échantillon ;
- ✦ Étude de cas (atelier, entreprise, exploitation agricole, agence administrative) ;
- ✦ Étude d'un problème particulier (dans le cadre d'une zone urbaine, d'un quartier, d'un village, d'une zone rurale, d'une institution, d'une entreprise...) ».

Nous avons effectué notre étude sur la base de quatre entreprises nationales. Nous parlons d'une étude de cas multiples dont le nombre varie entre quatre et dix et c'est ce qui est avancé par Eisenhardt (1989), cité dans Gagnon (2012 : 41). Ce dernier soutient l'idée que « pour sa part, l'étude de cas multiples vise à tirer des conclusions d'un ensemble de cas. On recommande habituellement d'utiliser de quatre à dix cas ». De plus, il s'agit d'un des moyens d'accès au terrain. L'étude de cas est une méthode de recherche. Elle représente « l'analyse intensive d'une unité (personne ou communauté) mettant l'accent sur les facteurs de développement en relation avec l'environnement [...] cette méthode est devenue scientifically correct » (Gagnon, 2012).

Cette méthode de recherche est scientifiquement correcte comme l'a si bien avancé Gagnon (2012), mais elle nous permet également d'aller vers une étude profonde et plus poussée de la culture d'entreprise et de la veille stratégique, au sein des entreprises publiques économiques algériennes. Et c'est là tout l'intérêt de notre étude, car cela va démontrer la spécificité de ces deux concepts dans un contexte particulier qui est le contexte algérien. C'est la raison pour laquelle, le choix de l'étude de cas comme méthode d'approche du terrain nous semble adéquate pour le contexte algérien. Cette méthode nous permet de distinguer les pratiques des entreprises algériennes que nous qualifions de singulières. En termes de choix du recours à l'étude de cas, plusieurs raisons peuvent être avancées :

- ✿ La première est de vérifier si réellement au sein des entreprises algériennes la culture d'entreprise représente un facteur ou un déterminant permettant de mettre en place une pratique de veille stratégique
- ✿ La seconde est liée à la problématique de recherche et l'existence de base théorique. Il faut savoir que dans un premier temps, la culture d'entreprise n'est pas suffisamment traitée ou étudiée par les chercheurs surtout dans le contexte algérien, de même pour la pratique de la veille stratégique qui commence ces dernières années à bénéficier d'un intérêt particulier de la part des chercheurs en sciences de gestion et de l'information.

Il n'existe aucun travail à notre connaissance qui traite la relation entre les deux concepts, ou de la manière par laquelle la culture d'entreprise contribue à la mise en place de la veille stratégique. C'est là toute l'originalité de notre travail de recherche et la particularité des connaissances produites, ce qui donne de l'intérêt à notre contribution.

Notre étude est liée au contexte spécifique dans lequel se trouve les entreprises publiques algérienne. Chaque entreprise est dotée d'une culture qui nous mènera vers la compréhension du pourquoi de la mise en place ou non de la veille stratégique.

#### **I.2.2.2. Les outils de l'étude des cas**

Dans le cadre du présent travail, nous avons procédé par entretiens semi directifs à travers lesquels nous avons collecté des informations auprès d'interlocuteurs, selon trois points principaux : la culture d'entreprise, la veille stratégique et le lien entre les deux concepts que nous avons désigné par la culture de l'information. Il s'agit bien sûr d'un guide d'entretien qui contient des questions ouvertes en vue de permettre aux interlocuteurs, d'une part, de s'exprimer librement et, d'autre part, de les orienter en vue d'être le plus objectif possible d'où la pertinence et la validité des informations.

Nous avons voulu mener notre étude dans le domaine de l'industrie pharmaceutique. Ce choix est motivé, par l'existence d'une pratique de veille stratégique au sein des entreprises relevant de cette industrie. Nous avons espéré que leur culture organisationnelle soit assez développée, car chacune véhicule des valeurs profondes. Malheureusement, nous n'avons pas eu accès à ces entreprises et par conséquent, nous avons réalisé notre étude au sein des entreprises qui ont accepté de nous ouvrir leurs portes et répondre à nos questions.

Par ailleurs, le guide d'entretien que nous avons utilisé est constitué de 49 questions, formulées à partir de nos différentes lectures, et adaptées à notre problématique. Les entretiens se sont déroulés en fonction de la disponibilité des personnes à interroger, ce qui nous a pris énormément de temps afin d'obtenir les réponses et pouvoir mener à terme notre recherche sur le terrain. Nous présenterons le questionnaire à l'annexe 11.

Le guide d'entretien et le questionnaire que nous avons élaboré ont été validés par des professionnels en veille et des enseignants chercheurs de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (basée au pôle universitaire de Koléa) à savoir : Mr. S. Saadi Sofiane, Mme A. Mesaad, Mme S. Chader, Mr. M. Rochdi, Mr.R. Missoum. Les questions redondantes sont volontaires. Elles nous permettent de vérifier la véracité des informations collectées et par là même les réponses obtenues.

Nous avons procédé à une étude des cas d'entreprises publiques économiques. Nous avons pu intégrer quatre entreprises étatiques, au sein desquelles nous nous sommes entretenues avec leurs responsables dirigeants. Les entretiens ont duré entre 60 et 90 minutes avec des cadres et dirigeants des entreprises publiques économiques étudiées,

entretiens menés en fonction de la disponibilité de notre interlocuteur. Ces entrevues ont eu l'avantage d'éclaircir certaines questions aux interviewés, et surtout d'étoffer le guide d'entretien en fonction des réponses obtenues sur le thème de notre recherche.

Le nombre et la durée des entretiens réalisés au sein de chaque entreprise varie. Certains se sont étalés sur une année à l'instar de l'Electro-Industries et l'ENIEM. Pour ce qui est de l'entreprise ENIE et l'entreprise SNVI, ils ont duré six mois, ce en raison de la disponibilité des interviewés et parfois des conditions climatiques et les différents événements qu'a connus l'Algérie en 2019 et en 2020.

### **I.2.3. Le caractère quantitatif de notre recherche**

L'approche quantitative concerne un échantillon non probabiliste, qui permet d'appuyer et consolider les données collectées à travers les entretiens semi-directifs. Thietart et *al.* (2014 :94) pensent que « [...], le chercheur peut recourir à des dispositifs méthodologiques tant qualitatifs que quantitatifs ».

Afin d'assurer la fiabilité des résultats de notre recherche, nous avons présenté notre travail empirique de façon détaillée, et la manière la plus descriptive possible des événements qu'a connus chacune des entreprises étudiées, notamment sa culture et sa façon de pratiquer la veille stratégique. Par la suite, pour ce qui est de la culture de l'information, nous avons présenté nos propres analyses et synthèses que nous avons appuyées par les réponses données par les salariés, en effectuant une analyse des données par le logiciel SPSS. Le questionnaire est présenté à l'annexe 12. A notre connaissance, il n'existe aucun travail portant sur la culture d'entreprise comme déterminant dans la mise en place des activités de veille stratégique en Algérie.

### **I.3. Le choix des entreprises étudiées dans notre recherche**

Le choix des entreprises a été fait selon les critères suivants :

- ☞ Les entreprises publiques économiques sont de grandes entreprises disposant des moyens nécessaires pour mettre en place une structure de veille stratégique explicite.
- ☞ L'État algérien a affiché une volonté particulière à la formation des différents cadres et dirigeants des entreprises publiques économiques à la pratique de l'intelligence économique et à la veille stratégique, et promouvoir ainsi une culture de la veille stratégique, donc de l'information

- ☞ Les entreprises publiques économiques que nous avons intégrées sont les seules entreprises qui ont accepté de nous recevoir, et de nous fournir les informations dans la limite du possible.
- ☞ L'une des entreprises étudiées a pu mettre en place une structure de veille stratégique formelle, ce qui représente un cas d'étude pertinent.

## **Section II : Cas de l'Electro-Industries : la culture de l'entreprise et la pratique de la veille stratégique**

L'électrotechnique étant un domaine où l'énergie électrique est produite, transformée et distribuée, nécessite des compétences et une maîtrise avancée des technologies utilisées. C'est un domaine très concurrentiel d'où l'importance d'être à l'affût des informations factuelles. Les entreprises algériennes, comme leurs pairs dans le monde, sont également concernées par la surveillance de l'environnement. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de présenter un cas d'entreprise activant dans ce domaine, il s'agit de l'Electro-Industries (E-I).

### **II.1. Présentation de l'entreprise**

L'Entreprise Nationale de l'Electro-industries est implantée dans une zone agricole de 39.5 hectares située sur la route nationale n°12, distante de 30 KM du chef-lieu de Tizi-Ouzou et de 08 KM du chef-lieu de la daïra d'Azazga. Il s'agit d'une entreprise publique économique, société par action dont le capital est de 4 753 000 000 dinars algériens, et dont l'actionnaire unique et principal est l'État algérien. Elle a été créée sous sa forme actuelle après la scission de l'entreprise mère (SONELEC) en 1999 (pour davantage d'informations, voir le tableau retraçant l'histoire de l'entreprise). L'entreprise emploie un effectif de 824 travailleurs dont 17% de cadres, 33% d'agent de maîtrise et 50% d'exécutants. L'organigramme de l'entreprise E-I est présenté à l'annexe n°3. Nous observons l'absence d'une direction « recherche et développement ». L'entreprise se limite principalement aux fonctions de production, logistique, approvisionnement et ressources humaines. Ce sont des fonctions nécessaires à la production de ses biens. Nous présentons dans ce qui suit la culture de l'E.I.

## **II.2. La culture de l'E-I**

Afin de cerner la culture de cette entreprise, nous allons présenterons ses différentes composantes, principalement son histoire, son métier, ses valeurs, ses normes, les symboles et les rites prédominants en son sein. Cela nous permettra de mettre en avant la nature de culture de cette entreprise.

### **II.2.1. L'histoire de l'entreprise E-I**

L'histoire de l'entreprise est le ciment de celle-ci (voir *supra* chapitre Ier) et peut être appréhendée par les grands événements qu'a connu la firme. Ainsi, nous présentons l'histoire de l'entreprise dans un tableau représentant les dates les plus marquantes, nous permettant ainsi de mieux cerner le comportement de cette entreprise.

**Tableau n°17 : Récapitulatif de l'histoire de l'E-I**

<b>Années</b>	<b>Événements</b>
<b>1970</b>	Sonelec <sup>39</sup> initie le projet de création d'un complexe industriel spécialisé dans la fabrication des machines électriques.
<b>1976</b>	Démarrage des travaux de réalisation du complexe industriel d'Azazga dans le cadre d'un contrat produit en main entre Sonelec et Siemens.
<b>1983</b>	La restructuration organique de la Sonelec donne naissance à plusieurs entreprises dont notamment l'entreprise nationale des industries de l'électrotechnique, l'ENEL, à laquelle a été rattaché le projet du complexe industriel d'Azazga.
<b>1985</b>	Entrée en activité du complexe avec le lancement de la fabrication des transformateurs.
<b>1986</b>	Démarrage de la fabrication des moteurs et alternateurs.
<b>1995</b>	ENEL intègre le groupe électrogène dans sa gamme de produits, en vue de valoriser l'alternateur qu'elle fabrique.
<b>1999</b>	Création de l'Electro-Industries, à la suite de la scission de l'ex-ENEL
<b>2003</b>	Le Comité de Participation d'Etat (CPE) décide d'assainir la situation financière de l'entreprise.
<b>2015</b>	Développement du transformateur hermétique ; il s'agit d'une innovation incrémentale.

---

<sup>39</sup>Sonelec est une entreprise créée par l'ancien Président Houari Boumediene en 1969. Elle était chargée de la promotion de l'industrie électrique et électronique en Algérie.

	Réalisation d'un chiffre d'affaires élevé (Voir l'annexe 4).
<b>2016</b>	Nomination d'un nouveau dirigeant à la tête de l'entreprise qui a apporté des changements, mais qui ne sont pas profonds à notre sens.
<b>2018</b>	E-I rentre en partenariat avec une entreprise indienne, VIJA Electricals Limited

**Source : Tableau élaboré par l'auteur du présent travail à partir de documents internes à l'entreprise E-I (2017).**

Cet historique nous a permis non seulement de retracer la genèse et l'évolution de l'entreprise, mais aussi les grands événements l'ayant marqué.

### **II.2.2. Le métier de l'E-I**

Le métier est difficile à appréhender concrètement. Cela dit, nous allons utiliser les aspects du métier à savoir : le métier lié à l'activité (industrie de l'électricité et de l'électrotechnique), le métier lié au savoir-faire (E-I est compétente dans la fabrication des transformateurs, les moteurs, alternateurs et les groupes électrogènes), ce qui a participé à la mise en place des normes et des procédures de travail que nous présenterons un peu plus loin.

Lors de la création de l'entreprise, l'activité de base était le moteur (10000 ou 20000 unités fabriquées par an), et le transformateur était une activité auxiliaire (1000 unités par an, bien que ce soit le premier produit fabriqué par l'entreprise, c'est-à-dire bien avant les moteurs). Cependant, de nos jours, l'activité principale est devenue le transformateur (fabrication jusqu'à 50000 transformateurs par an). L'explication avancée par les responsables de l'entreprise est que suite à un problème de gestion dans les années 1990, l'unité « moteur » a été délaissée et la demande des transformateurs a augmenté (E-I, 2017).

Il est important de signaler que cette entreprise possède un potentiel important dans le domaine de l'électrotechnique. En effet, elle possède les compétences et les technologies afin d'être compétitive dans son domaine. C'est le potentiel d'expérience et d'aptitude acquis dans le temps (routine et effet d'expérience) lui permettant de cerner tout le métier en termes de qualité du produit, de temps de production et de délai de livraison (E-I, 2017).

### **II.2.3. Les valeurs de l'E-I**

Les valeurs avec lesquelles fonctionne l'E-I et auxquelles elle recourt quotidiennement sont les suivantes : le respect de la réglementation, le respect mutuel entre les salariés, l'adhésion des salariés à la réalisation des objectifs, le dialogue et la

concertation comme moyen de résolution des conflits et des problèmes, le professionnalisme, la confiance et l'engagement (E-I, 2017).

#### **II.2.4. Les normes et procédures de travail au sein de l'E-I**

En matière de qualité, Electro-Industries dispose de ses propres laboratoires d'essai et de mesure, de ses produits ainsi que le contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication. Ces éléments se résument dans des normes et des procédures internes à l'entreprise. Il s'agit d'un protocole à suivre afin de mener à bien la fabrication des produits. En ce qui concerne le système documentaire, E-I utilise 252 normes en plus des normes DIN/VDE et CEI (Document interne à l'E-I, 2017). L'entreprise a procédé à la mise en place de son système Qualité en 2002, et a été certifiée par QMI Canada le 24.07.2004. E-I a mis en place la norme ISO 9001 version 2015 (Document interne à l'E-I, 2017).

Notons que VDM/DIN (Deutsches Institut für Normung) sont des organismes allemands de normalisation. Ils font partie des comités membre de l'ISO. CEI représente la commission électrotechnique. Elle met en place des normes internationales dans le domaine technique. QMI est le conseil canadien de normalisation (E-I, 2017). Ce sont des organismes qui certifient que l'E-I respecte les normes internationales.

Ces normes permettent de mettre en avant le fait que l'E-I affiche une volonté de fabriquer des produits de qualité. Ces normes ont un impact sur la culture de l'entreprise car elles orientent le comportement de l'E-I vers la qualité.

#### **II.2.5. Les symboles et rituels au sein de l'E-I**

La tenue officielle classique est de rigueur aussi bien pour les agents d'accueil que pour les cadres. Un accueil et une orientation de qualité sont de rigueur afin d'assurer la sécurité des externes et des employés. Les rituels qui sont pratiqués par cette entreprise et que nous pouvons citer sont les réceptions de fin d'année et la célébration des départs à la retraite. Cela permet d'assurer la cohésion des membres de l'entreprise.

L'analyse de la culture de l'E-I permet d'observer que l'histoire de l'E-I n'est pas liée à un mythe fondateur ou refondateur, mais elle est liée à l'histoire de l'Algérie qui, dans les années soixante-dix à travers la politique d'industrie industrialisante, a pu voir le jour. Puis, elle a connu différentes restructurations liées entre autres aux difficultés qu'a connues le pays, sans pour autant accorder une importance particulière à l'information.

Les valeurs de l'E-I sont des valeurs nécessaires au fonctionnement normal de l'entreprise. Elles ne sont pas exceptionnelles. Elles ne favorisent pas la créativité et la prise

de risque. L'E-I présente un contrôle d'incertitude élevé ce que nous expliciterons davantage ci-après. Cette entreprise détient les compétences et la maîtrise des technologies nécessaires pour affronter la rude concurrence à laquelle elle fait face.

Les normes et les procédures avec lesquelles travaille E-I découlent du métier et de l'histoire de l'entreprise et qui assurent le fonctionnement de l'entreprise. Les variables de la culture représentent un tout complexe qui définit l'attitude de l'entreprise et son fonctionnement, ainsi que les décisions et le style de gestion dominant.

L'entreprise cherche à satisfaire ses clients. Elle adopte la démarche de la qualité totale qui est appuyée par la mise en place et l'adoption de la norme ISO 9001 versions 2008 et 2015. Elle a pu respecter les délais de livraison pour son principal client Sonelgaz en 2015, et ce malgré la modification de la demande de la part de celle-ci. E-I met en place également un service après-vente pour la réparation et l'entretien des produits qu'elle vend à l'échelle nationale dans la limite de la garantie et des prestations spéciales. A partir de là, nous remarquons que cette entreprise prend en considération un des acteurs clés de l'entreprise, qui est le client tel que nous l'avons présenté en théorie.

Par ailleurs, elle a mis en place une norme en termes de valorisation de son personnel, notamment à travers la formation (qui reste insuffisante), la promotion, la rémunération ainsi que l'amélioration des conditions de travail. De plus, nous avons la mise en place des syndicats qui veillent au respect des droits des travailleurs. Néanmoins, il s'agit d'une norme de travail ordinaire qui dicte les droits des salariés de l'entreprise.

Le fondement culturel de l'entreprise peut être déterminé par des variables structurantes (Mercure et *al.*, 1997 : 31) à savoir : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude et le sens communautaire et individuel. Afin de cerner ces différentes variables du point de vue pratique, nous avons élaboré un questionnaire que nous avons adressé aux cadres de l'entreprise E-I. Le traitement des réponses par le logiciel SPSS nous permet de présenter un certain nombre de chiffre qui traduisent les différentes variables citées ci-dessus. Pour la variable contrôle de l'incertitude, nous avons pris en considération les éléments suivants : le degré de formalisation des tâches, la non prise d'initiatives par les salariés, le respect des procédures.

Notons que 84.6% des cadres de l'entreprise avancent que les tâches sont définies avec précision, 53.8% des cadres interrogés considèrent qu'aucune initiative ne peut être

prise sans l'accord de la hiérarchie. Aussi, 69.2% des enquêtés avancent que les procédures doivent être respectées et appliquées à la lettre.

Pour mesurer la variable distance hiérarchique, nous nous sommes basée sur l'exercice de l'autorité par l'encadrement, la centralisation des décisions où 69.2% des cadres avancent que les décisions sont centralisées et seulement 30.8% trouvent que les décisions sont participatives. Quant à l'exercice de l'autorité, 61.5% avancent qu'il y a exercice de l'autorité et 46.2% avancent que le management est strict. Ainsi, l'E-I est une entreprise où les décisions sont centralisées, la marge de manœuvre des salariés est réduite, d'où une distance hiérarchique élevée.

La variable collectivisme ou individualisme se mesure à travers les rapports avec les collègues. Les salariés sont prêts à aider leurs collègues dans les difficultés, les salariés sont prêts à faire des heures supplémentaires. Nous constatons que 69.2% des enquêtés affirment qu'il n'existe pas de bon rapport avec les supérieurs hiérarchiques. 30.8% affirment qu'il existe de bons rapports avec les collègues. Par contre, 100% des enquêtés affirment être prêts à faire des heures supplémentaires si nécessaire (la rémunération de ces heures peut expliquer l'engouement des salariés et le pourcentage des individus qui y adhèrent).

Nous considérons que la culture de cette entreprise n'a pas pu évoluer dans le bon sens. En effet, bien qu'elle soit dotée de valeurs qui auraient pu la conduire à une position de leader sur le marché national algérien, le développement d'une culture négative a conduit à la perte des parts de marché, et l'absence de perspectives d'innovation et d'internationalisation. De-là, nous observons l'absence de la position et de la vision sur les marchés et du futur. 46.2% des cadres interrogés affirment que l'entreprise n'est pas assez avancée dans son domaine comparé à ses concurrents. 69% des cadres considèrent que l'entreprise ne cherche ni aller vers l'international, ni à pénétrer de nouveaux marchés.

Cette entreprise a perdu des parts de marché conduisant ainsi à un déficit en 2016. Pour les responsables de la firme, cela est dû à la conjoncture économique, autrement dit, il n'y a pas une forte demande de la part de son client potentiel (principal) qui est Sonelgaz. Nous pensons que le problème de l'entreprise est d'ordre culturel. En effet, après avoir détenu le monopole du marché algérien pendant 30 ans et atteint le sommet du succès, l'entreprise n'a pas pu voir venir la menace concurrentielle ou détecter à temps les signaux faibles l'alertant. La recherche systématique des informations utiles, ainsi que leur interprétation en vue d'une prise de décision stratégique (par exemple l'innovation), n'est

pas considéré comme principe primordial pour cette organisation.

Il est intéressant de mentionner que la prise d'initiative, la décision participative, la prise en considération des besoins des actionnaires, des clients et du personnel ont permis à de nombreuses entreprises d'être performantes : Hewlett Packard et 3M (Heskett et Kotter, 1993), ce qui n'est pas le cas de l'E-I.

L'entreprise E-I devrait opter pour un changement de ses valeurs de fonctionnement pour pouvoir orienter son comportement vers un esprit plus ouvert et plus favorable au changement et à la créativité.

### **II.3. La veille stratégique au sein de l'E-I**

Le contexte prédominant actuellement en Algérie est très concurrentiel, notamment avec l'ouverture du marché national aux importateurs. En effet, l'entreprise est confrontée à une concurrence exacerbée, c'est pourquoi nous nous intéressons à la pratique de la veille stratégique au sein de l'E-I.

#### **II.3.1. Les composantes de la veille stratégique au sein de l'E-I**

Les composantes de la veille stratégique auxquelles recourt cette entreprise sont : la veille concurrentielle, la veille technologique et la veille réglementaire.

##### **II.3.1.1. La veille concurrentielle au sein de l'E-I**

Une analyse concurrentielle est réalisée au sein de cette entreprise sans qu'elle soit, pour autant, formalisée (sans structure dédiée à cette activité). Nous tenterons d'apporter davantage d'explicitation tout au long de cette étude.

La qualité du produit offerte par l'E-I est meilleure que celle des concurrents. En effet, l'entreprise se considère plus compétitive que ses concurrents, car ses produits sont soumis à des contrôles rigoureux au niveau interne. E-I est dotée d'un laboratoire dédié au contrôle, il s'agit d'un laboratoire d'homologation (E-I, 2017). Quant aux prix des produits, E-I n'est pas compétitive. En effet, ce qui rend l'entreprise non compétitive est le prix élevé de ses produits auquel elle n'arrive pas à trouver de solution pour le réduire (E-I, 2017). Pour ce qui est des technologies utilisées par l'E-I, elles sont les mêmes que celles de ses concurrents. D'après son responsable audit, il n'y a pas d'évolution en termes de technologies utilisées ; les moteurs et transformateurs répondent aux technologies existantes qui est le champ magnétique (E-I, 2017). Il n'y a pas de produits de

substitution ; les produits de l'E-I sont les mêmes que ceux fabriqués dans d'autres pays à savoir : la chine et l'Espagne et qui sont importés en Algérie (E-I, 2017).

Nous pouvons citer comme clients de l'E-I : des entreprises publiques (Sonelgaz comme client potentiel, Sonatrach et l'Algérienne Des Eaux), des entreprises privées (Poval qui active dans la fabrication des pompes à eau), des agents agréés ainsi que des particuliers (les agriculteurs et les briqueteries). Parmi ses fournisseurs, l'Allemand Thyssen et l'Anglais Orbco (E-I, 2017).

Par rapport aux nouveaux entrants sur le marché algérien, El Souidy est un fabricant privé de transformateurs et de câbles électriques, d'origine égyptienne implanté en Algérie. Ce fabricant a subtilisé les plus grandes parts de marché de l'E-I. Il existe également des importateurs de transformateurs à l'instar de : ELECTRO MEC, EURL CRISTAL IMPORT-EXPORT, EDIEL SPA (entreprise nationale d'importation des transformateurs), REMELEC (un concurrent privé), SALGEP, EURL EVER FAMOUS CABLE (E-I, 2017).

L'E-I s'engage sur les marchés et prend des décisions de façon prudente, par conséquent il n'y a pas de prise de risque. Selon les cadres de l'entreprise, afin de prendre une décision, il y a lieu de bien étudier les situations et analyser les opportunités et les risques des actions à mener (E-I, 2017). Il faut qu'il y ait un marché pour s'engager, ce qui nécessite une étude de marché et prise en considération de la tendance, ce que l'auditeur appelle « *demande client* » (E-I, 2017).

Enfin, la direction commerciale est chargée de faire l'analyse de l'environnement concurrentiel à travers par exemple, les enquêtes clients, la communication faite par les concurrents.

#### **II.3.1.2. La veille technologique au sein de l'E-I**

L'entreprise surveille la qualité des produits (produits finis et leurs niveaux technologiques) des concurrents ou existants sur le marché, la gamme des produits existante, matières premières disponibles et utilisées sur le marché. Ainsi, détecter les nouveaux équipements utilisés par les concurrents ou les produits nouvellement lancés se fait par la collecte d'informations via les appels d'offre à l'ouverture des plis.

Lorsque l'entreprise a besoin d'utiliser ou d'acheter de nouveaux matériaux ou qu'un fournisseur lui propose de nouvelles matières qu'elle n'a jamais utilisées, cette surveillance

est opérée au niveau du service prospection et homologation en collaboration avec le département approvisionnement et achat rattachés à la direction commerciale.

Le département approvisionnement, achat de par le prix d'approvisionnement et l'étude technique, va demander des échantillons gratuits puis faire des essais. Par la suite, faire une demande test pour fabriquer par exemple 10 transformateurs qui est prise en charge par le département technique (étudier la faisabilité et la possibilité de lancement du produit avec les nouvelles matières). Dans le cas où les résultats s'avèrent concluants, l'entreprise va procéder au changement des matières premières qu'elle intégrera dans ses produits (E-I, 2017).

Les sources d'information auxquelles recourt l'E-I en vue de réaliser ce type de surveillance sont : internet et les fournisseurs par le biais des appels d'offre à l'ouverture des plis.

#### **II.3.1.3. La veille réglementaire au sein de l'E-I**

La veille réglementaire au sein de cette entreprise consiste en la surveillance des lois et normes qui régissent le domaine de l'électricité et l'électrotechnique, ainsi que la surveillance d'une nouvelle réglementation. C'est le cas par exemple du passage du transformateur respirant au transformateur hermétique où l'Etat a imposé le changement (E-I, 2017).

L'assistant juridique examine les différentes lois et normes de travail dans le domaine de l'électricité et de l'électrotechnique. Cette démarche a pour but d'appliquer les lois existantes, et éventuellement de détecter les nouveaux articles, lois, règles et normes à utiliser afin d'éviter des sanctions (E-I, 2017).

#### **II.3.2. La démarche de la veille au sein de l'E-I**

E-I procède par collecte, traitement et diffusion des informations à la direction générale en vue de la prise de décision. La collecte des informations se fait principalement par la direction commerciale, pour ce qui est du recours aux nouvelles matières à intégrer dans ses produits, et par le Centre de Recherche en Electricité et Gaz (CREG) pour ce qui est du lancement d'un nouveau transformateur ou moteur.

Le processus de surveillance de l'environnement au sein de cette entité peut être présenté comme suit :

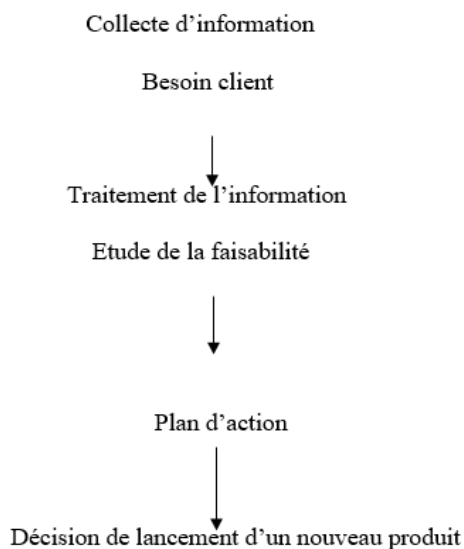
- La collecte d'informations en termes d'opportunités de lancement d'un nouveau produit, par exemple le lancement d'un nouveau transformateur, se fait par le CREG

qui est l'organisme chargé de l'homologation. Dans le cas où il détecte un nouveau besoin en termes de produits dont Sonelgaz a besoin, il transmet l'information à l'E-I puis procède à son homologation, après fabrication pour pouvoir vendre sa production.

- Le traitement des informations se fait à travers l'étude de la faisabilité en utilisant une fiche technique selon la demande du client (Sonelgaz). Autrement dit, il y a lieu de prendre en considération les caractéristiques, les tensions et d'autres critères, tout ce qui est spécifique doit être mentionné ; ensuite faire une comparaison avec des produits existants et mesurer la marge à dégager, et enfin soumettre la proposition au président directeur général (PDG).
- Une fois, l'accord du PDG obtenu, une offre est proposée au client sous forme d'une fiche technique du produit. Le client doit valider la fiche technique et signer le bon de commande accompagné d'une avance pour éviter qu'il y ait changement d'avis, des stocks et des coûts (perte d'argent suite à une commande non honorée).
- La direction commerciale prépare un procès-verbal (PV) de réception provisoire (passer plusieurs tests devant le client qui doit signer le Procès-Verbal afin de confirmer que c'est bien conforme aux normes de production et à sa demande).

Nous présentons ce processus de surveillance de l'environnement dans le schéma suivant.

**Schéma n°8 : Processus de surveillance de l'environnement au sein de l'E-I**



**Source : Schéma élaboré par l'auteur de la thèse.**

Chaque salarié de l'E-I et chaque département ou direction recherche des informations (principalement commerciales) qu'ils soumettent par la suite au président directeur général. Les personnes concernées par la surveillance de l'environnement au sein de l'E-I sont les responsables de la direction commerciale et le département technique pour ce qui est de la collecte de l'information et de son traitement. La prise de décision relève soit du PDG, soit du Conseil d'Administration (CA) du groupe, selon la nature de la décision à prendre. Ces personnes sont des salariés permanents dans l'entreprise qui effectuent cette surveillance selon leurs préférences et leurs connaissances, et qui sont pluridisciplinaires.

Pour ce qui relève de la surveillance de l'environnement technologique, nous considérons que l'entreprise surveille les matériaux et les procédés utilisés, leurs avantages et leurs inconvénients sans pour autant qu'elle entraîne une modification dans le comportement organisationnel. Aussi, nous pensons que c'est une procédure ordinaire pratiquée par toute entreprise qui intègre de nouveaux matériaux dans son processus de fabrication. L'entreprise ne recourt pas aux brevets, mais elle fait ses recherches sur internet. Cela est certainement dû à la gratuité des informations disponibles sur internet, alors que l'accès aux consultations des brevets est payant.

Ainsi, nous observons qu'il n'existe pas de structure de veille formelle au sein de l'E-I. Il s'agit d'un système de veille dont la configuration est décentralisée et réalisée par les unités opérationnelles afin de satisfaire des besoins opérationnels. Il s'agit alors d'une structure de veille décentralisée et informelle (Boulifa 2008, Guechtouli 2014). Cela est dû aux objectifs, à la culture et au style de gestion de l'entreprise qui, selon nous, relèvent d'une culture d'adaptation. Cette dernière n'encourage pas le personnel à prendre les initiatives dans la recherche de l'information et l'exploiter pour créer de nouveaux produits et pénétrer de nouveaux marchés.

La démarche de la veille poursuivie par l'E-I n'est pas la même que celle pratiquée par les entreprises occidentales (voir *supra* chapitre II), E-I prend son temps afin de mettre en place les nouveaux produits, au lieu d'essayer d'anticiper les tendances et déceler les menaces. Néanmoins, elle pratique la veille stratégique de manière inconsciente, implicite.

L'entreprise devrait d'abord prendre conscience qu'elle ne détient plus le monopole et que sa survie est en jeu. Aussi, l'Etat ne peut pas jouer le rôle du sauveur à chaque fois et à long terme, surtout avec la crise que traverse le pays. De plus, la sensibilisation aussi

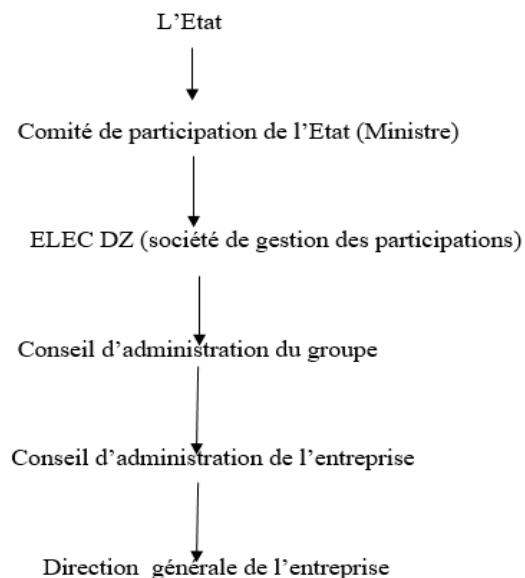
bien du conseil d'administration et du personnel de la nécessité d'être à l'écoute permanente de l'environnement dans lequel elle active est fondamentale.

L'entreprise dispose de l'intranet qui est un avantage et un point fort pour elle, mais ce qui est important est de savoir ce qui se passe à l'extérieur d'où la nécessité de mettre en place une veille stratégique et la formation du personnel en vue de la maîtriser et en tirer profit. Dans son activité, l'E-I aurait besoin d'un certain nombre d'informations pour être capable de faire face à la concurrence. Il s'agirait entre autres des nouvelles technologies dans le domaine de l'électrotechnique, les clients des concurrents, leurs fournisseurs, le prix et la qualité de leurs produits.

#### **II.4. La culture de l'information au sein de l'E-I**

Les informations les plus stratégiques émanent de la société de gestion des participations ELEC ELDJAZAÏR vers le conseil d'administration, puis à la direction générale de l'entreprise E-I. C'est le cas par exemple des alliances. Nous pouvons présenter la gouvernance de cette entreprise sous forme de schéma, comme suit :

#### **Schéma n° 9 : La gouvernance de l'entreprise E-I**

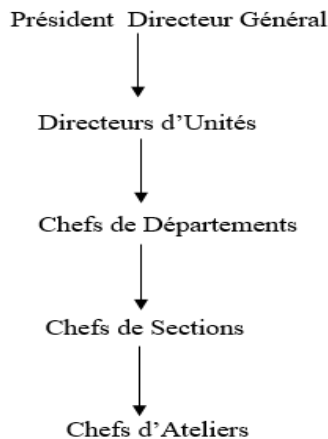


**Source : (E-I, 2017).**

Dans ce cas, les informations circulent de façon verticale sous forme d'ordres, de directives, de notes et de consignes. En effet, 69,2% des cadres interrogés confirment recevoir les informations sous forme d'instruction par voie écrite.

En ce qui concerne les décisions prises au niveau de la direction de l'entreprise, après réunion par exemple, exige une application de la note via la signature d'un contrat avec le client. La transmission d'informations au sein de l'E-I suit le schéma suivant :

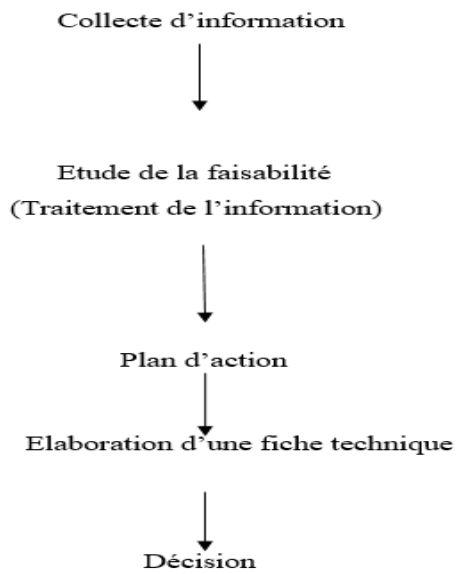
**Schéma n°10 : La transmission des consignes de façon verticale au sein de l'E-I**



**Source : (E-I, 2017).**

Les informations opérationnelles circulent de façon verticale et horizontale, en vue de mener à bien les tâches assignées à chaque personne. Elles peuvent, entre autres, être des suggestions en vue d'améliorer les procédés de production (E-I, 2017). La circulation et la transmission des informations formelles relatives au fonctionnement quotidien de l'entreprise se fait de manière automatique. La transmission et la diffusion des informations au sein de l'entreprise se fait selon la nature des informations collectées. Si c'est le niveau inférieur qui fait la collecte d'information, il doit remettre un rapport au niveau supérieur jusqu'au dernier niveau de la pyramide (Schéma n° 11).

**Schéma n° 11 : Le processus de transmission des informations au sein de l'E-I**



**Source : (E-I, 2017).**

Après la présentation de la manière avec laquelle les informations sont transmises au sein de l'E-I, nous passons à la présentation de l'innovation en son sein.

#### **II.4.1. L'innovation au sein de l'E-I**

Chaque produit spécifique au sein de l'Electro-Industries possède un dossier. Les informations relatives à ce produit sont stockées et archivées dans une base de données, pour que le lancement futur du même produit se fasse directement (E-I, 2017). De là, nous observons l'existence d'un apprentissage et l'acquisition d'une expérience. Cette base de données représente un fichier de stockage sur ordinateur et, par conséquent, l'archive et la mémoire de l'entreprise. Cette procédure est possible grâce à la disposition de l'entreprise du réseau intranet. Chaque chef de service ou directeur possède une boîte courriel servant à transmettre les informations, les appels à réunions, la diffusion des informations. Il s'agit d'un support de transmission des informations assurant un gain de temps et d'argent pour ne pas recourir à l'envoi d'un dossier papier par exemple.

Le personnel de l'entreprise peut accéder à cette base de données afin de voir quelles sont les informations existantes. Cependant, c'est une application à lecture seule qui est une amélioration de l'application déjà existant lors de la création de l'entreprise, actualisée par l'informaticien de l'entreprise (E-I, 2017).

En ce qui concerne la création d'une nouvelle connaissance, nous pouvons donner l'exemple de l'élaboration d'une nouvelle procédure de travail dont la démarche de

réalisation nous a été transmise, sans pour autant nous informer de son contenu ou son domaine d'application.

Une analyse des articles et des lois est faite par le juriste de l'entreprise avec l'aide du responsable de l'audit interne et la personne chargée des finances. Nous constatons qu'il y a un travail de groupe qui se fait par le biais de la mise en commun des connaissances individuelles et de l'apprentissage. Une fois la procédure dégagée, elle est soumise au Président Directeur Général (PDG), puis au conseil d'administration pour étude et validation (E-I, 2017).

Chacun collecte les informations, les interprète et les transforme en connaissance, puis un travail de groupe se fait en vue d'assurer la création des connaissances explicites. Il y a par la suite transmission de cette procédure à la direction générale et au conseil d'administration pour son étude et son intégration dans le fonctionnement de l'E-I. L'objectif est l'amélioration de la performance de l'entreprise, de la productivité et la baisse des coûts de production.

De manière générale, nous pouvons présenter le processus de gestion des connaissances au sein de cette entreprise sous forme d'étapes comme suit :

**Etape 1 :** l'acquisition des connaissances se fait par le biais de l'apprentissage, de l'expérience et l'observation de l'environnement. Parmi les outils auxquels recourt cette entreprise pour l'observation de l'environnement, nous citons : la presse, la chambre de commerce, la communication commerciale des concurrents, les fournisseurs, les foires et salons. Pour ce qui est de l'apprentissage, cette entreprise utilise principalement la formation comme outil de développement de sa ressource humaine.

**Etape 2 :** le stockage des informations se fait dans la base de données, archives et les routines de l'entreprise.

**Etape 3 :** transmission des informations ou connaissances se fait sous forme de nomenclatures des produits, stocks de matières premières et des produits

**Etape 4 :** la valorisation des connaissances se fait par la production et lancement des produits innovants ou bien la création de nouvelles façons de travailler.

#### **II.4.1.1. L'innovation produit**

Il y a eu lancement de nouveaux transformateurs ainsi que de nouveaux moteurs pour la période 2015-2017, nous les présentons dans les points qui suivent.

**a. Les transformateurs**

- La fabrication de grands transformateurs par le biais d'une croissance externe
- Le passage du transformateur transpirant au transformateur hermétique
- Le passage du transformateur (Basse Tension, Basse Tension) au transformateur (Moyenne Tension, Moyenne Tension).
- Le lancement d'un transformateur destiné aux environnements chauds (60°), le transformateur à température normale est de 40°. Il s'agit donc d'un transformateur tropical.

**b. Les moteurs**

- o Les moteurs de grandes puissances
- o Les moteurs classe H : ce sont des moteurs destinés à la grande température dont la capacité varie entre 0.75 et 9.2 kilo watt.

**II.4.1.2. L'innovation organisationnelle**

En termes d'innovation organisationnelle, un certain nombre de changements ont été apportés par l'entreprise, nous les présentons sous forme de points.

- ☞ Intégration et utilisation d'un nouveau logiciel de conception appelé « SOLIDWORKS » en 2017. Il s'agit d'un logiciel de conception 3D qui permet de gérer trois fichiers : les pièces, l'assemblage et la mise en plan. Toute modification faite sur un fichier engendre une modification dans les autres. Ce logiciel permet à l'entreprise de modéliser les nouveaux produits à lancer, avoir une meilleure image de ses produits avant production, ainsi que l'estimation du coût de production (E-I, 2017).
- ☞ Création d'une nouvelle usine pour la fabrication des grands transformateurs dont l'accord a été signé en mars 2018. Il s'agit d'un partenariat entre Electro-Industries, Sonelgaz et Vijai Electricals Limited<sup>40</sup>. L'entreprise sera dotée d'une capacité de production de 115 unités/an avec une puissance totale de 8.300 MVA. Ce partenariat va permettre à l'Algérie de fabriquer des transformateurs de différentes puissances de 40-60-120 et de 300 méga volts ampères (MVA), et tensions de 60, 200 et 400 Kilovolt ampères (KVA), ce qui fera d'elle la première usine spécialisée dans ce type de produits en Afrique (E-I, 2017).

---

<sup>40</sup> C'est une entreprise indienne de fabrication des transformateurs de très grande puissance.

Ce qui est important à mentionner, c'est que ces différents produits lancés ne sont pas le fruit de la pratique de la veille stratégique ou une de ses facettes, mais il s'agit de produits imposés par l'Etat pour certains produits et, pour d'autres, ce sont des exigences du client potentiel de l'E-I, c'est-à-dire Sonelgaz (E-I, 2017).

## **II.5. Le comportement de l'E-I vis-à-vis de l'information**

L'E-I, comme ses pairs, opère des choix stratégiques qui consistent en un lancement de nouveaux produits et, par là même, l'élargissement de la gamme de ses produits. Notons que le lancement de ces produits se fait suite à une nouvelle demande de Sonelgaz pour répondre à ses besoins. Par exemple, trois types de moteurs ont été lancés : le moteur à frein, le moteur anti flagrant et le moteur réducteur. Cette entreprise n'adopte pas un comportement proactif considérant que ses produits sont intégrés dans une chaîne de produits tels que les pompes à eau. Il faut dire que ces choix sont d'ordre opérationnel, étant donné qu'il s'agit seulement et uniquement de répondre à la demande du client. Bien qu'elle détienne l'information, cette entreprise doit prendre le temps, qu'elle analyse et étudie le marché du produit pour prendre la décision. Il s'agit d'un comportement adaptatif.

Nonobstant, l'absence d'une structure de veille stratégique formelle, l'entreprise E-I arrive à innover et à apporter des modifications quoi qu'elles soient mineures. En effet, 30.8% des cadres considèrent que l'entreprise crée de nouveaux produits.

L'échange d'informations est seulement d'ordre bureaucratique et la communication est réduite au minimum. C'est pour cela que nous parlons de transmission d'informations et non de partage et d'échange d'informations. Cet avancement est justifié par le fait que 84.6% des cadres affirment n'être pas informés personnellement par les supérieurs, 46.2% sont informés par affichage et 69.2% des cadres affirment qu'ils reçoivent les informations par voie écrite.

Ce qu'il faudrait retenir de ces avancements, c'est que malgré les difficultés rencontrées par cette entreprise, elle est dotée de compétences qui lui ont permis de continuer à subsister à savoir :

- ♣ La capacité de répondre à une demande spécifique en assurant la conception, la production et la commercialisation de ses produits. Il s'agit d'un système intégré à 100%.

- ⤴ La qualité des composants et des produits : E-I fabrique ses composants, par exemple le noyau utilisé dans le transformateur qui est la partie active du produit<sup>41</sup>. Ce noyau peut être acheté par l'entreprise au lieu de le fabriquer, mais dans ce cas, elle ne peut pas maîtriser la qualité, c'est-à-dire qu'il se peut qu'il soit défectueux et la qualité peut échapper à l'entreprise à un certain degré. Par contre, l'Electro-Industries dispose d'un laboratoire central permettant de contrôler les matières premières et les produits finis.
- ⤴ Le service après-vente : permet de faire la maintenance et la réparation au niveau de l'entreprise. Pour ce qui est des clients, E-I envoie un technicien pour la réparation dans la limite de la garantie, seulement s'il s'agit d'un problème de fonctionnement, chose que les importateurs ne peuvent pas assurer. Par conséquent, E-I dispose des avantages concurrentiels suivants : la qualité des produits, le service après-vente et l'intégration à 100% du processus de fabrication (E-I, 2017).

S'intéresser à la qualité des produits et aux clients, notamment par le biais du service après-vente, la garantie et la qualité ISO 9001, version 2015, permet de mettre en avant les avantages que détient l'entreprise et qui sont les suivants : le taux de retour des produits est de 0.01. La réalisation d'une rentabilité élevée ne signifie pas que la culture de l'E-I soit une culture forte et positive. Il ne s'agit que des exigences de la norme ISO qu'il faut respecter pour le bon fonctionnement de l'entreprise, et assurer la sécurité des clients qui utilisent les produits. 61.5% des cadres interrogés considèrent la culture de l'E-I comme étant une culture faible et rigide.

Il est important de mettre l'accent sur le fait que l'entreprise ait connu un déficit et des pertes de parts de marché. En effet, en 2012, l'entreprise détenait 70% des parts de marché et en 2017 ses parts de marché ont chuté à 40% (E-I, 2017). Cela nous permettra d'expliquer le fait qu'une réussite puisse engendrer ou déboucher vers le développement d'une culture négative (voir *supra* chapitre III). En effet, pendant des années, la firme détenait le monopole sur le marché algérien. Elle avait développé une certaine arrogance et une estime de soi. Cela ne lui a pas permis de voir arriver les concurrents étrangers, notamment les importateurs des transformateurs.

Pour ce qui est des normes de travail, il s'agit d'une norme de travail ordinaire qui dicte les droits des salariés de l'entreprise et non un système incitatif mis en place par

---

<sup>41</sup> C'est une tôle découpée qui sert ensuite à faire un noyau par le biais d'une pile de tôles électriques.

l'entreprise. 92.3% des cadres interrogés souhaitent avoir un travail qui les motive, et où ils pourront mettre à profit leurs compétences. 61.5% des cadres souhaitent avoir des formations et pouvoir se perfectionner et 61.5% veulent avoir un bon salaire.

De ce fait, l'entreprise Electro-Industries représente une culture d'entreprise rigide (conservatrice), non évolutive et qui n'incite pas à la curiosité, à l'enthousiasme et à l'ouverture telle que le montre les chiffres présentés ci-dessus. Les salariés de l'E-I aimeraient travailler collectivement et faire émerger de nouvelles idées et connaissances qui fassent avancer l'entreprise, mais l'E-I poursuit un protocole qui la handicape. Seulement 23.1% des cadres enquêtés considèrent la coopération au sein l'entreprise satisfaisante, et 30.8% la trouvent non satisfaisante. Cela est dû à la défaillance dans la gestion de l'entreprise, et à l'absence d'une reconnaissance financière et verbale. C'est cette dernière qui génère de l'implication et de l'engagement. 61.5% des cadres enquêtés affirment qu'il n'existe pas de récompense des efforts des salariés au sein de l'E-I. Il faudrait que l'entreprise ait des objectifs à atteindre et mettre en œuvre les moyens nécessaires afin de les atteindre, ce que nous appelons avoir une stratégie, notamment de développement. Celle-ci permettra ensuite de détecter s'il y a un manque en termes de compétences et faire le nécessaire en vue de le combler. De plus, il faudrait instaurer un climat de confiance qui favoriserait la collecte, le partage des informations et s'orienter vers la pro-action tout en encourageant la créativité, et accompagner les boîtes à idées disponibles au sein de l'entreprise avec des incitations financières. Une évolution de la culture de l'entreprise E-I s'avère nécessaire.

53.8% des cadres interrogés affirment qu'il y a un manque de confiance entre les salariés et les supérieurs hiérarchiques. La confiance se trouve être un facteur important car l'intelligence collective se base sur ce facteur pour que naisse de nouvelles idées. Ainsi, ce n'est pas la culture de l'entreprise qui incite E-I à faire de la veille stratégique, mais elle la pratique par contrainte, car elle est confrontée à l'affluence des importateurs étrangers.

Une chose très importante est à mentionner, le concept de veille stratégique n'est pas utilisé par les membres de l'E-I en tant que tel, mais les concepts les plus utilisés sont l'audit, le diagnostic, la veille technologique et concurrentielle. Au sein de cette entreprise, la veille concurrentielle et commerciale sont jumelées, et l'entreprise procède par analyse concurrentielle.

L'absence d'une vision à l'international et la non exportation des produits mettent en avant le fait que l'entreprise soit renfermée sur elle-même. C'est ce qui a fait qu'elle

n'ait pas pu et elle ne pourrait pas changer d'habitudes. E-I n'a pas de vision du monde telle que Baltz (1998) l'a si bien dit et argumenté. Nous constatons qu'elle n'a pas de culture informationnelle. Elle ne vise pas à s'internationaliser, à être le numéro 1 comme c'est le cas de bien d'autres entreprises dans différents domaines. Cela traduit une culture de développement qui consiste à déterminer là où réside son génie humain, l'utiliser et l'exploiter afin de conquérir des parts de marché et par là même innover. L'Electro-industries est une entreprise qui procède par gestion au jour le jour, ce qui étouffe la prise d'initiative. En effet, les tâches quotidiennes des salariés se résument à la gestion administrative, et par là même à la bureaucratie.

Au sein de cette entreprise, nous parlons de veilleurs potentiels que de veilleurs informels ou formels au sens où l'a développé Guechtouli (2014 : 13-14), c'est-à-dire des acteurs indépendants qui font de la veille pour leur usage personnel. En effet, il s'agit d'une veille qui permet de répondre à des besoins opérationnels.

Cette entreprise tire ses innovations du marché. Elle répond aux besoins des clients en fabriquant le type de produit voulu, il s'agit de l'innovation pull. En effet, le déclenchement du développement d'un nouveau produit est lié au marché. Il faut qu'il y ait une demande car il s'agit d'un produit d'équipement. C'est l'entreprise Sonelgaz qui décide du changement du produit, principalement le lancement d'un nouveau transformateur (E-I, 2017). Il s'agit d'une demande spécifique.

De plus, il y a absence d'incitations financières, car les industries de l'électro-électrotechnique sont soumises à une grille des salaires qui est jugée par le personnel comme étant insuffisante et injuste (E-I, 2017). C'est une entreprise qui est dotée d'une culture rigide en raison de sa soumission à la société de gestion des participations qui lui impose les actions à entreprendre.

Notons que l'objectif de l'E-I est le maintien des emplois des salariés et l'écoulement des produits en stock, et non l'anticipation des changements et l'innovation. Dans les traditions, habitudes et façons de faire et de voir le monde économique, l'E-I ne perçoit pas pour le moment l'importance de la veille stratégique, et les différents avantages qu'elle peut lui procurer. En effet, elle pourrait être un outil d'innovation et de lancement de nouveaux produits qui vont lui permettre de devenir plus compétitive, récupérer ses parts de marché et maintenir les emplois et en créer de nouveaux. Ainsi, la culture de l'E-I impacte négativement la pratique de la veille stratégique.

### **Section III : L'ENIE, une culture favorable au changement et structure de veille formelle**

L'électronique est un domaine qui est touché par le changement de l'environnement, notamment l'évolution des besoins et le raccourcissement du cycle de vie des produits. Nous observons, de par le monde, une compétition qui ne cesse d'être de plus en plus rude entre les entreprises pour se maintenir sur le marché ou occuper la position de leader. C'est la raison qui les incite à être à l'écoute permanente de leur environnement national et international et, par là même, le recours à la veille stratégique. Face à ce constat, nous avons pris un cas d'entreprise algérienne qui active dans l'électronique en vue de mettre en avant cette pratique, et de déterminer si oui ou non sa culture permet la mise en place de la veille stratégique et éventuellement la réussir.

#### **III.1. Présentation de l'entreprise ENIE**

L'Entreprise Nationale des Industries de l'Electronique, connue sous le nom de « ENIE », est une entreprise algérienne de fabrication d'audio, de vidéos et des composants électroniques. Elle a été créée en 1982 suite à la restructuration de la maison mère Sonelec (ENIE, 2018).

C'est une entreprise qui emploie 1329 agents et cadres dans ses différents domaines d'activité. Le siège social de l'ENIE est situé à Sidi Bel Abbes, une ville de l'Algérie située à 450 kilomètres à l'Ouest d'Alger. C'est une société par actions à capitaux publics, dont le capital social en 2018 s'élève à 8 322 000 000 DA. Les principaux produits de cette entreprise sont : TV LCD/TV LED/TV 3D/TVSMART.

ENIE a créé en 1993 sa filiale « ALFATRON » qui est une entreprise publique économique sise à Oran. Celle-ci est spécialisée dans le domaine de l'informatique dont les principaux produits sont les ordinateurs et les tablettes. ENIE connaît deux réorganisations, une en 2005 et une autre qui est en cours de réalisation. Son organigramme est présenté dans l'annexe 05.

#### **III.2. La culture de l'ENIE**

Nous présenterons dans ce qui suit les composantes de la culture d'ENIE : son histoire, son métier, ses valeurs et ses normes de travail.

##### **III.2.1. L'histoire de l'entreprise ENIE**

Il s'agit d'une entreprise qui a été inaugurée par l'ancien président de la République,

feu Houari Boumediene. Elle a connu un ensemble de changements et de restructurations dans le temps. Nous présenterons dans ce qui suit les dates importantes.

**Tableau n° 18 : Les dates importantes de l'histoire de l'ENIE**

<b>Année</b>	<b>Événement</b>
<b>1982</b>	Restructuration organique de Sonelec et création de ENIE
<b>1989</b>	Passage à l'autonomie de l'entreprise avec un capital de 40 millions de DA
<b>1996</b>	Recapitalisation de l'entreprise et dotation d'un capital social de 17000 millions de DA
<b>2003</b>	A partir de cette année, toutes les actions sont détenues par la société de gestion des participations des industries électrodomestiques connue sous le nom « SGP INDELEC SPA »
<b>2007</b>	Mise en œuvre du décret du 04 juillet 2007 portant sur la réévaluation des immobilisations qui a eu pour effet de porter le capital social à 8 322 millions de DA.
<b>2009</b>	Examen et approbation par le Comité de Participation de l'Etat (CPE) du plan de développement (PLD) de ENIE et d'ALFATRON.
<b>2011</b>	Réexamen par le CPE du plan de développement de ENIE
<b>2015</b>	Démarrage des activités des unités créées.
<b>2018</b>	Élaboration d'une nouvelle structure qui est en cours de mise en place avec la création d'une structure de veille stratégique formelle.

**Source : ENIE (2018).**

D'après ce bref historique, nous pouvons dire que les événements relatifs au réexamen du plan de développement de l'entreprise, du lancement de nouvelles unités de production, mais surtout la création d'une structure de veille stratégique, représentent les

événements les plus importants.

### **III.2.2. Le métier de l'ENIE**

L'entreprise ENIE est dotée d'une longue expérience dans le domaine de l'électronique qui lui a permis d'acquérir une expérience, un savoir-faire et un professionnalisme dans son domaine.

Nous pouvons cerner le métier de l'ENIE à travers son activité et son savoir-faire. Il s'agit du métier lié à l'activité électronique, le métier lié au savoir-faire à savoir : les compétences détenues par l'entreprise dans le domaine de l'intégration électronique, les cellules photovoltaïques, la télésurveillance et affichage à LED, maintenance et calibration, recherche et développement (ENIE, 2018).

ENIE est dotée des compétences et des technologies qui lui permettent de cerner et maîtriser son domaine d'activité et faire face à la concurrence. Notons que le métier de base de l'entreprise est la fabrication des téléviseurs. Par la suite, elle s'est diversifiée grâce un plan de développement (ENIE, 2018).

### **III.2.3. Les valeurs de l'ENIE**

Les valeurs prédominantes au sein de ENIE sont : la satisfaction des clients, la recherche d'un niveau élevé de rentabilité, l'honnêteté, la loyauté, le partenariat, la récompense du mérite et la liberté de travailler dans la réflexion et l'innovation (ENIE, 2018).

### **III.2.4. Les normes et procédures de l'entreprise ENIE**

En matière de management de la qualité, ENIE recourt à la norme ISO 9001/2015. Le règlement intérieur, les conventions collectives ainsi que la charte organisationnelle représentent les procédures de travail auxquelles les salariés doivent se conformer (ENIE, 2018). Ce sont des normes acceptées par les salariés, car le PDG de ENIE a fourni des efforts en termes d'information et de communication, sur la nécessité de mettre en place ces normes pour assurer la pérennité de l'entreprise (ENIE, 2018). Nous observons que ce sont des normes de fonctionnement qui orientent le comportement de l'entreprise vers la qualité des produits.

### **III.2.5. Les symboles et les rituels**

Comme symboles, nous pouvons citer un accueil et une orientation de qualité en vue d'assurer la sécurité des externes (visiteurs, clients, etc.), des employés et le label de

l'entreprise. Les rituels qui sont pratiqués par cette entreprise, et que nous pouvons citer, sont les réceptions de fin d'année et la célébration des départs à la retraite (ENIE, 2018).

L'analyse de la culture de ENIE permet de déterminer qu'il s'agit d'une entreprise publique économique dont l'actionnaire principal est l'État. Cela fait que son histoire est liée aux différents événements ayant touché le pays, surtout dans les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. De là, nous cernons le pourquoi des différentes restructurations et changements auxquels a procédé cette entreprise.

Notons qu'au sein de cette entreprise, il y a prise en considération des clients et l'encouragement de la réflexion et de l'innovation. Elle cherche également à séduire les consommateurs algériens par le biais de la proposition de produits nouveaux et compétitifs, aussi bien du point de vue qualité que du prix. De plus, ENIE a pour valeurs professionnelles la loyauté, le partenariat et la récompense de l'effort.

En plus du fait qu'elle ait modernisé ses équipements et l'ouverture de nouvelles unités mieux équipées, ENIE est dotée de compétences aussi bien dans le domaine de l'électronique que dans celui de l'informatique. En effet, avec la conjoncture économique et politique des années quatre-vingt-dix, ENIE a dû faire face à des difficultés financières qui l'ont poussé à licencier un nombre important de sa ressource humaine compétente, ce qui a joué défavorablement sur le développement de l'entreprise. En revanche, cette entreprise, -et par là même l'État- ayant pris conscience de l'enjeu de disposer de compétences humaines, s'est lancée dans la formation et l'apprentissage, particulièrement en intelligence économique et veille stratégique. C'est ce tout complexe qui a permis à ENIE de mettre en place des normes de fonctionnement, modeler et façonner le comportement des salariés. Les composantes de la culture d'entreprise, que nous appelons « socle culturel », représentent la spécificité de l'entreprise qui mettent en avant des caractéristiques propres à elle. Cette entreprise accorde une attention particulière à ses salariés, clients et actionnaire (l'État à travers la recherche d'une rentabilité élevée).

Néanmoins, elle n'intègre pas jusqu'à présent la prise d'initiative, la prise de risques et le changement dans ses valeurs les plus profondes. En effet, seulement 50% des cadres interrogés affirment prendre les initiatives, mais à des degrés selon le type de décision à prendre. ENIE est une entreprise qui favorise les clients au premier degré (notamment à travers la mise en place de normes de qualité et par conséquent le management de la qualité), la maison mère (à travers la recherche de la rentabilité) et les salariés (via la formation et la syndicalisation). C'est une entreprise qui cherche à évoluer en fournissant

des efforts afin de mettre en place une nouvelle philosophie, qui consiste à encourager l'apprentissage aussi bien individuel que collectif, afin de rester en phase avec l'évolution de l'environnement.

Nonobstant tout cela, ENIE ne représente pas une entreprise dynamique. En effet, malgré tous les changements effectués et les efforts fournis, l'entreprise travaille de façon archaïque. Il n'y a pas d'évolution dans son comportement. Le changement effectif est à venir, car il n'y a aucun changement qui se fait sur le court terme, mais plutôt à moyen et long terme. La procédure nécessite du temps, de l'argent et surtout beaucoup de volonté et de persévérance, aussi bien de la part de la direction que du niveau opérationnel.

Pour ce qui est de la distance hiérarchique, 50% des cadres enquêtés avancent que le management est directif. 90% des enquêtés affirment qu'il y a exercice de l'autorité et 80% des enquêtés avancent qu'il y a centralisation de la décision. Les salariés ne prennent pas d'initiatives sans l'accord de la hiérarchie (affirmé par 50% des enquêtés). Ils doivent avoir une définition précise de leurs fonctions et les tâches, sinon c'est le désordre (affirmé par 100% des enquêtés). Les procédures de travail et de fonctionnement doivent être respectées (avancé par 90% des enquêtés). Cela dit, le degré de contrôle de l'incertitude est élevé.

Les salariés sont prêts à aider leurs collègues et se sentent impliqués dans leur travail (avancé par 60% des enquêtés). Le travail ne se fait pas au niveau collectif mais au niveau du groupe, 70% des enquêtés avancent qu'il existe une coopération entre les différents services. Ainsi, cette entreprise est dotée d'un sens communautaire.

En conclusion, ENIE est une entreprise à forte centralisation des décisions et d'exercice du pouvoir. Avec une distance hiérarchique élevée, elle s'inscrit plus dans le collectivisme. De plus, c'est une entreprise qui développe une aversion au risque surtout en ce qui concerne les nouveaux marchés pour lesquels elle prend du temps à faire son étude et décider d'investir. Toutes les tâches doivent être respectées et le degré de formalisation est élevé. Par conséquent, elle représente un degré de contrôle d'incertitude élevé. Dans le souci de tirer profit le plus rapidement possible de la nouvelle philosophie de l'entreprise, il y a lieu d'opérationnaliser sa nouvelle charte de valeurs.

### **III.3. La veille stratégique au sein de ENIE**

ENIE a mis en place un système de veille stratégique centralisé au niveau de la direction générale avec des pilotes de veille stratégique au niveau des unités opérationnelles (ENIE, 2018).

### **III.3.1. Les composantes de la veille stratégique au sein de ENIE**

Les composantes de la veille stratégique auxquelles recourt cette entreprise sont : la veille concurrentielle, la veille technologique, la veille commerciale et la veille réglementaire.

#### **III.3.1.1. La veille commerciale au sein de ENIE**

Afin de satisfaire sa clientèle et réussir la commercialisation de ses produits, ENIE a signé un contrat avec une entreprise privée « Hanine group ». Cette dernière étant experte en technologies de l'information et de la communication, elle a réalisé une étude permettant à ENIE de commercialiser ses produits à des prix compétitifs, assurant ainsi des points de vente sur tout le territoire national (ENIE, 2018). Sa pénétration sur le marché dans le domaine de la téléphonie mobile se fait par étapes. Cette entreprise a d'abord prévu de mettre sur le marché des produits de qualité moyenne, afin que les prix de vente soient à la portée des consommateurs et qu'ils s'habituent aux produits ENIE (ENIE, 2018). Cette entreprise recourt au réseau relationnel et aux chambres de commerce pour collecter les informations nécessaires (ENIE, 2018).

#### **III.3.1.2. La veille concurrentielle au sein de ENIE**

ENIE surveille les concurrents actuels et les concurrents potentiels, un certain nombre de paramètres sont pris en considération afin de réaliser cette surveillance, il s'agit :

- ⊗ **Des produits** : pour les produits, ENIE surveille la notoriété, la qualité et la gamme des produits des concurrents qui, soulignons-le, sont de renommée internationale pour la plupart.
- ⊗ **Des circuits de distribution** : cette entreprise surveille les canaux de distribution des produits de la concurrence.
- ⊗ **De la recherche et ingénierie** : ENIE recourt à la consultation des brevets et des bases de données en vue de surveiller les développements technologiques des concurrents (ENIE, 2018). Le recours à ces sources d'informations signifie que l'entreprise s'oriente davantage sur la pratique de la veille technologique et par là même aspire à l'innovation.
- ⊗ **De la commercialisation et la vente** : il s'agit d'une surveillance de la force de vente des concurrents.

Parmi les principaux concurrents de ENIE dans le domaine de l'électronique grand public, nous avons : Continental, Condor, Cristor, Star light, IRIS, LG, Samsung, Sony, Philips, Hwawei, Wikoo, Oppo. Les produits de l'entreprise ENIE ne sont pas distincts de ceux des concurrents, en l'occurrence les téléviseurs LED et les Smartphones. Le consommateur va ainsi procéder par comparaison du rapport qualité/prix pour chaque marque de produit afin de prendre la décision d'achat. C'est pourquoi ENIE est rigoureuse sur la qualité de ses produits et a mis en place un laboratoire de recherche et développement. Cette entreprise possède une capacité de production importante, un suivi et une surveillance des produits et des marchés par le biais d'une bonne politique commerciale et un bon réseau de distribution, qui couvre la totalité du pays (ENIE, 2018). Afin de réaliser cette surveillance, l'entreprise recourt à la communication commerciale des concurrents, les salons et foires, internet et le réseau personnel (ENIE, 2018).

#### **III.3.1.3. La veille technologique au sein de l'ENIE**

ENIE s'intéresse aux technologies et aux produits fabriqués par les concurrents au niveau national et international (ENIE, 2018), car ces derniers, rappelons-le, sont aussi bien des concurrents nationaux et de renommée mondiale. Afin de surveiller l'environnement technologique, ENIE recherche et collecte les informations scientifique, technique et technologique par le biais de la consultation par exemple des brevets, la participation à des colloques et congrès (ENIE, 2018).

Ces sources d'informations sont importantes et d'une aide précieuse à toute entreprise qui veut innover. Mais avec le développement du numérique, de nouvelles sources apparaissent notamment les techniques collaboratives pour lesquelles l'entreprise devrait opter.

#### **III.3.1.4. La veille réglementaire au sein de ENIE**

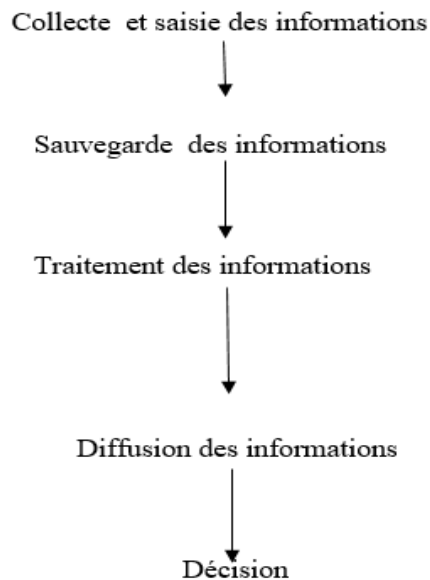
ENIE surveille la réglementation. Elle surveille les différentes lois et normes étatiques mises en place en vue de mener à bien ses activités. C'est le cas par exemple de la production des panneaux solaires photovoltaïques. Cette industrie a été encouragée par l'État pour satisfaire les besoins de consommation modérée de l'énergie, de respect et de préservation de l'environnement. Le journal officiel et les bulletins d'informations représentent les sources d'information pour ce type de surveillance de l'environnement au sein de cette entreprise.

Ces différentes veilles sont réalisées par l'entreprise ENIE en poursuivant une démarche que nous présentons dans le point suivant.

### **III.3.2. La démarche de la veille au sein de l'entreprise ENIE**

ENIE est dotée d'une cellule de veille stratégique. Cette cellule se charge de plus tâches. D'abord, elle identifie les besoins de l'entreprise en termes d'information, ce en fonction des objectifs qu'elle s'est fixés. Ensuite, elle procède à la recherche et collecte d'informations, leur saisie et leur sauvegarde sur divers supports (fichiers électroniques, papier). Enfin, elle effectue le traitement des informations de façon manuelle et automatique, les diffuse et les transmet à la direction pour prise de décisions (ENIE, 2018). Cette démarche peut être présentée dans le schéma suivant :

#### **Schéma n°12 : La démarche de la veille stratégique au sein de ENIE**



**Source : (ENIE, 2018).**

Cette démarche de veille est réalisée par la responsable de la cellule de veille stratégique, en collaboration avec les pilotes de veille ayant des connaissances dans divers métiers (ENIE, 2018). A titre d'exemple, le lancement des Terminaux de Paiement Électroniques (TPE) qui se fait à travers une étude du marché mondial, de la technologie, la prise en considération des interactions avec les fabricants à échelle mondiale, et les solutions Terminal Management System (ENIE, 2018). Après l'étude et le traitement des choix proposés, la direction générale opte pour un fournisseur. Pour ce qui est de ce produit, l'entreprise ne nous a pas fourni davantage d'informations sur le détail des étapes qu'elle suit réellement.

Les ressources matérielles et immatérielles dont dispose ENIE sont, certes un atout, et par conséquent elles ne sont pas négligeables. Cependant, elles ne représentent pas des actifs stratégiques qui permettraient à l'entreprise de faire face à la recrudescence concurrentielle, aussi bien nationale qu'internationale. En effet, son image de marque représente un point fort pour l'entreprise qui est reconnue comme telle par les consommateurs. Cela provient du monopole détenu pendant plusieurs années. De plus, la qualité des produits de cette entreprise représente un réel avantage d'autant plus qu'elle est dotée d'un laboratoire de maintenance, d'étalonnage et de calibrage au niveau interne. Néanmoins, cela ne suffit pas pour s'aligner ou dépasser ses concurrents.

ENIE est en train de mettre en place une structure de veille stratégique formelle accompagnée d'une nouvelle organisation qui sera plus adéquate que la structure organisationnelle présentée en annexe. Néanmoins, la veille pratiquée par cette entreprise reste moins développée comparée aux pratiques des concurrents et surtout d'autres pays comme le Japon, l'Allemagne, l'Angleterre, les USA et la France.

La veille stratégique au sein de cette entreprise est un système de veille structuré et formel où l'entreprise connaît les objectifs qu'elle veut atteindre. En termes de personnes intervenant dans la réalisation de la démarche de la veille stratégique au sein de ENIE, nous pouvons citer le directeur de l'informatique et de l'intelligence économique, le responsable de la veille stratégique et cinq pilotes de la veille stratégique. Ces pilotes, en plus de leur travail au sein de l'entreprise, s'occupent également des tâches liées à la veille. Il s'agit de personnes dédiées au processus de veille stratégique.

Pour se lancer dans cette tâche, il serait préférable pour l'entreprise de faire appel à des experts externes qui l'aideront à entamer cette démarche qui lui permettrait, d'un côté de la mener de la meilleure manière possible et, d'un autre côté, acquérir un savoir-faire dans le domaine et bénéficier d'un transfert de connaissances. ENIE aurait besoin d'un certain nombre d'informations pour mener à bien son activité telles que :

- ✓ **Les informations technologiques :** il s'agit des informations relatives aux technologies, en l'occurrence tout ce qui est android, processeur et cartes.
- ✓ **Les informations concurrentielles :** il s'agit des informations relatives aux secteurs d'activité futures et aux marchés.

### **III.4. La culture informationnelle au sein de ENIE**

ENIE a mis en place une cellule de veille stratégique afin de suivre le moindre changement dans son environnement et l'instauration d'une culture, basée sur la recherche de l'information. Pour cela, elle a d'abord procédé à la formation des directeurs de l'entreprise au management stratégique et à la veille stratégique, nommé un responsable de la veille stratégique et la désignation de pilotes de la veille stratégique, qui ont achevé leur formation en février 2019. Nous observons l'existence d'une volonté d'évoluer, de changer et l'adoption d'un nouveau comportement.

Nous pouvons avancer que cette entreprise œuvre à sortir des sentiers battus afin d'aller vers la créativité, et être à même de tirer avantage de son environnement. Au sein de ENIE, les informations stratégiques ne sont communiquées et transmises qu'au PDG et les directeurs des unités. Par contre les informations opérationnelles doivent faire objet de transmission et, par là même, d'une circulation verticale et horizontale afin de mener à bien les tâches assignées à tout un chacun.

Les informations relatives au fonctionnement quotidien de l'entreprise et celles de la veille stratégique sont transmises respectivement de manière verticale, à travers des notes d'information écrites par les supérieurs, l'affichage et les bulletins de veille stratégique (ENIE, 2018). ENIE a pu mettre en place des innovations qui sont, certes incrémentales, mais qui doivent être prises en considération. Nous les présentons dans le point suivant.

#### **III.4.1. L'innovation au sein de ENIE**

L'adoption et la mise en place de la cellule de veille stratégique a permis à ENIE d'apporter des nouveautés : le développement d'un nouveau comportement basé sur la recherche et développement et l'innovation. Parmi les innovations que nous pouvons citer pour l'année 2018, l'innovation produit et l'innovation organisationnelle.

##### **III.4.1.1. L'innovation produit au sein de ENIE**

L'entreprise s'est diversifiée en investissant dans divers produits tels que la fabrication des smartphones, des panneaux solaires photovoltaïques, l'électronique automobile, des cartes électroniques pour des turbines et des locomotives. Les téléphones fabriqués par cette entreprise sont : l'EF1, l'E1, l'E5 et l'E7, il s'agit d'un téléphone mobile et de trois smartphones. La fabrication des panneaux et des cellules solaires est destinée aussi bien pour un usage public que domestique. Il s'agit par exemple de l'éclairage public

et des équipements électroniques tels que les téléviseurs. Les produits grand public de ENIE sont présentés dans l'annexe n°6.

#### **III.4.1.2. L'innovation organisationnelle au sein de l'ENIE**

Elle consiste en l'intégration de la cellule de veille stratégique, d'une nouvelle méthode de travail et de la transition vers une nouvelle forme organisationnelle (ENIE, 2018). Il s'agit de l'inauguration de trois unités productives dont l'usine des plaques solaires, de maintenance du matériel électronique et d'un laboratoire de recherche et développement en janvier 2018.

### **III.5. Le comportement de ENIE vis-à-vis de l'information**

ENIE est une entreprise qui dispose d'une structure de veille stratégique. Elle dispose des outils nécessaires pour pouvoir créer de nouveaux produits, mais ce qui lui manque, c'est la co-réflexion et la coopération intellectuelle, ce qui lui permet de passer de l'information brute à l'intelligence, et par conséquent faire face à l'environnement actuel.

L'entreprise est bien consciente que la réalisation de ces innovations requiert un effort considérable de la part de sa ressource humaine. Afin d'améliorer sa performance et se positionner sur un marché national qui devient de plus en plus compétitif, ENIE a déployé un nombre important de moyens tels que la mise en place d'une cellule de veille stratégique, la formation de son personnel, le lancement de nouveaux produits, la modernisation de ses équipements de production. Si nous comparons ENIE à ses concurrents, par exemple LG qui est née bien après le complexe ENIE, nous observons que sa position concurrentielle actuelle (en Algérie) est nettement inférieure à LG, ce qui est regrettable pour l'entreprise nationale.

Il est notable qu'il s'agit bien d'un effort et un comportement qui devrait être pris en considération, mais ce qui est important à mettre en avant est le fait que cette entreprise n'encourage pas le partage et l'échange des informations et des connaissances. 70% des cadres affirment recevoir les informations sous forme d'instructions par voie écrite et par affichage, 30% seulement des cadres affirment recevoir les informations personnellement.

Cela dit, l'entreprise ne favorise pas la communication informelle mais écrite, ce qui n'encourage pas les interactions personnelles, la créativité, ce qui ne donne pas lieu à l'esprit de l'innovation pour saisir les changements de l'environnement, anticiper les besoins des clients en créant et lançant de nouveaux produits, qui susciteront de nouveaux besoins et de nouveaux marchés.

La fabrication des produits se fait avec un taux d'intégration de 10% qui, selon les responsables de l'entreprise, progressera pour atteindre les 100% (cette intégration se fera graduellement sans préciser le temps que cela prendra pour que ça soit effectif). Pour cela, l'entreprise a procédé à la formation de son personnel en les envoyant aux USA, au Japon et en Chine, l'objectif étant la maîtrise des nouvelles technologies intégrées au sein de l'entreprise et être à même d'innover (ENIE, 2018).

L'industrie de l'électronique, particulièrement l'électronique grand public, est en train de connaître une dynamique en termes d'innovations technologiques, aussi bien pour les téléphones que pour les téléviseurs. C'est ce qui est démontré lors des expositions dans des foires internationales.

Pour ce qui est des produits et des procédés, notamment la fabrication des cartes électroniques, qui nécessitent des investissements lourds car très automatisés, ENIE n'en a pas les moyens nécessaires, et sa dépendance bureaucratique expliquerait, en partie, le retard de cette entreprise.

ENIE est une entreprise dotée de valeurs qui favorisent la créativité et la réflexion collective. Elles restent cependant non exploitées. Nous constatons que les valeurs affichées ne sont pas les valeurs opérantes telles que présentées en théorie et, par conséquent, cela représente un handicap pour ENIE.

La création de nouvelles connaissances est un enjeu primordial pour l'entreprise ENIE. Pour réaliser cet objectif, elle a besoin de mettre en place la cellule de veille stratégique, encourager et créer un climat de confiance, de partage et d'échange des informations, connaissances et expériences. Ces pratiques doivent être mises en place par la communication et la mise en place de procédures formalisant ce nouveau comportement, pour que les salariés reconnaissent sa légitimité (du nouveau comportement). De plus, la mise en place d'une démarche de management des connaissances explicite poussera le personnel de l'entreprise ENIE à aller vers l'intelligence collective, l'apprentissage collectif et l'encouragement d'un comportement créatif. De ce fait, ce qui handicape ENIE est sa dépendance à la société de gestion des participations qui impose les actions à mettre en place et les instructions à suivre. ENIE souffre de lourds mécanismes bureaucratiques qui sont imposés par l'État et qui ne lui permettent pas de prendre des initiatives (voir les avancements ci-dessus).

ENIE présente un cas d'entreprise publique qui, durant son histoire, a connu plusieurs difficultés et a fait face à plusieurs obstacles ayant fragilisé sa position concurrentielle. Elle est dotée d'une ressource humaine compétente dans les différents domaines dans lesquels elle active, et qu'elle a perdus suite aux départs à la retraite massive dans les années 1990. De plus, ENIE a mis en place une direction recherche et développement dotée de tous les moyens nécessaires pour aller vers des innovations.

En 2015, cette entreprise a élaboré un plan de développement qui lui a permis en 2018 de mettre en place une cellule de veille stratégique formelle. Néanmoins, il s'agit d'un système de veille qui n'est pas très élaboré et énormément de travail reste à faire. Les ressources et compétences de l'entreprise ont certes de la valeur, mais sont temporaires. Car elles ne répondent pas au filtre VRIST (Valorisable, Rare, Non Imitable, Non Substituable et Non Transférable) qui accorde à l'entreprise un avantage concurrentiel soutenable et durable. Cela expliquerait la fragilité de l'entreprise malgré les efforts fournis.

La culture de ENIE représente, pour le moment, une culture rigide (conservatrice) et non une culture d'information. 80% des cadres enquêtés avancent que la culture de l'entreprise est rigide. C'est la raison pour laquelle elle devrait tout mettre en œuvre en vue d'accélérer son passage vers la culture d'information, qui sera en adéquation avec l'objectif d'autonomie de l'entreprise et son détachement de l'assistanat étatique. De plus, il y a absence de procédures formelles instaurant le travail collectif, et imposant le partage des informations et des connaissances qui favoriseront la réflexion collective.

La solution la plus plausible qui pourrait être mise en avant est l'encouragement de la coopération intellectuelle. Cette dernière permettrait la genèse de nouvelles idées. Des réunions de qualité, des boîtes à idées avec discussion et le brainstorming seraient les outils à utiliser pour favoriser la créativité du personnel. Pour ce faire, il faudrait instaurer un climat de confiance et une culture fondée sur l'apprentissage, le partage et l'échange des informations en mettant en place, si nécessaire, de nouvelles normes et procédures de travail. La communication est certes importante, encore faut-il que le personnel comprenne l'enjeu de la veille stratégique et la nécessité de travailler et de réussir collectivement.

Il est important de souligner que ENIE a fourni des efforts remarquables pour faire évoluer sa culture en adoptant et formant son personnel aux activités de veille stratégique. Elle est en phase de transition, elle se fait graduellement. Néanmoins, la veille stratégique

au sein de cette entreprise se trouve à un stade embryonnaire et sa culture reste rigide pour le moment.

## **Section IV : La Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) et l'adoption d'un comportement adaptatif**

L'industrie mécanique est l'une des industries phares dans le monde. Elle connaît une évolution sans cesse et nécessite d'être à l'écoute de ses consommateurs, car un nombre important de marques et de modèles sont développés et commercialisés à travers le monde. C'est une industrie où l'innovation représente la pierre angulaire de tout succès. Par ailleurs, l'industrie mécanique en Algérie est touchée par la forte concurrence aussi bien pour ce qui est des véhicules poids lourds ou des véhicules à usage particulier. La SNVI est l'unique entreprise de fabrication des véhicules industriels en Algérie. Elle peine à se positionner face aux importateurs et aux constructeurs automobiles étrangers. Nous l'avons choisie comme cas d'étude pour cerner la manière avec laquelle elle reste attentive aux évolutions de l'environnement. Nous voudrions savoir si elle est réellement dotée d'une culture organisationnelle qui soit favorable à cette surveillance et, par conséquent, à sa compétitivité et à sa performance.

### **IV.1. Présentation de la SNVI**

L'entreprise nationale des véhicules industriels connue sous l'acronyme SNVI est une entreprise publique économique (EPE). Elle est devenue société par actions (SPA) depuis 1995.

Ses activités consistent en la conception, la production, la commercialisation et le service après-vente des véhicules industriels. Elle est située au niveau de la zone industrielle de Rouïba, une ville à l'Est de la capitale « Alger ». Une gamme de produits est assurée par cette entreprise : des camions, des camions tracteurs, autocars, des autobus, des équipements de carrosserie industrielle et des équipements ferroviaires (voir l'annexe 7 pour davantage d'informations sur l'organigramme de l'entreprise).

Après cette brève présentation de l'entreprise mère SNVI, nous poursuivons avec celle de la filiale SNVI/VIR que nous ciblons dans cette étude. Le complexe des véhicules industriels de Rouïba (SNVI/VIR) est une filiale créée en 2011. Elle fait partie du groupe industriel SNVI, et est la seule entreprise productrice de véhicules industriels en Algérie (SNVI/VIR, 2019). Le complexe produit des camions de 6,6 à 26 tonnes de poids total en charge, des tracteurs routiers, des autocars et des autobus mettant en œuvre des

technologies et des techniques d'élaboration telles que l'estampage à chaud (forge), l'emboutissage, l'usinage, le taillage d'engrenage, la rectification et les traitements thermiques. Cette filiale regroupe elle-même cinq (05) centres de production que nous présentons dans le tableau suivant :

**Tableau n° 19 : Les centres de production de la SNVI/VIR**

<b>Centre de production</b>	<b>Produits/activités</b>
<b>Forge</b>	Obtention des bruts par déformation plastique à chaud
<b>Mécanique</b>	Produit des ponts, des essieux, des directions et des pièces de liaisons
<b>Tôlerie et emboutissage</b>	Produit des cadres châssis, des cabines et des pièces de liaisons
<b>Montage camions</b>	Assemble les camions
<b>Montage autocars et autobus</b>	Produit les caisses, les treillis et assemble les cars & bus et produit également des pièces en polyester

**Source : SNVI/VIR (2019).**

En 1970, l'entreprise a pu fabriquer une série de nouveaux modèles de véhicules industriels. Ces camions, bus et engins, défiant toute concurrence, étaient écoulés sur le marché local, mais aussi exportés vers de nombreux pays. Conçus pour rouler sur les terrains les plus accidentés, les véhicules de la SNVI sont destinés pour une clientèle maghrébine, arabe et africaine (SNVI/VIR, 2019). Des pays comme la Tunisie, la Libye, la Mauritanie, le Sénégal, le Gabon, le Niger, le Mali et l'Irak sont restés des années durant de fidèles clients de la SNVI. Elle a aussi exporté ses produits vers la France de 1986 à 1999 (SNVI/VIR, 2019). Cette entreprise a même remporté la deuxième édition du Rallye Paris-Dakar en 1980, grâce à la performance de son camion « M 210 ». C'est une entreprise dont le chiffre d'affaires s'élève à 6.5 milliards de dinars en 2017. Elle emploie 2220 salariés et dont la structure organisationnelle est fonctionnelle. Son capital social est de 2 200 000 000 dinars détenu par l'État (voir organigramme de la SNVI/VIR à l'annexe 8). Nous présentons dans le point suivant la culture de l'entreprise SNVI/VIR.

## **IV.2. La culture de la SNVI/VIR**

Pour comprendre la culture de la SNVI/VIR, nous présenterons les composantes de sa culture : son histoire, son métier, ses valeurs et ses normes de travail.

### **IV.2.1. L'histoire de la SNVI/VIR**

L'histoire de la SNVI/VIR est liée à l'évolution de l'industrie nationale, sa présentation se fera par la mise en avant des dates les phares qu'a connues l'entreprise.

**Tableau n° 20 : Les dates phares de l'histoire de la SNVI/VIR**

<b>Année</b>	<b>Événement</b>
<b>1957</b>	Il y a eu implantation à 30 KM à l'est d'Alger, d'une usine de montage de véhicules « poids lourds » sous le nom de « Berliet » qui est une entreprise française.
<b>1962</b>	Indépendance du pays et départ des colons, par conséquent, le pays fraîchement indépendant reprend les entreprises existantes et redémarre la production.
<b>1967</b>	A partir de cette date, la Société Nationale de Construction Mécanique communément appelée SONACOME fut créée. Les premiers véhicules et engins furent fabriqués en Algérie. Les produits fabriqués par l'entreprise algérienne étaient des véhicules assemblés. Les salariés de l'entreprise mentionnent la fierté de cette génération particulière en voyant les produits de leurs entreprises sillonner les rues de l'Algérie, que ce soit pour le transport de personnes ou de marchandises. Les premiers produits lancés sont les camions K66 et K120 sur lesquels le label SNVI était visible.
<b>1970-1980</b>	Ce fut une période phare pour l'entreprise car elle produisait 6.000 unités par an, ce qui permettait à l'Algérie de disposer d'un parc national de véhicules poids lourds important.
<b>1981</b>	Restructuration de la SONACOME et création de la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) qui prend le statut d'entreprise socialiste économique, régie par les principes de la Gestion Socialiste des Entreprises (GSE) et ce jusqu'en 1994.
<b>1990-2000</b>	L'entreprise a connu une période difficile d'insécurité, de vandalisme et d'arrêt de la production.

<b>1993</b>	Autonomisation des entreprises algériennes et par conséquent autonomisation de la SNVI.
<b>1995</b>	La SNVI change de statut juridique et devient une Entreprise Publique Économique, érigée en Société Par Actions (SPA) jusqu'en 2011.
<b>2010</b>	Mise en place d'un plan d'investissement en vue de produire des véhicules au niveau national et réduire la facture des importations, renforcer sa compétitivité, augmenter et renforcer ses parts de marchés, ce malgré la récurrence des déficits budgétaires.
<b>2011</b>	La SNVI change de statut juridique et devient un groupe industriel avec une maison mère et des filiales, d'où la filialisation de la SNVI, c'est-à-dire création de la filiale des véhicules industriels de Rouïba (VIR) d'où la nomination la SNVI/VIR.

**Source : SNVI/VIR (2019)**

Ce qu'il faut savoir, c'est que la filialisation vise à transformer la direction générale de l'entreprise en un groupe industriel, qui sera composé d'une société mère et d'un ensemble d'entités juridiques indépendantes dotées d'une personnalité morale. L'objectif étant que la direction générale ne s'occupe plus de la production et qu'elle se focalise essentiellement sur le fait que les politiques des filiales ne divergent pas de celle du groupe (SNVI/VIR, 2019). Les filiales sont là pour appliquer les objectifs tracés par le groupe, qui sont des objectifs personnalisés des objectifs stratégiques du groupe. Autrement dit, chaque filiale réalise des objectifs spécifiques qui répondent à son activité. Chacune est tenue par un contrat de performance dont fait partie la SNVI/VIR de Rouïba.

#### **IV.2.2. Le métier de la SNVI/VIR**

Le groupe SNVI est une entreprise nationale dotée d'une expérience de plus d'une cinquantaine d'année dans le domaine de la mécanique. Le métier de cette entreprise peut être cerné par le biais de son savoir, savoir-faire et sa manière de faire. Il s'agit d'un métier lié à l'activité qui est la mécanique, le savoir-faire qui est la maîtrise technologique qui lui permettent de concevoir, produire et commercialiser ses produits, adossée à une compétence humaine diverse. Le métier de cette entreprise peut être aussi appréhendé par l'organisation de cette entreprise qui est dotée d'une structure fonctionnelle qui reflète le fonctionnement en son sein, ainsi que les différentes normes et procédures avec lesquelles elle travaille.

### **IV.2.3. Les valeurs de la SNVI/VIR**

Les valeurs les plus importantes avec lesquelles travaille cette entreprise sont : le bien être des salariés, la sécurité des clients, l'esprit d'équipe, le respect et la responsabilité. Ces valeurs sont utilisées dans le quotidien de l'entreprise car cela lui assure un bon fonctionnement global, mais aussi dans les moments difficiles par lesquels passe l'entreprise. L'entreprise vise à satisfaire les clients, la création de la valeur et la participation au développement économique.

### **IV.2.4. Les normes de la SNVI/VIR**

Pour ce qui est de la qualité des produits, cette entreprise est certifiée ISO/9001 version 2008 et ce depuis 2007 (SNVI/VIR, 2019). Les différentes procédures et règles de travail émanent du règlement intérieur et des conventions collectives. Par conséquent, elles déterminent les façons de faire des membres de l'entreprise.

### **IV.2.5. Les symboles et rites au sein de la SNVI/VIR**

Un accueil et une orientation de qualité en vue d'assurer la sécurité des externes et des employés. Les agents de sécurité sont tenus de respecter le règlement et l'appliquer. De plus, ils doivent porter une tenue spécifique. Les réceptions de fin d'année et la célébration des départs à la retraite représentent les rituels de cette entreprise.

Ainsi, la SNVI/VIR possède une histoire mouvementée. Elle a connu de nombreux changements et restructurations qui sont liés directement aux événements par lesquels est passée l'Algérie, notamment le choc pétrolier des années quatre-vingt et la décennie noire (les années 1990-2000). Cela l'a fragilisée et l'a mise dans une situation dégradante. Cependant, l'État algérien a pris plusieurs initiatives afin de la rendre plus autonome.

Cette entreprise a connu une période de succès, étant le seul fabricant algérien de véhicules industriels, métier qu'elle a hérité du fabricant français Berliet, un métier qu'elle maîtrise depuis plus de 50 ans. Elle dispose de la technologie mais aussi des qualifications et compétences nécessaires pour mener à bien son activité et assurer sa pérennité. Un ensemble de normes et de procédures sont mises en place en vue de fabriquer des produits conformes et satisfaire les besoins des clients, qui sont pour la majeure partie l'Armée Populaire Nationale. Elle est dotée de valeurs de fonctionnement telles que le respect, la responsabilité et l'esprit d'équipe.

L'usine de Rouïba, dont la production est destinée à satisfaire les besoins du marché national, notamment les institutions militaires, les entreprises publiques ainsi que le secteur privé, a atteint quelque 15.000 camions, cars et bus en 2019.

La SNVI/VIR est une entreprise qui cherche à satisfaire ses clients et leur donner la priorité, par la qualité des produits qu'elle fournit et le service après-vente qu'elle assure à l'échelle nationale. L'entreprise accorde un intérêt particulier à ses salariés à travers divers moyens : la restauration, le transport, la médecine du travail et le comité de participation. La SNVI/VIR cherche à assurer la rentabilité la plus élevée possible. Néanmoins, cette entreprise n'encourage pas la prise d'initiatives. En effet, 56.7% des cadres interrogés affirment ne pas pouvoir prendre d'initiatives sans l'accord de la hiérarchie.

En prenant en considération les mêmes variables précédemment citées, nous pouvons avancer que la SNVI/VIR est une entreprise à fort contrôle de l'incertitude. Cela peut être justifié par le degré de formalisation des tâches (93.3% des cadres interrogés affirment que les tâches doivent être bien définies), du respect des procédures (56.7% des cadres enquêtés avancent que les procédures doivent être respectées). 90% des cadres enquêtés affirment que les décisions au sein de la SNVI/VIR sont centralisées et 56.7% des cadres avancent qu'il y a exercice de l'autorité, 60% avancent que le management est strict, ce qui nous permet d'avancer que cette entreprise est dotée d'une forte distance hiérarchique. 96.7% des cadres affirment que les salariés sont prêts à effectuer des heures supplémentaires. 80% d'entre eux affirment qu'il existe une coopération et une entraide entre les salariés. Cela dit, l'entreprise est dotée d'un sens communautaire.

Tout ce complexe constitue le socle culturel de la SNVI/VIR, et qui reflète le comportement de l'entreprise et son style de gestion. Elle reflète une culture ancienne dite rigide, alors que l'entreprise devrait s'ouvrir davantage et aller vers une culture de l'information. En effet, 76.7% des cadres enquêtés affirment que la culture de la SNVI/VIR est une culture faible et rigide.

Il est fondamental pour cette entreprise de faire évoluer sa culture à travers le changement du comportement de ses salariés et la sensibilisation des responsables à la nécessité d'adopter une culture positive et plus ouverte, tout en mettant en place les moyens nécessaires pour y arriver.

### **IV.3. La veille stratégique au sein de la SNVI/VIR**

Dans ce point, nous présenterons les différentes facettes de la veille stratégique, et la démarche, ou le processus, poursuivi par la SNVI/VIR en vue de réaliser sa veille stratégique bien qu'elle soit informelle.

#### **IV.3.1. Les composantes de la veille stratégique au sein de la SNVI/VIR**

Malgré son caractère informel, la veille stratégique au sein de cette entreprise s'opère selon trois facettes : la veille commerciale, la veille concurrentielle et la veille réglementaire.

##### **IV.3.1.1. La veille commerciale au sein de la SNVI/VIR**

La SNVI/VIR est à l'écoute de ses clients et leurs besoins, qui sont principalement l'armée nationale (60% de la production lui est destinée). Elles ciblent également des clients particuliers qui proposent des demandes spécialisées qu'elle satisfait (SNVI/VIR, 2019). Les fournisseurs font aussi objet de surveillance de la part de cette entreprise afin de détecter les nouvelles offres de matériaux, qui se fait à travers l'ouverture des plis. Cependant, le complexe SNVI/VIR n'a aucun pouvoir de négociation ni face au client, ni face au fournisseur.

##### **IV.3.1.2. La veille concurrentielle au sein de la SNVI/VIR**

Le nombre de concurrents de la SNVI/VIR ne cesse d'augmenter. Les paramètres à prendre en considération, pour la réalisation de cette veille, sont :

- ✦ **Les produits** : la SNVI/VIR surveille le prix, la qualité, la gamme et le design des produits des concurrents.
- ✦ **Les circuits de distribution** : cette entreprise s'intéresse au degré de couverture du circuit de distribution
- ✦ **La commercialisation et vente** : elle surveille la force de vente des concurrents.

Jusqu'en 2016, les principaux concurrents de la SNVI/VIR sont des importateurs, mais à partir de cette année, ce sont des fabricants qui assurent le montage en kits Completely Knocked Down (CKD) qui lui subtilisent ses parts de marché, et dont le nombre ne cesse d'augmenter tels que Mercedes, Hyundai et IVECO (SNVI/VIR, 2019).

#### **IV.3.1.3. La veille réglementaire au sein de la SNVI/VIR**

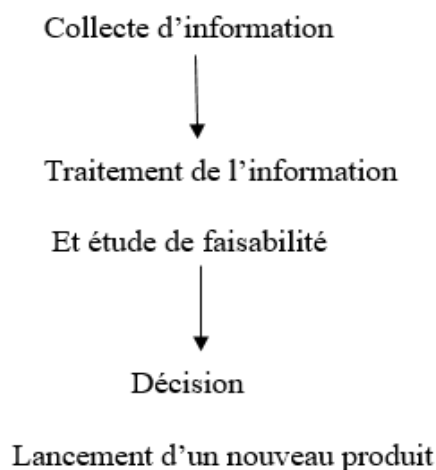
Cette entreprise est à l'écoute des lois et règles qui régissent l'industrie mécanique en vue d'être à l'affût des informations lui permettant de mener à bien ses activités et éviter les sanctions.

#### **IV.3.2. La démarche de la veille stratégique au sein de la SNVI/VIR**

La démarche de la veille stratégique est opérée au sein de cette entreprise par la collecte, le traitement et la diffusion des informations à la direction pour prendre les décisions. La collecte des informations se fait par les différentes directions de l'entreprise à savoir : la direction des études, la direction marketing et commerciale (le directeur général de la SNVI/VIR, 2019).

Le traitement des informations se fait par une étude technique du produit, c'est-à-dire qu'il y a un dossier technique qui s'élabore en vue de déterminer la faisabilité de lancement du nouveau produit. Après cela, le dossier sera soumis au PDG pour la prise de décision. Une fois l'autorisation et l'aval obtenus, la direction des études réalise un prototype et fait les essais de roulage, apporte les améliorations et les corrections nécessaires, une présérie de véhicule est lancée. S'il n'y a pas de problèmes techniques, elle procède au lancement et à la fabrication de séries plus importantes. Le schéma qui suit représente cette démarche.

#### **Schéma n° 13 : La démarche de la veille stratégique au sein de la SNVI/VIR**



**Source :** (SNVI/VIR, 2019).

Néanmoins, l'entreprise ne nous a pas fourni plus d'informations sur la façon concrète de lancement d'un produit. Nonobstant la pratique informelle de la veille stratégique au sein de la SNVI/VIR, cette dernière surveille son environnement, particulièrement les concurrents actuels et potentiels. Elle est à l'écoute des clients et suit

de près l'évolution réglementaire. Cette pratique permet à l'entreprise de prendre des décisions. Ce que nous avons remarqué, c'est que cette entreprise utilise soit le terme de veille, soit veille réglementaire ou juridique, mais jamais le terme de veille stratégique et technologique. Cette pratique permet à l'entreprise de collecter des informations sur les prix et les produits des concurrents, et pouvoir pénétrer de nouveaux marchés essentiellement africains (comme le marché malien et sénégalais). Ce qu'il faut retenir, c'est que cette pratique au sein de cette entreprise est d'ordre adaptatif.

Consciente de la nécessité de recourir à la veille stratégique pour anticiper les changements, et innover, cette entreprise peine à réaliser cet objectif en raison du manque de moyens financiers, de compétences et d'expertise dans le domaine, un manque de vision claire et de volonté de la part des dirigeants. Il n'existe pas de structure de veille stratégique au sein de la SNVI. L'entreprise dispose d'un système de veille informel dont la configuration est décentralisée.

Les personnes chargées de la surveillance de l'environnement sont des salariés ou des responsables de l'entreprise, qui occupent un poste permanent. Nous pouvons dire que ce sont des personnes pluridisciplinaires ou polyvalentes. La sensibilisation des dirigeants pour une prise de conscience de la nécessité de mettre en place une veille stratégique, la formation des dirigeants et cadres dirigeants dans un premier temps, est indispensable en vue de développer l'esprit d'écoute, de curiosité et d'anticipation, puis constituer d'autres groupes de salariés, les former à la veille stratégique pour qu'ils soient opérationnels.

A partir de là, il faudrait mettre les moyens financiers nécessaires, car c'est un investissement lourd dont les retours sont à long terme, en plus des incitations financières pour les salariés en vue de les motiver, les impliquer à mener à bien cette pratique. Néanmoins, la SNVI/VIR aurait besoin d'un certain nombre d'informations auxquelles elle devrait s'intéresser tels que les technologies futures qui seront utilisées, notamment les moteurs électriques et hybrides, les futurs concurrents, leurs marchés et leurs produits. Dans ce qui suit, nous présenterons la culture de l'information au sein de la SNVI/VIR.

### **IV.3. La culture de l'information au sein de la SNVI/VIR**

Afin de pouvoir cerner la culture de l'information au sein de cette entreprise, nous présentons la manière avec laquelle circulent les informations ainsi que le lancement de nouveaux produits.

#### **IV.3.1. La circulation des informations au sein de la SNVI/VIR**

Au sein de la SNVI/VIR, les informations stratégiques ne sont communiquées et transmises qu'au PDG et les directeurs des unités. Par contre, les informations opérationnelles doivent faire objet de transmission et d'une circulation verticale et horizontale, afin de réaliser l'activité de l'entreprise de la meilleure manière possible. Les moyens de communication au sein de cette entreprise sont : les notes écrites par les supérieurs, les réunions d'information, les comptes rendus du comité de l'entreprise et l'affichage (SNVI/VIR, 2019).

#### **IV.3.2. L'innovation au sein de la SNVI/VIR**

Dans le souci de se positionner et d'être compétitive, la SNVI/VIR a opté pour certains changements. Par conséquent, elle a procédé ou réalisé certaines innovations entre autres l'innovation produit. C'est dans ce sens que nous présentons le point suivant.

##### **IV.3.2.1. L'innovation produit au sein de la SNVI/VIR**

Dans les années 1990, l'entreprise a lancé deux camions qui ont fait leur succès et l'ont fait connaître à l'échelle maghrébine et africaine : les K66 et K120. Ces deux produits représentent un symbole phare de l'entreprise qui rend ses salariés fiers.

**2012** : lancement du camion K66 châssis cabine. C'est un camion qui bénéficie d'une cabine complètement redessinée, mais surtout basculante, une première sur ce type de camion chez la SNVI/VIR. Certes, c'est un camion qui a été fabriqué en 1978, mais en 2012, l'entreprise l'a redessiné avec un nouveau design qui lui donne plus de style et en même temps, il est plus confortable.

**2015** : lancement d'un camion militaire de type Mercedes Zetros 6X6 dans sa version de transport de troupes. C'est un produit destiné exclusivement au ministère de la défense nationale (MDN). Il est commercialisé depuis 2015.

**2019** : Atakor est un minicar destiné au transport inter-wilayas. Il se trouve au stade de prototypage et il est en cours d'essais de fiabilité. De plus, l'autocar Fennec est de 49 places. Il est destiné pour le transport de voyages inter-wilayas. Cet autocar dispose de la

version transport du tourisme Numidia. Il est doté d'une capacité de 47 places (longues distances). Ces deux véhicules ne sont pas encore commercialisés.

Au sein de cette entreprise, les innovations ne sont pas le résultat de la veille stratégique, mais plutôt des nouveautés imposées par l'État (le directeur général de la SNVI/VIR, 2019).

#### **IV.4. Le comportement de la SNVI/VIR vis-à-vis de l'information**

Cette entreprise encourage ses salariés à être à l'écoute de l'environnement sans pour autant mettre en place une cellule de veille stratégique formelle. Elle adopte un comportement adaptatif, car elle attend qu'il y ait expression du besoin et collecter l'information pour aller vers une étude de faisabilité. Il n'existe pas au sein de cette entreprise une culture de l'information et du savoir au sens de la capitalisation des connaissances et créativité, en vue de tirer avantage de son environnement.

De ce fait, la SNVI/VIR est une entreprise qui encourage le personnel à être à l'écoute de ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise, mais il n'y a ni partage ni échange d'information. Les problèmes sont résolus de façon individuelle (au niveau de la direction générale), ce qui reflète un niveau élevé de méfiance et de manque de coopération. En effet, 60% des cadres avancent que les informations sont reçues par les salariés à travers des notes écrites. 53.3% des cadres affirment que les problèmes sont résolus uniquement par la direction et que les salariés ne se font pas confiance.

Les différents produits lancés sont le fruit d'un ensemble de contrats et de partenariats qui obligent l'entreprise à aller vers des innovations tirées du client, principalement l'armée nationale. En effet, 56.7% des cadres interrogés affirment que l'entreprise ne cherche ni à pénétrer de nouveaux marchés ni à aller vers l'international. Ce sont certes de nouveaux changements et les innovations sont incrémentales, mais cela reste insuffisant eu égard aux moyens dont elle dispose et à l'intensité concurrentielle à laquelle elle fait et doit faire face.

Instaurer un climat de confiance au sein de l'entreprise et encourager la coopération intellectuelle favorisera l'émergence de nouvelles idées. Cette démarche s'avère indispensable. De plus, il faudrait convaincre le sommet stratégique de l'importance d'aller vers l'anticipation et la créativité, et de ne pas se contenter des partenariats réalisés dans le but de satisfaire et répondre aux besoins de l'APN.

Ainsi, la SNVI/VIR est une entreprise publique dont la création remonte à l'ère des colons français. Elle est dotée d'une expérience dans le domaine de la fabrication des

véhicules lourds, mais elle n'arrive pas à faire face à la concurrence étrangère. Elle est soumise à une société de gestion des participations qui lui indique la conduite à tenir. Elle est confrontée à une lenteur dans la prise de décision et une lourdeur de la bureaucratie. De plus, elle se contente d'un client principal qui est l'armée nationale et duquel elle tire les produits à fabriquer. Avec la conjoncture actuelle, elle devrait penser à changer sa vision du monde, intégrer de nouvelles valeurs dans son fonctionnement pour être capable d'imaginer et de créer de nouveaux produits.

## **Section V : L'ENIEM et la culture de monopole**

Tout comme les autres domaines, l'électroménager se trouve dans une situation de forte concurrence où les besoins des consommateurs évoluent et de nouveaux modèles de produits, accompagnés de nouvelles technologies et options, apparaissent. L'électroménager en Algérie se trouve concerné puisqu'il est face à une concurrence internationale.

### **V.1. Présentation de l'entreprise ENIEM**

L'entreprise Nationale des Industries de l'Électroménager, connue sous le nom de « ENIEM », est issue de la restructuration de l'ex-société nationale de fabrication et du montage de matériel électrique et électronique (SONELEC). L'ENIEM a été créée en janvier 1983 en gardant les fonctions assignées par l'entreprise-mère. Elle est érigée en société par actions en octobre 1989. Elle a pour principale mission d'assurer la production, le montage, le développement et la recherche dans le domaine de l'électroménager.

L'ENIEM a une gamme de produits très large. Elle produit tous types de réfrigérateurs, de congélateurs, de cuisinières, de climatiseurs et des appareils de cuisson, de lavage, ainsi que les lampes à incandescence. Elle a aussi une autre activité qui est le montage du petit appareil électroménager domestique (robots de cuisine, moulins à café, hachoirs, mixeurs, sèche-cheveux, etc.).

L'ENIEM est organisée en trois principales unités de production, qui sont l'Unité Froid, Cuisson et Climatisation, connues sous le nom du Complexe d'appareils ménagers (CAM), situé à dix kilomètres du chef-lieu de Tizi-Ouzou, l'Unité Sanitaires de Miliana (fabrication de baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche), et l'Unité Lampes de Mohammadia, dans la wilaya de Mascara pour la fabrication de lampes. Chacune de ces unités est organisée en différentes directions.

A la fin de l'année 2002, l'effectif global de l'ENIEM était de 2960 agents, dont 367 cadres, soit un taux d'encadrement de 12,39%. En septembre 2003, l'effectif global de l'ENIEM n'était pas plus de 2836 travailleurs, baisse qui s'explique par le phénomène de mise en retraite proportionnelle. Les ingénieurs d'Etat et d'application ne représentaient que 01,55% et 0,4% de l'effectif global. Ses effectifs au 31/12/2013 sont de 1984 travailleurs. En 2018, ses effectifs s'élèvent à 1779 salariés, toutes catégories confondues. L'ENIEM relève du Holding Public INDELEC qui détient la totalité de son capital social. Le chiffre d'affaires réalisé par l'ENIEM durant l'exercice 2013 est de 5798 millions de dinars. L'organigramme de l'ENIEM est présenté dans l'annexe 9.

## **V.2. La culture de l'entreprise ENIEM**

Tout comme toute entreprise, l'ENIEM est dotée d'une culture qui lui est propre, que nous tenterons d'explicitier, selon un certain nombre de variables à savoir : l'histoire de l'entreprise, son métier, ses valeurs, ses normes et procédures.

### **V.2.1. L'histoire de l'ENIEM**

L'histoire de l'ENIEM sera retracée selon les dates les plus importantes à travers lesquelles l'entreprise a évolué depuis sa création.

**Tableau n° 21 : Les événements les plus marquants de l'histoire de l'ENIEM**

<b>Année</b>	<b>Evénement</b>
<b>1977</b>	Création de trois ateliers de fabrication des réfrigérateurs (dont les modèles sont le 160, le 200 et 240 litres, sous licence BOSH <sup>42</sup> ), des cuisinières et des réchauds plats sous licence SEPPELFRICKE <sup>43</sup> , un atelier de montage et d'assemblage des climatiseurs, des chauffe eau et des chauffe bain.
<b>1980</b>	Mise en place d'une usine de fabrication de nouveaux modèles de congélateurs, réfrigérateurs 330 litres une porte, réfrigérateurs 300 litres deux portes, des réfrigérateurs de 290 litres combinés entre réfrigérateurs et congélateurs (ce sont des produits fabriqués sous licence TOSHIBA <sup>44</sup> ).
<b>1982</b>	Fabrication des petits appareils ménagers tels que les moulins à café, les hachoirs, sèche-cheveux, etc. Tous ces ateliers étaient rattachés à la SONELEC

---

<sup>42</sup> BOSH est une multinationale allemande. Parmi ses activités, la fabrication des appareils électroménagers.

<sup>43</sup> SEPPELFRICKE est une entreprise allemande de fabrication de chauffage.

<sup>44</sup> TOSHIBA est un fabricant du matériel électronique et informatique. Il est considéré comme le plus grand producteur des semi-conducteurs du Japon.

<b>1983</b>	Création de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager suite à la restructuration organique de la maison mère SONELEC.
<b>1989</b>	Création de l'unité commerciale dont la mission est d'assurer la commercialisation des produits de l'entreprise et la gestion du réseau du service après-vente.
<b>1998</b>	ENIEM a connu une restructuration qui a donné naissance à une réorganisation de l'entreprise sous forme de trois unités de production à savoir : l'unité climatisation, l'unité cuisson et l'unité froid, en plus de l'unité commerciale, toutes situées dans la zone industrielle de Oued Aissi, et sont rattachées à la direction générale se situant au boulevard Stiti Ali à Tizi-Ouzou.
<b>2012</b>	Les parts de marché de l'ENIEM pour les réfrigérateurs, cuisinières et climatiseurs étaient respectivement de 65%, 25% et 10%.
<b>2015</b>	Les parts de marché de l'entreprise ont considérablement chuté surtout pour ce qui est des climatiseurs.
<b>2019</b>	Changement du top management et recrutement de nouveaux jeunes cadres.

**Source : ENIEM (2019).**

### **V.2.2. Le métier de l'ENIEM**

Afin de pouvoir cerner le métier de cette entreprise, nous utilisons les aspects du métier qui sont : le métier lié à l'activité, c'est-à-dire l'industrie de l'électroménager et le métier lié au savoir-faire. Autrement dit, l'ENIEM est dotée de compétences et de technologies dans le montage et la production d'une gamme variée de produits électroménagers à savoir : le froid, la cuisson, la climatisation. A partir de là, un certain nombre de normes et de procédures de travail ont été instaurées afin de mener à bien sa mission.

### **V.2.3. Les valeurs de l'ENIEM**

Les valeurs avec lesquelles fonctionne cette entreprise et qu'elle utilise quotidiennement sont les suivantes : le respect de la réglementation, le respect mutuel entre les salariés, l'adhésion des salariés à la réalisation des objectifs, le dialogue comme moyen de résolution des conflits, le professionnalisme, la confiance et l'engagement (ENIEM, 2019).

#### **V.2.4. Les normes et procédures de l'ENIEM**

L'ENIEM fut la première entreprise à l'échelle nationale à obtenir la certification pour la norme internationale ISO 9002/ 94 auprès de l'Agence Française d'Assurance Qualité, certificat qu'elle a renouvelé avec QMI (Canada). De plus, l'ENIEM est certifiée ISO 9001/2008 et ISO 1401/2004 (ENIEM, 2019).

#### **V.2.5. Les symboles et rituels de l'ENIEM**

La tenue spécifique est de rigueur pour les agents de sécurité et une tenue officielle classique est exigée pour les cadres. Un accueil et une orientation de qualité en vue d'assurer la sécurité des externes et des employés. Les rituels qui sont pratiqués par cette firme, et que nous pouvons citer, sont les réceptions de fin d'année et la célébration des départs à la retraite.

De l'analyse de la culture de l'ENIEM, nous observons que son histoire est liée à l'histoire de l'Algérie et la tentative d'industrialisation du pays. Elle a connu plusieurs changements que nous qualifions de superficiels, car ils n'ont pas donné lieu à des résultats exceptionnels en termes de performance pour l'entreprise et de sa compétitivité. Elle détenait le monopole et ce, pour cause d'absence de concurrence. Autrement dit, c'était le seul fabricant de produits électroménagers que comptait l'Algérie, alors qu'il y avait une demande importante de la part de la population algérienne.

ENIEM possède des valeurs qui font que l'entreprise fonctionne le plus normalement du monde et, par conséquent, ce sont des valeurs ordinaires qui n'incitent pas au développement d'une culture ouverte.

Les normes ISO avec lesquelles travaille cette entreprise découlent certes de son métier, mais sont des normes internationales auxquelles elle doit se conformer pour pouvoir fabriquer et commercialiser ses produits fiables.

Aussi, les décisions sont centralisées et les instructions exécutées à la lettre, ce qui marque l'existence d'une distance hiérarchique élevée. En effet, 71.4% des cadres enquêtés avancent que les décisions au sein de l'ENIEM sont centralisées, 75% d'entre eux affirment qu'il y a exercice de l'autorité et du pouvoir.

Les salariés sont tenus de respecter les procédures et ont une définition précise des tâches qu'ils doivent réaliser d'où la présence d'un fort contrôle de l'incertitude. 90.5% des cadres enquêtés affirment que les procédures doivent être respectées. De plus, 95.2% avancent que les tâches doivent être bien définies. Aussi, le management de l'ENIEM est

considéré comme étant rigide, car c'est un management public où les procédures sont dictées par le ministère, ce qui influence la culture de l'entreprise. En effet, toute cette rigidité crée une certaine distance des salariés par rapport à l'entreprise. Un sens communautaire prédomine au sein de cette entreprise, car les salariés s'entraident entre eux et se sentent fiers lorsque les produits de l'ENIEM sont bien appréciés. Notons que 95.2% affirment que les salariés sont prêts à faire des heures supplémentaires si nécessaires, et 90.5% des cadres considèrent que les produits bien appréciés rendent fiers les salariés.

Nous pouvons avancer que la culture de ENIEM est une culture rigide. En effet, 52.4% des cadres interrogés affirment que la culture de l'ENIEM est une culture rigide.

L'ENIEM se trouve dans un environnement fortement concurrentiel. Il ne s'agit plus de travailler seulement sur l'amélioration de la qualité des produits et la baisse des prix de vente, mais il faudrait penser à innover et proposer des nouveautés, de nouvelles choses que les concurrents ne proposent pas encore. Pour qu'il y ait innovation, il faut développer une culture qui soit favorable, une culture positive et évolutive, une culture d'innovation.

### **V.3. La veille stratégique au sein de l'ENIEM**

L'entreprise ENIEM active dans le secteur de l'électroménager où la concurrence l'oblige à être à l'écoute de son environnement et pratiquer la veille stratégique. Dans ce point, nous étudierons la veille stratégique au sein de l'ENIEM en cernant davantage chacune de ses facettes, et la démarche de la veille stratégique.

#### **V.3.1. Les composantes de la veille stratégique**

La veille stratégique au sein de cette entreprise s'appuie sur la veille commerciale, concurrentielle et technologique.

##### **V.3.1.1. La veille commerciale**

Les clients les plus importants de cette entreprise sont les ménages et les administrations et entreprises publiques. L'entreprise est à l'écoute des besoins de ses clients et de leur évolution.

Elle surveille l'environnement en vue de mieux comprendre les besoins des clients, de les satisfaire, être plus proche d'eux et les fidéliser. Car les clients algériens ont le choix en matière de produits électroménagers. Cette entreprise crée de nouveaux produits et assure elle-même leur distribution à travers des points de vente, mais aussi grâce à certains agents agréés (ENIEM, 2019). Les fournisseurs font objet de surveillance de la part de cette

entreprise afin de détecter les nouvelles offres de produits et de matériaux, action qui se réalise à travers l'ouverture des plis d'appels d'offre. En revanche, pour les produits et matériaux qu'elle a l'habitude d'acheter et d'utiliser, les informations sont disponibles et pour les acquérir, l'entreprise procède par cahier des charges (ENIEM, 2019).

#### **V.3.1.2. La veille concurrentielle**

L'ENIEM surveille ses concurrents actuels et potentiels avec les produits de substitutions, les clients. Depuis l'ouverture du marché national à l'importation, l'ENIEM se trouve confrontée à une rude concurrence des importateurs des collections complètes des composants de produits finis ou Completely Knocked Down (CKD) pour, ensuite, procéder au montage (ENIEM, 2019). L'ENIEM surveille la concurrence pour s'informer de l'état d'évolution des paramètres suivants : la gamme des produits des concurrents, la performance du produit, son prix, sa disponibilité et le réseau de distribution des concurrents. Aussi, le SAV et la garantie, le taux de remise que ses concurrents offrent à leurs clients, les nouveaux entrants dans son secteur et les produits de substitution qui existent sur le marché (pour la cuisinière, le micro-onde et le réchaud plat).

Cette surveillance ou cette écoute est possible grâce aux enquêtes sur les marchés, la participation à des foires, les données de l'Office National des Statistiques, les données du Conseil National d'Identification des Statistiques, le réseau de distribution (il est aussi une source d'informations, car les distributeurs qui travaillent avec des concurrents collectent des informations pertinentes pour l'ENIEM). Les concurrents de l'ENIEM pénètrent le marché national avec des produits de qualité et de plus en plus innovants. De plus, les prix de leurs produits sont nettement moins chers. L'ENIEM fait une analyse concurrentielle en identifiant les marchés pertinents, les concurrents réels et potentiels.

##### **a. Identification du marché pertinent**

L'ENIEM a longtemps été considérée comme leader de l'électroménager en Algérie. Depuis sa création, elle a placé en priorité le marché national afin de répondre à la forte demande interne. Elle le considère comme un marché porteur de profits. Aujourd'hui, la situation a beaucoup évolué et changé, puisqu'il y a démantèlement du monopole détenu par le secteur public, et l'ouverture du marché qui a favorisé l'émergence de nouveaux producteurs et importateurs privés. Le but principal de l'ENIEM est de satisfaire la demande nationale. D'ailleurs, elle lutte sans cesse contre ses concurrents afin de sauvegarder sa position sur le marché national, qui est le seul marché cible, en l'absence d'une stratégie orientée vers l'exportation.

Nonobstant tout cela, l'ENIEM participe à des foires internationales qui lui offrent des opportunités d'exportation. En 2006, elle a participé à trois foires qui ont eu lieu à Casablanca (Maroc), en Tunisie et en Jordanie, et en 2014 à Strasbourg (France).

**b. Identification des concurrents réels et potentiels de l'ENIEM**

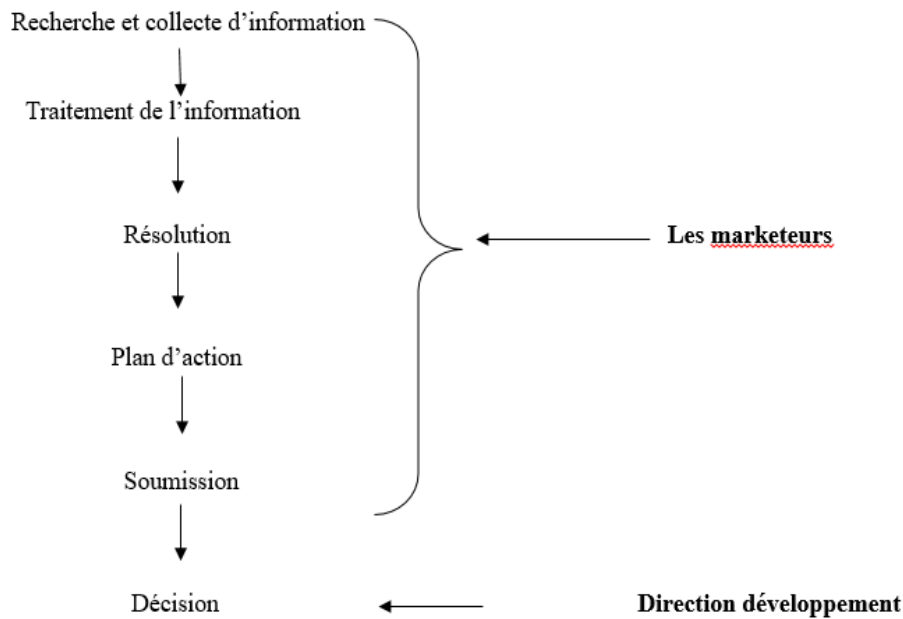
Avec son ouverture aux produits étrangers, le marché algérien des produits électroménagers est devenu très concurrentiel et diversifié (nous présentons les concurrents importants de l'ENIEM qui se trouvent dans le marché algérien, selon les gammes de produits dans un tableau en annexe 10). En outre, l'ENIEM est confrontée à d'autres concurrents indirects, ce sont des producteurs des produits de même catégorie appelés «produits de substitution ». Dans la gamme du froid nous trouvons : les conservateurs qui ont des formes horizontales, avec des portes coulissantes, qui conservent toutes sortes de nourritures, les armoires qui ont des formes verticales, portes vitrées. Elles sont utilisées particulièrement par les commerçants pour conserver les boissons. Après que l'ENIEM a pratiqué la veille, elle a pu détecter le besoin en termes de ces produits et les mettre sur le marché (ENIEM, 2019).

**c. La clientèle**

Les ménages et les marchés publics représentent les clients les plus importants de l'ENIEM à l'échelle nationale. Pour faire une étude sur ses clients, l'ENIEM recourt aux sondages, questionnaire consommateur et au service après-vente. Ce dernier représente l'un des critères qui incitent les consommateurs à acheter dans le domaine de l'électroménager. Par conséquent, c'est l'un des avantages concurrentiels fondamentaux de l'entreprise (ENIEM, 2019). Elle assure un service après-vente (SAV) pour la satisfaction des clients et l'écoute de leurs réclamations.

Nous présentons dans ce qui suit, le processus et les acteurs de la veille au sein de l'unité commerciale de ENIEM.

**Schéma n° 14 : Le processus et les acteurs de la veille au sein de l'unité commerciale de ENIEM**



**Source : (ENIEM, 2019).**

Il est intéressant de savoir que cette entreprise ne prend pas en compte les nouveaux besoins en termes de design, de nouvelles options dans les différents produits. En effet, elle se contente de copier ce qui se fait par les autres marques.

**V.3.1.3. La veille technologique**

Dans le domaine de l'électroménager, l'innovation technologique représente l'essence même de la concurrence. Elle est la clé essentielle pour faire face à la forte compétition au niveau écologique, c'est-à-dire produire des biens moins polluants, des produits moins bruyants et la présentation de produits commodes avec un design attirant (par exemple développer des cuisinières et des réfrigérateurs adaptés aux nouveaux modèles de cuisines). Ce sont là des éléments que l'ENIEM devrait prendre en considération, car ils peuvent représenter une menace à sa survie.

Les techniques utilisées par les pays développés dans l'électroménager sont beaucoup plus développées que celles utilisées par l'ENIEM. Pour pallier à ce handicap, l'entreprise a décidé d'exercer une veille technologique. Elle surveille toutes les innovations technologiques dans son domaine, ce qui l'a amenée à élaborer un programme qu'elle présenta au ministère de l'énergie et des mines le 22 septembre 1998 (ENIEM, 2019). Ce projet s'inscrit dans le programme national de maîtrise de l'énergie. Il a pour but

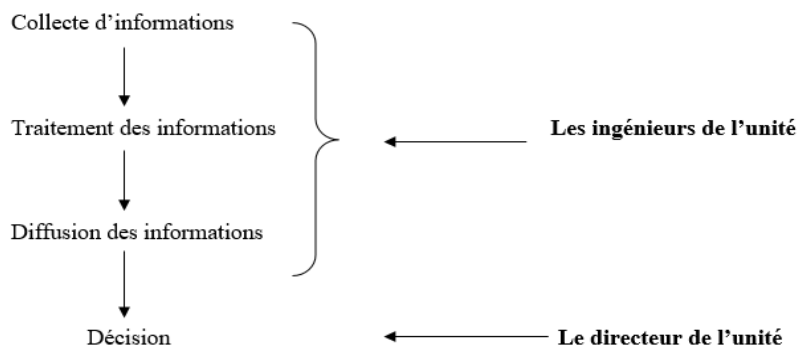
fondamental, la réduction de la consommation de l'énergie, ce qui est encouragé par le fait que l'ENIEM soit liée par un contrat de performance environnementale et certifiée ISO14001/2004. La réduction de la consommation d'énergie d'un appareil fonctionnant à l'électricité est caractérisée par un double impact :

- ✦ Un impact écologique car un appareil consommant moins d'énergie induira inéluctablement une diminution d'émission de gaz carbonique, qui a ainsi pour effet la protection de l'environnement.
- ✦ Un impact économique lié à la baisse de la production de l'énergie à la source, d'où une utilisation rationnelle des ressources naturelles, et la baisse du montant à payer de la facture d'électricité.

Ce projet de l'ENIEM consiste en la réduction de la consommation énergétique, notamment pour les produits de conservation, l'utilisation de nouveaux matériaux, la diversification de la gamme des produits, le passage d'une technologie du froid des Frost à no Frost, le passage du semi-automatique à l'automatique pour la machine à laver.

Afin de mieux cerner ce type de veille, nous prenons l'exemple de l'unité climatisation. En 2013, elle a pu mettre en place une innovation procédé consistant en une amélioration au niveau de la chaîne de production, ce grâce à son personnel, notamment le chargé d'étude. Pour mettre en place cette innovation, ENIEM a eu recours à la surveillance des concurrents, notamment leurs procédés de fabrication. En effet, après la perte de ses parts de marchés, cette entreprise a mis en place une innovation procédé afin de se repositionner. Ce processus d'innovation est le suivant :

**Schéma n° 15 : La veille technologique au sein de l'unité climatisation de l'ENIEM**



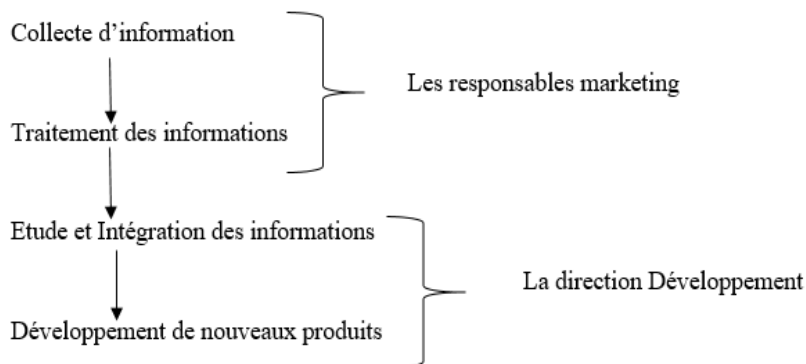
**Source : (ENIEM,2019).**

S'agissant des normes suivies par l'ENIEM, ce sont les mêmes pratiques que celles des concurrents, car elle est obligée d'appliquer les nouvelles normes, afin de pouvoir commercialiser ses produits et s'aligner à ceux de la concurrence. Nous observons que ce sont des innovations anciennes (datent des années 1990) et qui ne sont pas extraordinaires.

### **V.3.2. La démarche de la veille stratégique au sein de l'ENIEM**

L'ENIEM pratique une veille stratégique de façon informelle où les besoins ne sont pas connus ou prédéfinis. Néanmoins, ce qu'il faut mentionner, c'est que l'unité commerciale est chargée de faire une analyse et, par la suite, diffuser les informations au niveau de toutes les directions concernées, sans pour autant mettre en place une cellule de veille stratégique. Le schéma qui suit résume cette pratique au sein de l'entreprise en question.

#### **Schéma n° 16 : La démarche de la veille au sein de l'ENIEM**



**Source : (ENIEM, 2019).**

Au sein de l'ENIEM, le marketing se charge de la collecte des informations sur le terrain, notamment dans les marchés tels que « El Hamiz » ou « El Alma » (ENIEM, 2019). Cela lui permet de voir ce qui se fait sur le marché, son évolution, mieux cerner les fournisseurs et les concurrents. Par la suite, la direction développement intègre les informations pour réactiver les projets et lancer un maximum de nouveaux produits.

ENIEM fait face à une concurrence exacerbée, aussi bien de la part des entreprises nationales qu'internationales. Elle se contente d'une analyse concurrentielle en vue de déterminer les actions à entreprendre : est-ce qu'elle opérerait pour la baisse des prix ou bien améliorer la qualité du produit. Cette analyse est réalisée par des personnes chargées du marketing selon leurs connaissances dans le domaine. Il n'existe pas de structure formelle

de veille stratégique, ce qui fait que les besoins ne sont pas prédéfinis, la collecte des informations n'est pas faite sur la base d'objectifs déterminés. Ainsi, nous observons que cette démarche entreprise par l'ENIEM n'est pas suffisante pour garantir sa pérennité dans le temps. Au sein de cette entreprise, la veille stratégique traduit une analyse concurrentielle où la veille commerciale et concurrentielle sont jumelées. Ce qui est important à mentionner dans ce cas, c'est qu'il y a un projet de création d'une cellule de veille stratégique formelle en collaboration avec le ministère de l'industrie. Cette cellule de veille portera sur toutes les facettes de la veille stratégique et plusieurs directions seront concernées par cette question : la direction marketing, la direction développement et la direction gestion industrielle (ENIEM, 2019).

L'ENIEM devrait changer sa façon de penser qui l'empêche de voir la réalité en face. Elle n'est plus en position de leader du marché. Ses concurrents sont très forts dans le domaine technologique et marketing. Par conséquent, il ne suffit pas de regarder ce que font les autres et faire de même, mais elle devrait aller vers l'encouragement de la prise d'initiative et la créativité, en plus de la sensibilisation du conseil d'administration et la motivation du personnel dans son ensemble.

#### **V.4. La culture de l'information au sein de l'ENIEM**

L'ENIEM reçoit des directives et des feuilles de route du conseil d'administration du groupe auxquelles elle doit se conformer. En effet, les informations stratégiques émanent du sommet de l'entreprise et la transmission des informations se fait de façon verticale. La transmission des informations relatives aux opérations quotidiennes est d'ordre vertical et horizontal. Cela permet de réaliser les fonctions de chacun convenablement (ENIEM, 2019). Les membres de l'entreprise aimeraient travailler collectivement et collaborer, être à l'écoute de l'environnement, voir ce qui se fait ailleurs et pouvoir avoir de nouvelles idées et lancer de nouveaux produits. Mais, ils se trouvent impuissants face à l'incompréhension de la direction de l'entreprise.

L'ENIEM apporte des améliorations au niveau des produits qu'elle fabrique. En effet, pour les produits tels que les réfrigérateurs et la cuisson, pour les réfrigérateurs, il y a par exemple le passage du réfrigérateur à porte plate vers le réfrigérateur à porte bombée, le passage du réfrigérateur avec un système de refroidissement statique vers un réfrigérateur avec un système de refroidissement brassé, le passage du frost au no frost (ENIEM, 2019). Pour ce qui est de la cuisson, nous avons les fours encastrables, les hottes et les plaques de cuisson à gaz (ENIEM, 2019).

## **V.5. Le comportement de l'ENIEM vis-à-vis de l'information**

Au sein de l'entreprise, une étude et une analyse du marché est réalisée par la direction commerciale et précisément par le service marketing. Des informations pertinentes sont détectées et collectées. Cependant, elles ne sont pas exploitées au moment opportun. Parfois même, les études réalisées sont soumises avec solution et budget nécessaires aux responsables, mais elles ne sont pas prises en considération et les informations deviennent balivernes (ENIEM, 2019). Malgré la collecte et le traitement des informations, il n'y a pas d'exploitation au sens création et développement de nouveaux produits. Le comportement de cette entreprise est d'ordre adaptatif et non anticipatif. Elle se contente de voir ce qui se passe dans son environnement et elle imite les concurrents sans créer de valeur ajoutée. Les informations sont transmises par le PDG aux salariés par la communication écrite, notamment les notes (ENIEM, 2019).

L'analyse de la pratique de la veille stratégique au sein de l'ENIEM permet de mettre en avant que c'est une entreprise qui incite ses salariés à surveiller les concurrents et avoir une idée globale de ce qui se fait chez les autres. Néanmoins, le partage des informations et des connaissances ne fait pas partie des valeurs de l'entreprise. 66.7% des cadres affirment qu'ils reçoivent des instructions par affichage. 61.9% affirment recevoir les instructions par voie écrite. La communication informelle est absente au sein de cette entreprise, mais ce qu'il faut retenir c'est que cette entreprise a opté pour le formel afin d'encadrer le travail, faire face aux rumeurs, avoir plus de transparence. Or, il existe beaucoup d'opacité en son sein.

De plus, il y a un manque de coopération entre les membres de l'entreprise et l'existence d'une méfiance entre eux. 61.9% des cadres affirment qu'il n'existe pas de coopération entre les salariés et 42.9% affirment que les salariés ne se font pas confiance. Les nouveaux produits sont lancés par imitation et contrainte. Les concurrents lancent des produits et l'ENIEM suit la tendance afin de rester sur le marché. De ce fait, l'ENIEM se trouve confrontée au manque de volonté de la part du directoire de l'entreprise, en plus de la lourdeur de la bureaucratie et le respect du code du marché public. Cela l'empêche d'être dynamique. Cette entreprise a perdu des parts de marché suite à la forte concurrence nationale et étrangère et au manque de réflexe quant à la détection des informations nécessaires au moment opportun. Elle ne dispose pas d'une structure de veille formelle. Elle procède de façon informelle où chacun des cadres surveille l'environnement selon ses

connaissances. Une direction « développement et partenariat » est mise en place pour créer de nouveaux produits, mais son rôle se résume à faire des études de faisabilité.

Il y a un manque de coopération au sein de cette entreprise, particulièrement entre les salariés et la direction. La plupart des membres de l'entreprise sont informés par affichage ou note écrite. Pour la majorité, les informations sont transmises de façon filtrée et trop tard. Il y a alors un climat de méfiance qui règne au sein de l'ENIEM.

### **Conclusion portant sur les cas ayant fait l'objet d'étude**

A travers l'étude de ces entreprises, nous sommes à même de dégager le type de culture dominant au sein de chacune d'entre-elles. Cette tâche est possible en prenant en considération un certain nombre de critères utilisés tout au long de cette recherche qui sont : les composantes de la culture d'entreprise ; l'intérêt porté ou accordé par les dirigeants aux acteurs clés de l'entreprise ; la prise de risque ; la prise d'initiative et l'encouragement du changement ; l'écoute et la curiosité ; l'instauration de la confiance et la promotion du travail collaboratif et collectif (partage des informations et des connaissances). Quand nous parlons de typologie de la culture, nous mettons l'accent sur la culture évolutive et d'information, car dans le cadre de notre thèse nous nous focalisons sur la veille stratégique.

Bien qu'elles soient munies d'un département étude et développement, les missions des entreprises étudiées s'inscrivent essentiellement dans la réalisation de tests techniques en vue de déterminer la conformité des produits aux exigences du cahier des charges. Leur mission ne s'inscrit pas dans la fonction recherche et développement au sens création technologique.

#### **1. Discussion des résultats**

À travers notre étude empirique, nous avons pu déterminer que la culture des entreprises économiques publiques étudiées est rigide, négative (conservatrice) et par là même ne favorise pas l'innovation, la créativité et l'anticipation. En effet, « les objets théoriques, méthodologiques ou empiriques créés ou découverts par le chercheur constituent la contribution majeure de sa recherche. Ils permettent l'explication, la prédiction, la compréhension ou le changement de la réalité, satisfaisant, ainsi l'un ou l'autre des objectifs des sciences du management » (Thietart et *al.*, 2014 :52).

Les connaissances que nous avons produites sont contextualisées telles que désignées par Thietart (2014 : 59), et situées telles que présentées par Boulifa (2008). Nous parlons

dès lors de recherche idiographique (Gagnon, 2012 : 14) c'est-à-dire que notre étude porte sur la compréhension de l'impact de la culture d'entreprise algérienne sur la pratique de la veille stratégique.

Dans le cadre de notre recherche sur la culture d'entreprise comme déterminant dans la mise en place des activités de veille stratégique, une connaissance approfondie de l'histoire, des métiers et des valeurs de l'entreprise était nécessaire en vue de cerner le comportement des entreprises à l'égard de la pratique de la veille stratégique. Ainsi, un recueil détaillé des informations et des événements était nécessaire.

Pour présenter les cas sous étude, nous avons procédé à la présentation des cas. Nous avons mis en avant les concepts (critères) fondamentaux sur lesquels se fonde notre recherche à savoir : la culture d'entreprise, la veille stratégique, la culture de l'information et l'innovation. Dans ce dernier chapitre, nous nous sommes contentée de refléter la pratique de nos entreprises sans les définir, étape développée dans le cadre théorique (cf. chapitre 1,2,3 et 4).

La présentation détaillée nous permet d'analyser profondément chaque cas et pouvoir par la suite dégager les similitudes, les différences et par là même les particularités de chaque entreprise.

## **2. Comparaison entre les différents cas d'entreprises étudiées**

L'étude de plusieurs cas permet de mettre en avant certaines similitudes et différences entre les cas. Nous présentons dans ce qui suit, les similitudes et les différences relevées lors de notre étude de cas.

### **2.1. Les similitudes existantes entre les différentes entreprises sous étude**

- ✓ Toutes les entreprises étudiées sont des entreprises publiques économiques (EPE) érigées en Sociétés Par Actions, dont le capital est détenu exclusivement par l'unique actionnaire qui est l'État ;
- ✓ Toutes les entreprises étudiées sont soumises à des sociétés de gestion des participations.
- ✓ L'histoire de ces entreprises est pratiquement la même : après leur création, elles ont subi un ensemble de restructurations et de subventions par l'État en vue de se maintenir sur le marché et continuer à fonctionner.
- ✓ Toutes les entreprises étudiées utilisent les normes ISO.

- ✓ Toutes les entreprises présentent les mêmes symboles et rituels.
- ✓ L'E-I, l'ENIEM et la SNVI ont la même structure de veille stratégique.
- ✓ Les innovations au sein des entreprises sont des innovations « produits » qui sont incrémentales.
- ✓ Toutes les entreprises sont dans la transmission des informations de travail et non dans le partage et l'échange des informations et savoirs, en vue de promouvoir la réflexion collective.
- ✓ La mise en place de syndicats en vue de veiller aux droits des travailleurs.
- ✓ E-I et ENIE utilisent ou possèdent des bases de données qui sont des fichiers de sauvegarde des informations sur ordinateur.
- ✓ E-I et la SNVI ont pour principal marché, le marché public.
- ✓ Aucune entreprise n'utilise le terme de « collaborateur » ou « d'acteur » de l'entreprise.

## **2.2. Les différences entre les entreprises étudiées**

- ✦ Les entreprises appartiennent à des domaines d'activités différents. Elles exercent un métier distinct.
- ✦ Les entreprises n'affichent pas les mêmes valeurs de travail, pour ce qui est des valeurs de l'ENIE, celles-ci renvoient aux valeurs identifiées par Heskett et Kotter (1993) comme étant les valeurs d'une entreprise dotée d'une culture forte (cf. chapitre III).
- ✦ Les entreprises perçoivent les informations stratégiques de façon différentes.
- ✦ Les facettes ou composantes de la veille stratégique au sein de chaque entreprise diffèrent.
- ✦ L'analyse concurrentielle de l'E-I se base essentiellement sur les enquêtes clients.
- ✦ La structure de la veille stratégique de l'ENIE diffère de celles de l'E-I, l'ENIEM. Les personnes chargées de sa réalisation diffèrent également.
- ✦ ENIE a pénétré un nouveau marché, celui des « smart phones ».
- ✦ Les sociétés de participations de ces entreprises sont différentes.
- ✦ ENIE intègre l'innovation dans la nouvelle charte des valeurs.

- ✦ La société de gestion des participations de l'E-I est ELEC ELDZ.
- ✦ La société de gestion des participations de l'ENIE est SGP INDELEC SPA.

Dans ce qui suit, nous présentons un tableau synthétique des cas étudiés.

**Tableau 22 : Synthèse des cas étudiés**

Entreprise Critères	E-I	ENIE	SNVI	ENIEM
<b>La culture d'entreprise</b>	Une culture rigide	Une culture assez ouverte	Une culture rigide	Une culture rigide
<b>La veille stratégique</b>	Informelle	Formelle	Informelle	Informelle
<b>La culture de l'information</b>	Peu développée	Développée	Peu développée	Peu développée
<b>L'innovation</b>	Innovation produit et organisationnelle	Innovation produit et organisationnelle	Innovation produit	Innovation Produit

**Source : tableau élaboré par l'auteur suite au traitement des données recueillies.**

## **Conclusion**

Les entreprises étudiées, E-I, ENIEM et SNVI ne disposent pas d'une unité de veille stratégique ou d'une personne désignée pour la pratique de la veille stratégique, exception faite pour ENIE puisqu'elle a mis en place une structure de veille stratégique avec un directeur de l'informatique, de l'intelligence économique et des pilotes de veille stratégique. Celle-ci est rattachée à la direction générale, elle est centralisée. Néanmoins, toutes les entreprises affirment surveiller leur environnement externe. Ce qu'il faut savoir c'est qu'à part ENIE, les autres entreprises n'utilisent pas dans leur langage le terme de veille stratégique. Elles utilisent plutôt veille concurrentielle, réglementaire ou bien surveillance ou écoute de l'environnement.

Les informations auxquelles s'intéressent les entreprises algériennes sont principalement les informations liées à l'environnement concurrentiel, commercial et réglementaire. Ces entreprises recourent à des sources d'informations formelles telles que les fournisseurs, les foires, les colloques et les sources informelles comme le réseau

personnel. Tous les responsables des entreprises que nous avons interrogés affirment que l'environnement est complexe et incertain. La veille stratégique est une pratique qui nécessite un état d'esprit qui incite à s'ouvrir au monde externe et être à l'écoute de l'environnement.

Au sein des entreprises étudiées, il ne règne pas d'esprit de collaboration, de partage et d'échange des informations, ces dernières sont transmises de façon verticale sous forme de directives à suivre.

L'étude menée sur les quatre EPE algériennes révèle qu'elles n'essayent pas de devancer les concurrents, de faire preuve de créativité, prendre l'initiative et lancer de nouveaux produits et être les premières sur le marché. Mais, elles attendent qu'il y ait lancement d'un nouveau produit pour suivre et s'adapter au changement et non l'engendrer. Ces EPE affirment avoir des objectifs à long terme, par contre elles n'essayent pas d'anticiper les changements et n'adoptent pas de stratégie proactive pour devancer leurs concurrents.

La culture des entreprises étudiées est une culture qui n'encourage pas la mise en œuvre d'une veille stratégique. Ces entreprises pratiquent pour le moment une veille formelle ou informelle, mais par contrainte. C'est une vision de haut en bas (top-down), car c'est l'État qui pousse les entreprises à créer des structures de veille d'où le désintérêt des différents responsables desdites entreprises pour cette activité de veille. En effet, dans les schèmes de pensée et de perception des dirigeants et responsables de ces entreprises, les importateurs ne peuvent pas évincer une entreprise publique, puisque l'État est là pour de la protéger et lui apporter soutien et main forte si jamais elle se trouverait menacée.

De plus, ils considèrent que la pratique de la veille stratégique coûte très cher et l'entreprise publique n'a pas les moyens nécessaires pour cela. Cela dit, il n'y a pas d'initiatives à la recherche d'informations de façon volontaire, l'incitation de la direction au travail collaboratif, à l'échange des informations, à la créativité et la réflexion collective.

ENIE présente une exception, car elle cherche à apprendre continuellement et encourage ses jeunes cadres à travailler de sorte à innover, mais cette entreprise se trouve à un stade embryonnaire en ce qui concerne sa structure de veille stratégique.

La culture des entreprises algériennes étudiées est une culture rigide qui ne contribue pas à la mise en place d'un système de veille stratégique. L'une des raisons de ce mode de gestion et de comportement des entreprises algériennes étudiées est que l'État algérien,

après l'indépendance, s'est appuyé sur une politique de socialisation des modes de gestion sans mettre en place une réelle stratégie de développement (cf. chapitre IV). Par conséquent, il existe un impact réel de l'histoire de l'Algérie et de sa culture sur le comportement actuel des entreprises algériennes, particulièrement les entreprises publiques économiques étudiées, elles qui étaient supposées être le moteur de l'économie nationale.

Les sociétés de gestion des participations ont pour mission le redressement, la réhabilitation et le développement des entreprises publiques économiques sous forme commerciales adéquates ainsi que celles (formes) qui permettent la mise en place des programmes de restructuration et de privatisation par le biais des fusions, scissions, apports partiels d'actifs et cessions d'actifs physiques et financiers. A partir de là, nous observons que l'objectif de ces sociétés n'est pas de permettre aux EPE d'aller vers une production créative, mais assurer une production matérielle qui assurera la rentabilité et le fonctionnement de ces entreprises. Or dans la situation actuelle, cela ne sert strictement à rien car l'environnement est fortement instable et incertain.

A partir de 2015, les SGP ont été restructurées de sorte à constituer des groupes industriels afin d'être souples, réactives et tirer avantage des synergies pour faire face aux mutations auxquelles elles sont confrontées. Les différents changements à apporter aux entreprises, l'ajout d'activité et les partenariats font objet d'une feuille de route bien « claire » à l'attention des dirigeants des groupes industriels. Il y a certes une feuille de route à suivre par les dirigeants, mais ces derniers pourraient prendre des initiatives et proposer des solutions en cas de besoin. De plus, la culture qui ressort des entreprises algériennes ayant fait l'objet d'étude n'est pas une culture qui cherche à être à l'affût de l'information utile et pertinente.

## **Conclusion générale**

L'environnement économique actuel devient de plus en plus hostile et menaçant à la prospérité et la pérennité des entreprises. Leur survie dépendrait de leurs capacités à anticiper les différents changements de l'environnement qui peuvent survenir et de s'y adapter. La veille stratégique représente l'outil indispensable à utiliser pour arriver à cette fin. Son rôle n'est plus à démontrer, mais son adoption et sa mise en place nécessitent un certain nombre de facteurs, parmi lesquels nous trouvons la culture d'entreprise qui, selon Salles (2003 : 08), est un « *levier essentiel* » qui a permis à plusieurs entreprises de connaître le succès.

Les entreprises algériennes, particulièrement publiques, sont aussi concernées par la pratique de la veille stratégique, notamment avec l'ouverture de l'économie nationale à la concurrence étrangère. Cela dit, elles se retrouvent face à une concurrence exacerbée qui les oblige à déterminer les moyens pour continuer à subsister. La mise en place de la veille stratégique au sein des entreprises algériennes nécessite son appui par un outil managérial, entre autres la culture de l'entreprise. Cette dernière orientée vers une culture de l'information, dite aussi culture de la veille stratégique, serait fondamentale pour que l'exploitation automatique de l'information utile à la décision devienne un comportement quotidien des salariés de l'entreprise.

La littérature économique nous a permis de mettre en relation le concept de culture d'entreprise, et celui de la veille stratégique, que nous avons étudié au sein des EPE algériennes. Nous aspirons à répondre à la question de notre problématique de recherche qui est de savoir comment la culture d'entreprise impacte-t-elle la mise en place des activités de veille stratégique.

Les travaux réalisés dans le domaine de la veille stratégique et du knowledge management nous ont permis de mettre en avant l'importance d'une culture d'entreprise spécifique, qui soit favorable à la pratique de la veille stratégique et la création de connaissances.

Dans ce travail, nous avons tenté de mettre l'accent sur l'influence que représente la culture d'entreprise sur la mise en place de la veille stratégique. Pour cela, nous avons opté pour un modèle théorique dit « l'analyse symbolique » qui permet de cerner la manière dont les individus se comportent (particulièrement les dirigeants et les salariés), la façon à travers laquelle ils reçoivent les informations externes et les signaux faibles, les interprètent en vue de créer du sens. Cette théorie nous l'avons recoupée avec la théorie évolutionniste, car cette dernière assure la compréhension des différents stimuli internes et externes à

l'entreprise, en vue de se distinguer de la concurrence, innover et assurer le progrès de l'entreprise

La complexité environnementale ne permet pas à l'entreprise de rester inerte mais, au contraire, elle devrait muer pour assurer sa survie. Pour cela, elle devrait changer d'habitudes, de comportements, c'est-à-dire faire évoluer sa culture. Cela l'inciterait à être plus à l'écoute des signaux faibles qui émanent de son environnement externe. Cela encouragerait l'entreprise à adopter la veille stratégique comme un outil du management stratégique pour se positionner sur le marché et subsister.

L'analyse interprétative permet de comprendre la façon dont les personnes créent et diffusent du sens autour d'elles. Pour ce qui est du cas des entreprises publiques économiques algériennes étudiées, nous sommes arrivées au constat selon lequel elles n'interprètent pas les informations collectées au sens de la créativité, mais elles se contentent seulement de l'étude de la faisabilité de lancement des nouveaux produits, un besoin exprimé par le client. C'est le cas notamment de la SNVI, l'ENIEM et l'Electro-Industries. L'approche interprétative met en avant le fait que les individus ne découvrent pas la réalité, mais la créent à partir de leur action. Les entreprises algériennes sous étude attendent à ce que les événements surviennent pour réagir. Elles ne cherchent pas à créer et avoir une longueur d'avance sur les autres concurrents.

La théorie évolutionniste avance que l'émergence des règles, dites efficaces, représente le fondement de toute organisation sociale garantissant sa pérennité. C'est ce que Lazaric (2010) appelle « *l'évolutionnisme culturel* ». La création et l'émergence de nouvelles règles, habitudes et comportements conduit à l'évolution de la culture de l'entreprise, notamment en dépassant les manières de faire, d'agir et de penser habituelles.

De nombreux comportements naissent à travers des changements endogènes assurant à l'entreprise une capacité d'innovation unique qui, une fois cette dernière routinisée, créerait une croissance économique et une valeur ajoutée. De là, le facteur endogène à utiliser pour le changement est la culture d'entreprise. Cela garantirait la création de la valeur ajoutée et le développement de l'entreprise. Selon cette théorie, il existe deux stimulations (interne et externe) faisant que l'organisation innove et adopte un comportement proactif (collecte et exploitation d'informations anticipatives de façon volontaire).

Pour ce qui concerne les entreprises algériennes étudiées, ce sont des stimulations externes, entre autres, la forte concurrence et la perte des parts de marché qui font que les EPE lancent de nouveaux produits et pratiquent une surveillance de l'environnement.

Néanmoins, c'est une surveillance passive et l'information est acquise sans transformation ou création de valeur. Notons également que les entreprises nationales, particulièrement les EPE étudiées, sont caractérisées par la propriété publique des moyens de production et la centralisation des pouvoirs de décisions. Cela dit, les décisions et les stratégies des entreprises publiques émanent et sont prises au sommet stratégique, par la société de gestion des participations, ce qui crée des insuffisances et du gaspillage. Dans le cadre de notre travail de recherche, nous considérons que ces stratégies et décisions déterminent la culture de l'entreprise publique économique et, par conséquent, celle des entreprises étudiées. Il s'agit d'une culture qui n'est pas favorable à la pratique de la veille stratégique, ni à la performance de ces entreprises.

✿ **Rappel des résultats obtenus**

Les EPE algériennes étudiées ont été créées dans un environnement stable et qui ont détenu le monopole pendant des années, période où il n'y avait pas de concurrence réelle. Elles détenaient une position dominante sur le marché national. Après plus de 30 ans d'existence d'une politique de désengagement de l'Etat et l'encouragement de l'autonomie de gestion des entreprises publiques et l'obligation de résultats, les entreprises nationales font toujours face à un endettement et un déficit de plus en plus lourd, conduisant la plupart du temps à la cession d'actifs afin de rembourser les dettes et l'incitation des salariés aux départs volontaires.

En termes de gouvernance, les EPE algériennes étudiées sont soumises à la société de gestion des participations qui leur impose les actions à entreprendre. Les droits de propriété ne sont pas cessibles et sont détenus exclusivement par l'Etat, cela fait que la culture dominante au sein de ces entreprises se trouve être imposée par le sommet des entreprises (via le Conseil d'Administration). Néanmoins, en termes de pratique de la veille stratégique, il existe une volonté politique d'aller vers la collecte et le traitement des informations pour que les entreprises soient plus compétitives. Cela pourrait être justifié par la création d'une direction dédiée à l'intelligence économique et la veille stratégique par le ministère de l'industrie, l'organisation de séminaires et colloques, etc. Mais cela s'avère insuffisant eu égard aux résultats des entreprises ayant participé à l'élaboration du document de référence et au manque de feedback de leurs part (absence de retour d'information des entreprises vers la tutelle sur la pratique de la veille stratégique) (voir *supra* chapitre IV).

Par ailleurs, la plupart des responsables des EPE publiques sont issus du domaine technique et ne maîtrisent pas la notion de culture d'entreprise. Néanmoins, ils ont des

notions sur l'analyse concurrentielle et la veille réglementaire. De plus, la centralisation des décisions et le non encouragement de l'innovation constituent un ensemble de facteurs ayant fait qu'il y ait développement d'une culture négative. L'état d'esprit qui prime au sein des entreprises étudiées est celui du fonctionnaire public. De plus, la culture nationale algérienne, qui est une culture du public, impacte le comportement des salariés qui se focalisent sur le salaire et non sur la performance de l'entreprise.

Les entreprises algériennes étudiées se focalisent sur les informations de fonctionnement au sens où l'entend Girardin (2008 : 179). Celles-ci servent à déclencher par exemple une demande client comme l'ENIEM, l'E-I et la SNVI. Dans la culture algérienne, particulièrement au sein des entreprises algériennes étudiées, l'information n'est pas utilisée pour tirer avantage(s) de l'environnement ou éviter une menace. Elles n'utilisent pas l'information pour anticiper une situation avant qu'elle ne survienne. Ces entreprises ne suivent pas une méthodologie en vue de réaliser leurs veilles. Elles n'ont pas d'objectifs précis en termes de veille. Elles se trouvent dans un système de veille passive (El Heddadi, 2011). Pour les EPE ayant mis en place une structure de veille stratégique à l'instar de l'ENIE, elles s'inscrivent dans une veille stratégique d'adaptation, car elles n'intègrent pas encore la co-crédation de sens, et ENIE présente un cas de veille stratégique qui se trouve à un stade embryonnaire.

L'étude menée au sein de ENIEM, E-I et SNVI révèle, qu'au sein de ces entreprises, la pratique de la veille est non formalisée et non organisée, mais ces entreprises surveillent leurs environnements de façon implicite. Pour ces entreprises, le concept de veille stratégique n'est pas utilisé comme tel, mais d'autres appellations sont courantes à savoir : l'analyse concurrentielle, la veille réglementaire et la veille commerciale. Quant à ENIE, la pratique de la veille stratégique est officielle, formalisée et bien cernée par la personne interviewée. Néanmoins, cette pratique reste à son stade initial et elle est peu développée.

Quelle que soit la nature de la veille stratégique, ce n'est pas la culture d'entreprise qui est le stimulus, mais la forte concurrence à laquelle elle doit faire face et qui lui subtilise des parts de marché importantes. De plus, la culture de l'information n'est pas répandue au sein des EPE étudiées principalement l'ENIEM, l'E-I et la SNVI. Par contre au sein de ENIE, elle commence à s'affirmer, mais cela nécessite du temps à la développer complètement et à l'imprégner à l'esprit des membres de l'entreprise.

A partir de là, pour la première hypothèse, qui porte sur le fait que la culture des entreprises algériennes soit une culture évolutive, est infirmée. En effet, nous avons pu

déterminer que la culture des entreprises algériennes est une culture négative et rigide et non évolutive.

La deuxième hypothèse, portant sur le fait que la veille stratégique soit un gage de la compétitivité des entreprises algériennes, n'est pas vérifiée pour l'ensemble des entreprises, ce hormis ENIE qui a réussi à développer certains produits, grâce à la mise en place d'un système de veille stratégique (ce dernier étant seulement au début de son lancement).

Enfin, la dernière hypothèse, portant sur le fait que la culture des entreprises algériennes représenterait un frein à la pratique de la veille stratégique, est confirmée. En effet, de par les entreprises étudiées, nous avons pu constater que la culture des entreprises est une culture rigide qui n'encourage pas la pratique de la veille stratégique. Par conséquent, c'est une culture qui représente un frein à la mise en place des pratiques de veille stratégique. Autrement dit, la culture des entreprises algériennes étudiées impacte négativement la pratique de la veille stratégique et sa mise en place. Nous présentons un tableau récapitulatif des hypothèses comme suit :

**Tableau 23 : Récapitulatif des hypothèses émises**

Hypothèse	Confirmation/infirmer
H1 : La culture des entreprises algériennes serait une culture évolutive	Infirmer
H2 : La veille stratégique serait un gage de la compétitivité des entreprises algériennes.	Infirmer
H3 : la culture des entreprises algériennes représenterait un frein à la mise en place des pratiques de la veille stratégique.	Confirmation

Source : Tableau élaboré par l'auteur de cette thèse.

#### ✿ Les limites de notre travail de recherche

Nous avons tenté de mener ce travail de recherche de la meilleure manière possible. En effet, nous avons pu mettre en relation deux concepts complexes que la plupart des travaux de recherches n'ont pas encore étudiés, la détermination de la nature de la culture dominante au sein des EPE algériennes étudiées, le recours à la culture de l'information comme moyen adéquat à l'adoption et la mise en place d'une veille stratégique.

Néanmoins, nous n'avons pas pu prendre pour cas d'étude, une entreprise ayant déjà une cellule de veille stratégique assez développée et une culture de l'information. Par là

même, nous n'avons pas pu interviewer les personnes les plus expertes en matière de veille stratégique. Aussi, nous n'avons pas pu approcher des entreprises qui activent dans un même secteur et/ou se trouvant dans la même région pour pouvoir déterminer la culture prédominante dans un secteur particulier et la comparer à d'autres secteurs. Cela en raison du refus des entreprises sollicitées de nous recevoir et ENIE se trouve être la seule entreprise, qui a adopté le dispositif de veille stratégique, et qui a voulu nous accueillir.

Cela nous a ouvert des pistes de recherche futures, notamment l'élaboration d'un modèle culturel favorable à l'adoption de la veille stratégique et suivi de sa mise en application.

## **Bibliographie**

**Ouvrages**

Achard, P., (2005), *La dimension humaine de l'intelligence économique*, Paris : Edition Lavoisier.

Addi, L., (1999), *Les mutations de la société algérienne, famille et lien social dans l'Algérie contemporaine*, Paris : Les éditions La Découverte et Syros.

Autissier et al., (2018), *L'innovation Managériale*, Paris : éditions Eyrolles.

Baranski, L., (2014), *Le manager éclairé, donner du sens et réussir le changement*, Paris : Les éditions Eyrolles.

Beaud, M., (2006), *L'art de la thèse, comment préparer et rédiger un mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du net*, Paris : édition La Découverte.

Boisot, M.H., (1998), *Knowledge Assets, Securing Competitive Advantage in the Information Economy*, New York: Oxford University Press.

Belet, D., (2003), *Devenir une vraie entreprise apprenante*, Paris : Les éditions d'organisations.

Bernat, J.-P., (2008), *L'intelligence économique, co-construction et émergence d'une discipline via le réseau humain*, Paris : Edition Lavoisier.

Bouget, D. et Vienot. A, (1995), *Traitement de l'information : statistiques et probabilités*, Paris : édition Vuibert.

Bournois, F. et Romani, P.-J., (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris : Edition Economica.

Brilman, J., (1981), *Modèles culturels et performances économiques : Les hommes, les entreprises, les Etats*, Paris : Editions Hommes et Techniques.

Brute De Rémur, D., (2016), *Intelligence économique et pôles de compétitivité*, Paris : VA Press Editions.

Brute De Rémur, D, (2008), « La naissance de l'intelligence informationnelle dans l'intelligence économique, co-création et émergence d'une discipline via un réseau humain », dans Bernat J.P. « dir. », (2008), Paris : Edition Lavoisier, pp120.

Charreaux.G., (1997), *Le Gouvernement des Entreprises, Corporate Governance, Théories et Faits*, Paris : édition Economica.

Crozier, W., et Friedberg, E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Les éditions du Seuil.

- Dal Palu, B., (2013), « Conditions d'émergences de l'intelligence collective », dans *Intelligence collective*, Edité par Colligence, disponible sur : [www.colligence.fr](http://www.colligence.fr), p 7.
- Deketelle, J.-M et Roegiers, X., (2009), *Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observation, de questionnaire, d'interview et d'étude de documents*, Bruxelles : Les éditions De Boeck.
- Delbecque, E. et Pardini, G., (2008), *Les politiques de l'intelligence économique*, Paris : Presses Universitaires de France (PUF).
- Devallard, O. et Rey, D., (2008), *Culture d'entreprise : un actif stratégique*, Paris : Edition Dunod.
- Dilts, R., (2013), « Mettre en œuvre l'intelligence collective grâce à la PNL », dans *Intelligence collective*, Edité par Colligence, disponible sur [www.colligence.fr](http://www.colligence.fr), p32.
- Dou, H., (2008), « Des sciences dures à la veille technologique et à l'intelligence économique », dans Bernat J.P. « dir. », *L'intelligence économique, co-construction et émergence d'une discipline via un réseau humain*, (2008), France : Edition Lavoisier, pp 49.
- Dussauge, P. et Ramanantsoa, B., (1987), *Technologie et stratégie d'entreprise*, Paris : Edition McGraw-Hill.
- Fernez-Walch, S. et Romon, F., (2006), *Le management de l'innovation*, France : Edition Vuibert.
- Filleau, M.-G. et Marques Ripoull, C., (1999), *Les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Paris : Edition Ellipses.
- Fillol, C., (2009), *L'entreprise apprenante : le knowledge management en question ?* Paris : Edition de l'Harmattan.
- Gangnon, Y.-C., (2012), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Canada : Presses de l'université du Québec.
- Gloaguen, P. et al., (2012), *Le guide de l'intelligence économique*, Paris : Edition Hachette.
- Goirand, P., (2013), *Quel Leadership pour l'Intelligence Collective ?* dans *Intelligence collective*, Edité par Colligence, disponible sur : [www.colligence.fr](http://www.colligence.fr), p 17.
- Gomez, P.-Y., (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, France : Inter éditions.
- Guittet, A., (2013), *L'entretien, technique et pratique*, Paris : Edition Armand Collin.
- Hafsi, T., (1984), *Entreprise publique et politique industrielle*, Paris : Edition Mc Graw-Hill.
- Henni, A., (1991), *Economie de l'Algérie indépendante*, Alger : ENAG éditions.

- Heskett, J.-L. et Kotter, J. P., (1993), *Culture et performances, le second souffle de l'entreprise*, Paris : Les éditions d'Organisation.
- Hofstede, G. et al., (2010), *Cultures et organisations*, Paris : Edition Pearson.
- Jakobiak, F., (1999), *Pratique de la veille technologique*, France : Les éditions d'Organisation.
- Jakobiak, F., (2004), *L'intelligence économique, la comprendre, l'implanter, l'utiliser*, France : Les éditions d'Organisations.
- Keonig, G., (1999), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris : Edition Economica.
- Larue de Tournemine, R., (1991), *Stratégies technologiques et processus d'innovation*, Paris : Les éditions d'Organisation.
- Lazaric, N., (2010), *Les théories économiques évolutionnistes*, Paris : Editions la Découverte.
- Leroy, F., (2004), *Les stratégies de l'entreprise*, Paris : édition Dunod.
- Lesca, H., (2003), *Veille stratégique : la méthode L.ESCANNIG*, France : Edition EMS.
- Lesca, H. et Lesca, E., (1995), *Gestion de l'information*, Paris : Edition LITEC.
- Lesca, N. et Caron-Fasan, M.-L., (2006), *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*, France : Edition Lavoisier.
- Livre blanc (2013), *intelligence collective*, Edité par Colligence, disponible sur [www.colligence.fr](http://www.colligence.fr), p2.
- Marchesnay, M., (2004), *Management stratégique*, France : Les éditions de l'ADREG.
- Martinet, B. et Marti, Y.-M., (1995), *L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise*, Paris : Les éditions d'Organisation.
- Martinet, B. et Ribault, J., (1989), *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, France : Les éditions d'Organisation.
- Marcon, C. et Moinet, N., (2011), *L'intelligence économique*, Paris : Edition Dunod.
- Mintzberg, H., (1989), *Structure et dynamique des organisations*, Paris : Les éditions d'Organisation.
- Moinet, N. et Marcon, C., (2008), « Le concept du réseau et son efficacité », dans Bernat, J. P. « dir. », *L'intelligence économique, co-construction et émergence d'une discipline via un réseau humain*, (2008), France : Edition Lavoisier.
- Maugeri, S., (2004), *Théories de la motivation au travail*, Paris : Edition Dunod.
- Mc Gonagle, J. J. et Vella, C. M., (2012), *Proactive intelligence*, Londres : Springer

- Meier, O., (2012), *Le management du changement : changement culturel et organisationnel*, Paris : Edition Dunod.
- Meier, O., (2013), *Management interculturel*, Paris : Edition Dunod.
- Meier, O. et Verne, C.D., (2013), *Culture et éthique : regard sur le japon et les entreprises japonaises*, Versailles : VA Press éditions.
- Mercure et al., (1997), *Culture et Gestion en Algérie*, Paris : Edition de l'Harmattan.
- Moinet, N., (2011), *Intelligence économique, Mythes et réalités*, Paris : CNRS éditions.
- Nonaka, I. et Takeuchi, H., (1997), *La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante*, Paris : Edition De Boeck Supérieur.
- Ouchi, W., (1982), *Théorie Z : faire face au défi japonais*, Paris : inter-édition.
- Paille, P., (2006), *La méthodologie qualitative, posture de recherche et travail de terrain*, Paris : Armand Colin.
- Pateyron, P., (1998), *La veille stratégique*, Paris : Edition Economica.
- Peaucelle, L., (1986), *Système d'information pour le management*, Paris : Edition Economica.
- Pelosato, A., (2000), *Les Algériens, l'Algérie et la France*, France : les éditions Naturellement
- Plane, J.-M., (2003), *Théorie des organisations*, Paris : Editions Dunod.
- Plane, J.-M., (2003), *Management des organisations : théories, concepts, cas*, Paris : Editions Dunod.
- Plane, J.-M., (2008), *Théorie et management des organisations*, Paris : Editions Dunod
- Probst, J.-B. et Buchel, B.S.T., (1995), *La pratique de l'entreprise apprenante*, Paris : Les éditions d'Organisation.
- Pupion, P.-C., (2008), *Statistiques pour la gestion, applications avec EXEL et SPSS*, Paris : Editions Dunod.
- Reix, R., (2005), *Système d'information et management des organisations*, Paris : Editions Vuibert.
- Aim, R., (2008), *L'essentiel de la théorie des organisations*, Paris : Edition Gualino.
- Rouleau, L., (2007), *Théories des organisations*, Canada : Presses de l'université du Québec.
- Saussois, J.-M., (2007), *Théories des organisations*, Paris : Edition La Découverte.
- Schein, E., (2010), *Organizational culture and leadership*, USA: a Wiley Imprint.

Sisowath, S., (2008), « La dimension prospective et l'outil « homme » », dans Bernat, J. P. (dir.), *L'intelligence économique, co-construction et émergence d'une discipline via un réseau humain*, Paris : édition Lavoisier

Thevenet, M., (1986), *Audit de la culture d'entreprise*, Paris : Les éditions d'Organisation.

Thevenet, M., (1993), *La culture d'entreprise*, Paris : Collection : Que sais-je ?

Thevenet, M., (2007), *Culture d'entreprise*, Paris : Collection : Que sais-je ?

Thietart, R.-A. et al., (2014), *Méthodes de recherche en Management*, Paris : édition Dunod.

Thietart, R. A. et Xureb, J.-M., (2005), *Stratégies : concepts, méthodes mise en œuvre*, Paris : édition Dunod.

Veybel, L. et Prieur, P., (2003), *Le knowledge management dans tous ses états, la gestion des connaissances au service des performances*, France : Les éditions d'Organisation.

Wacheux, F., (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris : édition Economica

Yannon, B. et Deshayes, P., (2006), *Intelligence et innovation*, France : Editions de l'Harmattan.

### **Articles**

Aldbert, B. et Rouzies, A., (2014), « Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? » dans *Management international*, vol 19, n°1, Montréal, pp.42-60.

Armand, M. et al., (2011), *Veille et serious game : « quand la veille se la joue sérieux »*, dans *Regards croisés sur la veille, cadd e-réputation*, disponible sur [http://www.regionsjob.com/ebook/regards\\_croises\\_veille/ebook\\_veille.pdf](http://www.regionsjob.com/ebook/regards_croises_veille/ebook_veille.pdf) consulté le 20/06/2020.

Baghli, S.A., (1997), « Aspects de la politique culturelle de l'Algérie », UNESCO, disponible sur [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000029007\\_fre](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000029007_fre), consulté le 14/08/2017.

Baltz, C., (1998), « Une culture pour une société de l'information ? Position théorique, définition, enjeu », dans *Documentaliste science de l'information*, vol 35, n°2, France, pp. 75-82.

Barmeyer, C. I. et Davoine, E., (2008), « Culture et gestion en Allemagne : la « machine bien huilée » », dans Davel, E., Dupuis, J.-P. et Chanlat, J.-F. (dir.), *Gestion en contexte*

interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presses de l'Université Laval (UQAM), 2008.

Barmeyer, C. et Mayrhofer, U., (2008), « Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan », dans *Revue Management et Avenir*, France.

Belet, D., (1993), « Le concept d'organisation apprenante : vers un nouveau paradigme pour le développement des ressources humaines », disponible sur : <https://www.agrh.fr/assets/actes/1993belet004.pdf>, consulté le 23/06/2020

Bellon, B., (2002), « Quelques fondements de l'intelligence économique », dans *Revue d'économie industrielle*. Vol. 98, France.

Benmahamed, D. et Ermine, J. L., (2009), « Une démarche knowledge management, de la stratégie au système d'information de l'entreprise IBMA 09 », dans 11th conference on innovation and knowledge management in Twin Track Economies, janvier 2009, Le Caire, Egypte.

Bernier, L., (2012), « La gouvernance des entreprises publiques, stratégie entrepreneuriale et développement économique : que retenir ? », dans *Cahier de recherche sur la gouvernance*, Canada.

Besson, B., (2011), « Le roman de l'IE » dans *l'ENA hors les murs*, novembre 2011/n°416, France, p. 34.

Blanco, S., Caron-Fasan, M.-L. et Lesca, H., (1997), « Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique : deux cas d'utilisation de guides utilisateurs », dans *AIMS 1997*, Montréal.

Boizard, O., (2004), « Veille ou intelligence économique : faut-il choisir ? », dans *ISDM Marseille*.

Brouard, F., (2000), « Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept », dans *Congrès ASAC-IFSAM 2000*, Canada.

Bulinge, F., (2012), « L'influence de la culture nationale et de la culture des organisations sur la démarche d'intelligence économique », dans *CRISC n°2012/10*, France.

Capatina, A. et al., (2016), « Cross cultural strategic intelligence solutions for leveraging open innovation opportunities », dans *Journal on Intelligence Studies in Business*, Suède, pp. 27-38.

Carayon, B et Urvoas, JJ., (2011), « Visions croisées : l'IE est-elle un concept politique ? », dans *l'ENA hors les murs*, novembre 2011/n°416, France, p16.

- Caron-Fasan, M.-L. et Lesca, N. (2006), « Processus de veille : vers un programme de recherche » dans Cahier de recherche du CERAG, n°2006-04, France, p 33.
- Caron-Fasan, M.L., (2001), « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », dans Système d'Informations et Management, Vol 6 n°4, France, pp 73-89.
- Chabbet, T. et, Fouch, D., (2013), « Pratiques informationnelles durables : de la littérature informationnelle à la culture de l'information en entreprise : quels enjeux et solutions pour l'innovation », dans Actes du colloque spécialisé en sciences de l'information, sous la direction de Malloan, M., Université de Moncton, juin 2013, Canada.
- Chaker, S., (1989), « La voie étroite : la revendication berbère entre culture et politique », dans Annuaire de l'Afrique du nord, éditions du CNRS, tome XXVIII, Paris.
- Chaker, S., (1994), « Quelques évidences sur la question berbère », dans INALCO n°11 été 1994, Paris.
- Chante, A., (2010), « La culture de l'information, un domaine de débats conceptuel », dans Les enjeux de l'information et de la communication, 2010/1, France, pp.33-44.
- Clerc, P., (2001), « La veille stratégique, les yeux et les oreilles de votre entreprise », étude de l'Institut innovation informatique pour l'entreprise, France. Consulté le 27/10/2018, disponible sur <http://www.3ie.org>.
- Chouteau, M. et Vievard, L., (2007), « L'innovation un processus à décrypter », dans Le centre ressources prospectives du grand Lyon, France.
- Clerc, P., (2011), « Intelligence économique et stratégie d'influence : diffusion de la culture, des normes et des modèles institutionnels », dans l'ENA hors les murs, novembre 2011/n°416, p72, France.
- Coze, A. C. et Potin, Y., (2006), « La culture d'entreprise », dans Centre de ressources en économie et gestion (CREG), France. Consulté le 22/06/2020, disponible sur <https://creg.ac-versailles.fr/La-culture-d-entreprise>.
- Delamotte, E., (2014), « La culture informationnelle : quelques pistes pour sa didactisation », dans Communication, technologie et développement, n°1/septembre 2014, France.
- Delebecque, E., (2011), « Former les jeunes français à l'intelligence économique », dans l'ENA hors les murs, novembre 2011/n°416, France, pp. 25-26.
- DeLong, W. et Fahay, L., (2000), “Diagnosing cultural barriers to knowledge management”, dans Academy of management executive, vol 14, n°4.

- Eliasson, G., (1996), "Firm Objectives Controls and Organization, the use of Information and the Transfer of Knowledge Within the Firm", dans Kluwer academic publishers, Stockholm.
- Feroukhi, Y., (2008), « L'intelligence économique : de la capitalisation des compétences à la mise en place des outils de veille », dans La revue algérienne de l'économie et de la finance n°13, Algérie.
- Geoffroy, C., (2008), « Culture et gestion en Angleterre : un idéal de mesure », dans Presses de l'Université Laval, Québec.
- Guechtouli, M., (2014), « Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle », dans IPAG WORKING PAPER, France.
- Rocher, G., (1992), « Culture, civilisation et idéologie », dans Introduction à la Sociologie Générale, Montréal: Éditions Hurtubise HMH ltée, pp. 101-127.
- Habib, J., (2010), « La dynamique de création des connaissances dans le processus d'innovation : analyse comparée de quatre études de cas dans le secteur de la santé électronique », dans Système d'information et management, volume 15, France.
- Hamidou, N., (2007), « La langue et la culture : une relation dyadique », dans Synergies Algérie, n°1, pp. 29-40.
- Harbulot, C. et Baumard, P., (1997), « Perspective historique de l'intelligence économique », dans La revue de l'intelligence économique, France.
- Homri, S., (2012), « Culture de l'organisation : quel impact pour la gestion des connaissances », dans Institut d'études politique d'Aix en Provence, France.
- Juillet, A., (2005), « Du renseignement à l'intelligence économique, la revue de la défense nationale et de sécurité collective », dans Comité d'étude de défense nationale, N° 12, France.
- Kahaner, L., (1996), « The basics of competitive intelligence », disponible sur : [file:///C:/Users/mp/Downloads/Documents/intro\\_comp\\_intelligence\\_2.pdf](file:///C:/Users/mp/Downloads/Documents/intro_comp_intelligence_2.pdf), consulté le 04/07/2020.
- Kessab, A., (2009), « Les politiques culturelles en Afrique du Nord -Maghreb- sont-elles compatibles avec la convention de l'UNESCO sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles ? » dans World Art Summit on Arts and Culture, 22-25 Septembre 2009, Johannesburg, Afrique du Sud.
- King, W.R., (2009), "Knowledge Management and Organizational Learning". In: King W. (eds) Knowledge Management and Organizational Learning. Annals of Information Systems, vol 4. Springer, Boston, MA.

- Lamoureux, D., (2011), « L'intelligence économique, un management éclairé de l'entreprise », dans *l'ENA hors les murs*, novembre 2011/n°416, France.
- Le Deuff, O., (2009), « Penser la conception citoyenne de l'information », dans *Les cahiers du numérique*, 2009/3 (vol 5), France.
- Lesca, H., Rouibeh. K., (1997), « Des outils au service de la veille stratégique », dans *Systèmes d'Information et Management* n°2, vol 2, France, pp. 101-133.
- Lesca, H., (1997), « Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique », dans *Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie*, France
- Loicq, M., (2009), « Les enjeux éducatifs de la culture informationnelle. Une compétence de communication », dans *Les cahiers du numérique* 2009/3 (vol 5), France.
- Louart, P., (2002), « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », dans *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, Lille.
- Mallowan, M., (2012), « Intelligence et transculture de l'information », dans *Communication et Organisation*, 2012/2 (n° 42), France, pp 27-48.
- Martre, H., (1994), « Intelligence économique et stratégique des entreprises », dans *La documentation française*, France.
- Matmar, D., (2008), « Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et la capitalisation des compétences internes de l'entreprise » dans *ISDM*, Toulon.
- Miaux, J. F., (2010), « Mise en œuvre d'une activité de veille : le cas du Réseau Ferré de France », dans *Conservatoire national des arts et métiers de France*, France.
- Miha Skelavaj et al., (2010), "Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms", dans *Elsevier*
- Monino, J.L., (2015), « Big Data, Open Data et valorisation des données », dans *Réseau de recherche sur l'innovation (RRI)*, n°48-2015, France.
- Montoux, A., (2011), « Rumeur, e-réputation et surveillance », dans *l'ENA hors les murs*, novembre 2011, n°416, France.
- Mousli, M., (2007), « Elton Mayo et l'école des relations humaines », dans *Alternatives économiques*, 2007/3, n°256, France.
- O'Quin, P., (2011), « L'intelligence économique au-delà de 'l'économique' », dans *l'ENA hors les murs*, novembre 2011, n°416, France.
- Oubrich, M., (2011), "Competitive Intelligence and Knowledge Creation-Outward insight from an empirical survey", dans *Journal of Intelligence Studies in Business* 1, 2011, pp. 97-106.

- Revel, C., (2011), « L'intelligence économique, un mode de gouvernance », dans *l'ENA hors les murs*, novembre 2011/ n° 416, France, pp. 3-4.
- Revel, C., (2011), « Anticiper et influencer », dans *l'ENA hors les murs*, novembre 2011, n° 416, France.
- Riveleau, C., (2003), « Les théories de la motivation », dans *Cadre de santé*, France.
- Rochet, C., (2011), « Sensibiliser les fonctionnaires à l'Intelligence Economique », dans *l'ENA hors les murs*, novembre 2011, n°416, France.
- Saadi, S., (2011), « Former à la prise de risque IE », dans *l'ENA hors les murs*, novembre 2011, n°416, France.
- Salam, G., (2016), « Les nouveaux enjeux du Big Data pour les entreprises : promouvoir une intelligence collaborative », dans *International journal of economics and strategic management of business process*, volume 6, 2016.
- Serres, A., (2008), « La culture informationnelle. Problématiques émergentes dans les sciences de l'information », Lavoisier, p. 137-160.
- Slaoui, S., (2016), « La culture d'entreprise, outil de management au service de la performance d'une petite et moyenne entreprise », dans *International Journal of Innovation and Applied Studies*, vol. 14, n° 1, janvier 2016, Maroc.
- Spencer-Oatey, H., (2012), "What is culture? A compilation of quotations », in *Global PAD Core Concepts*, Londres.
- Stalla-Bourdillon, C., (2011), « Comment maîtriser sa sécurité économique », dans *l'ENA hors les murs*, novembre 2011/n°416, p. 62, France.
- Tomala, F., Senechal, O. et Tahon, C., (2001), « Conférence francophone de modélisation et simulation », avril 2001, France, pp25-27.
- Zara, O., (2004), « Le management de l'intelligence collective, vers une éthique de la collaboration », Axiopole, Berkley.

### **Actes de colloques et communications**

- Baziz, A., Quoniam, L. et Raymon, D., (2014), « Quels modèles d'intelligence économique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion », dans *Séminaire international sur l'intelligence économique : Un enjeu majeur de Compétitivité*, HEC, 21-22 Mai 2014, Alger.
- Bougchiche, H., (2017), « Technological Watch and Knowledge Management », dans *6th. International Symposium on Knowledge Organisation in the perspective of Digital Humanities*, ISKO-Maghreb' 2017, May 2017, Al-Hoceima, Maroc.

Bougchiche, H., (2016), « L'intelligence compétitive adaptée au processus d'innovation, VSST », 21 et 22 Mai 2016, El Hoceima, Maroc.

Fayolle, A., Legrain, T. et Labbe, M., (2007), « Valeurs et culture d'entreprise : genèse et source de l'orientation entrepreneuriale de l'Oréal », dans *Actes du 5<sup>ème</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat de Sherbrooke*, 03-05 octobre 2007, Canada.

Hardy-Zhang, M. et Agostinelli, S., (2008), « La dimension culturelle des pratiques communicationnelles de veille stratégique et son influence sur les systèmes de veille : l'exemple des entreprises chinoises », *Conférence SII 2008*, France-Chine.

Lesca, H. et Castagnos, J.C., (2000), « Capter les signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ? », dans *Colloque AIMS*, Montpellier.

Blanco, S., Caron, M-L., Lesca, H., (1997), « Sélection et exploitation des signaux faibles de veille stratégique : deux cas d'utilisation de guides utilisateurs », dans *Colloque AIMS*, Montréal.

Monnin, C., (2006), « Le facteur humain au cœur de l'intelligence collective », dans *Actes du V<sup>e</sup> colloque TIC et territoire : quels développements ?*, Université de Franche Comté, Besançon, 9-10 juin 2006.

### **Encyclopédies**

Mustar, P. et Penan, H. (dir.), *Encyclopédie de l'innovation*, Paris : Editions Economica.

### **Thèses**

Boulifa Tamboura, I., (2008), *Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique*, Thèse de doctorat en gestion, Tunisie : université de Tunis.

Boussaidia, H., (2013), *La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant : cas de l'entreprise publique algérienne*, Thèse de doctorat, Algérie : université de Tlemcen

Bulinge, F., (2002), *Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique*, Thèse de doctorat en science de l'information, France : Université de Toulon.

Dhaoui, C., (2008), *Les critères de réussite d'un système d'intelligence pour un meilleur pilotage stratégique*, Thèse de doctorat en gestion, France : Université Nancy 2.

El Idrissi, A., (2017), *La gouvernance des entreprises publiques, perspectives comparatives Maroc-Europe*, Thèse de doctorat, France : université de Lille 1.

El Heddadi, A., (2011), *Fouille multidimensionnelle sur les données textuelles visant à extraire les réseaux sociaux et sémantiques pour leur exploitation via la téléphonie mobile*, Thèse de doctorat en informatique, France : Université de Toulouse.

Guerchouh, M., (2017), *Système de gouvernance et efficacité organisationnelle des entreprises algériennes : étude comparative des formes d'organisation à travers l'approche intégrale de la gouvernance*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Algérie : université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.

Haroussi, S., (2004), *Système de veille stratégique basé sur un réseau d'experts : méthodes et outils*, Thèse de doctorat en gestion, France : Université d'Aix-Marseille.

Hoba Andoh, P., (2003), *Etude de l'infrastructure et de développement d'un système de veille stratégique et d'information compétitive au BNETD, en Côte d'Ivoire*, Thèse de doctorat en gestion, Marseille : Université Aix-Marseille III.

Kriaa-Medhaffer, S., (2006), *Veille anticipative stratégique, problématique de l'animation, proposition et expérimentations des connaissances actionnables situées, cas des entreprises tunisiennes*, Thèse de doctorat en gestion, Tunis : Université de Tunis.

Le Deuff, O., (2009), *La culture de l'information en reformation*, Thèse de doctorat en sciences de l'information, Rennes : Université de Rennes 2.

Matmar, D., (2008), *L'adaptation d'une veille technologique aux entreprises algériennes*, Thèse de doctorat en économie, Algérie : Université Mouloud Mammeri.

Ouatara, O., (1997), *La veille technologique, adaptation aux pays africains : information, environnement, moyens, culture*, Thèse de doctorat en gestion, Marseille : Université Aix-Marseille III.

Rouibah, K., (1998), *La veille stratégique vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles*, Thèse de doctorat, Grenoble : Institut national polytechnique de Grenoble.

Taguelmint, M.Z., (2017), *Analyse des conditions d'émergence des pratiques de veille stratégique, cas de la filière laitière*, Thèse de doctorat en économie et gestion, Algérie : Université de Béjaia.

### **Etudes d'organismes et experts**

Etude Jemm Resaerch (2010), *Entreprise Intelligente 2010 : les pratiques de travail des collaborateurs de l'entreprise*, disponible sur

<file:///C:/Users/mp/Desktop/les%20docs%20pour%20la%20TH/Etude%20Jemm%202010.pdf>, consulté le 18/07/2020.

*Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des entreprises publiques*, OCDE (2015) : édition 2015.

*Les principes de gouvernement d'entreprise*, édition OCDE 2004, OCDE 2004.

UNESCO, *Diversité et inter-culturalité en Algérie*, 2009.

Centredoc (2003), *Recherche d'information et marketing*, disponible sur <https://www.centredoc.swiss/fr/>

## **Annexes**

## Annexe 1 : Les différentes définitions de l'entreprise apprenante

Auteur	Définition de l'entreprise apprenante
PEDLER, BOYDELL, BURGOYN- 1988	« Une organisation apprenante est une organisation qui facilite l'apprentissage de tous ses membres et qui se transforme continuellement ».
HANDY-1989	« L'organisation apprenante peut signifier deux choses : elle peut vouloir dire une organisation qui apprend et/ou une organisation qui encourage l'apprentissage de ses membres. Elle devrait signifier les deux ».
SENGE -1990	« Les organisations apprenantes sont des organisations où les gens développent de façon continue leurs capacités à créer les résultats qu'ils souhaitent, où de nouveaux modèles de pensée émergent, où les aspirations collectives sont libérées et où les gens apprennent en permanence à apprendre ensemble ».
GARVIN-1993	« Une organisation apprenante est une organisation qui a une compétence pour créer, acquérir et transférer de la connaissance et pour modifier son comportement en fonction des nouvelles connaissances et visions ».
SWIERINGA et WIERDSMA-1992	« Une organisation apprenante est une organisation dans laquelle les gens apprennent en travaillant ensemble, et travaillent ensemble pour apprendre, et de ce fait sont capables de créer une dynamique de développement collectif ».
PEARN KANDOLA - 1994	« Une organisation apprenante attribue une grande valeur et considère comme un actif prioritaire l'apprentissage individuel et organisationnel. Elle s'efforce d'utiliser au maximum le potentiel d'apprentissage de tous les individus et de toutes les équipes, pour répondre aux objectifs de l'organisation. Mais elle le fait de façon à satisfaire les besoins et aspirations des hommes, et en créant un climat d'apprentissage et d'amélioration continue ».

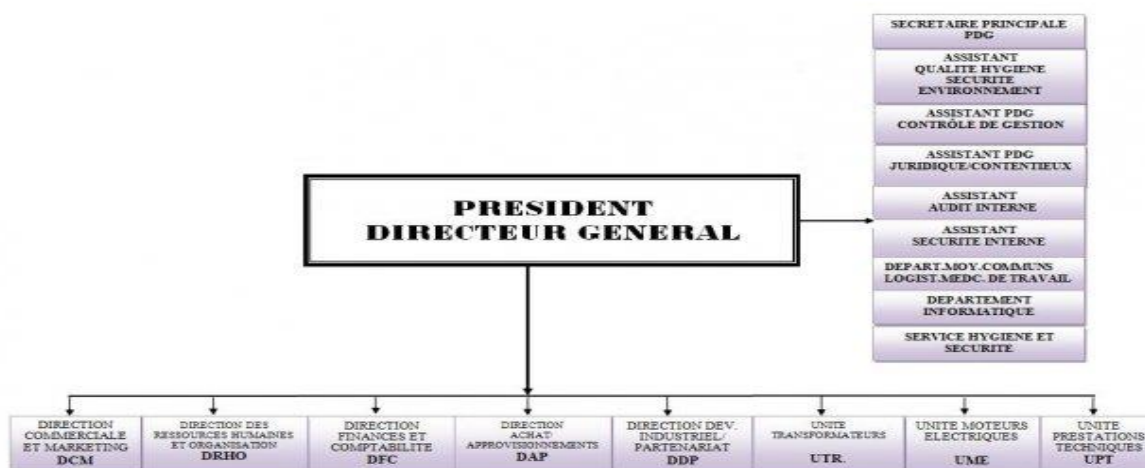
Source : Belet, D. (2003 : 49).

**Annexe 2 : La classification des sources d'information**

<b>Les sources d'information</b>	<b>Les critères de classement des sources d'information</b>
<u>I. Formelles</u> La presse, autres médias	Faciles d'accès, coût bas, peu fiables, non discrètes et pas fraîches.
Les livres	Faciles d'accès, coût bas, fiables, non discrètes et plus ou moins fraîches (selon l'année de parution et leur date d'utilisation).
Les tribunaux de commerce	Fiables, plus difficiles d'accès, plus ou moins discrètes, coût bas et pertinentes.
Les études publiques et privées, les sociétés de conseil	Fiables, pertinentes, coût élevé, difficulté d'accès, discrètes donc confidentielles et valeur élevée.
Les brevets	Fiables, pertinentes, coût élevé, faciles d'accès et disponibles, valeur élevée.
Les publications scientifiques	Pertinentes, fiables, riches et d'une valeur importante, coût élevé et accès difficile.
<u>II. Informelles</u> Les concurrents	Difficiles d'accès, pertinentes, discrètes, riches et d'une valeur élevée, fiables et d'un coût élevé.
Les fournisseurs et sous-traitants	Difficiles d'accès, discrètes, fiables, riches, pertinentes et fraîches.
Les missions et les voyages d'études	Fiables, pertinentes, fraîches, coût élevé, valeur élevée.
Les colloques et congrès	Coût élevé, valeur élevée, fiables, pertinentes, riches, plus ou moins discrètes.
Les expositions et les salons	Coût élevé, valeur élevée, plus ou moins fiables, fraîches.
Le réseau interpersonnel	Coût élevé, valeur élevée, pertinentes, riches, discrètes et fiables.

**Tableau : La classification des sources d'information élaborée par l'auteur de cette thèse**

## Annexe 3 : L'organigramme de l'entreprise E-I



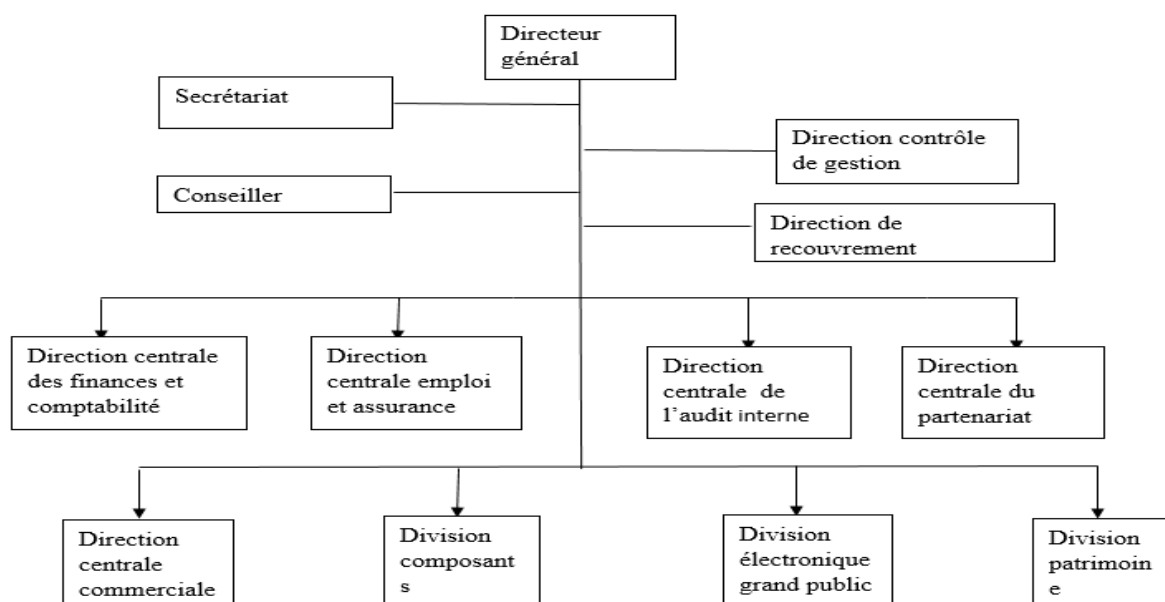
Source : Document interne à l'E-I, 2017

**Annexe 4 : Les ventes annuelles des produits (année 2015).**

<b>Désignation des produits</b>	<b>Quantités</b>	<b>Valeurs</b>
<b>Moteurs</b>	12474	291222
<b>Alternateurs</b>	2	539
<b>Groupes électrogènes</b>	6	16420
<b>Transformateurs</b>	6294	3673651
<b>Prestation</b>		8777
<b>Total</b>		3990609

**Source : Document interne à l'entreprise E-I, 2017.**

Il est à noter que le total des quantités n'a pas pu être présenté étant donné que les prestations ne sont pas quantifiables. Par contre, le chiffre d'affaires est présenté en milliards de dinars algériens.

**Annexe 5 : L'organigramme de l'entreprise « ENIE »**

Source : Document interne de l'ENIE, 2018.

Annexe 6 : les produits grand public de l'entreprise ENIE



LED TV SMART 2080-2080 s



LED TV Série 2050



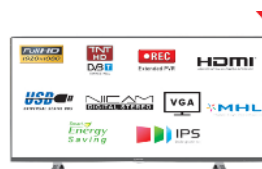
LED TV Série 1300



LED SMART Incurvée Série 786



E-PTV Vidéo Projecteur



LED TV Série 628 (50")



E-Pad 8"



LED SMART TV 3D 712



LED TV Série 618



LED TV Série 13000



LED SMART TV 3D 715



Tablette ENIE



Récepteur Satellite



Home Cinéma ENIE



LED SMART TV 3D Série 33D



LED SMART TV Série 717



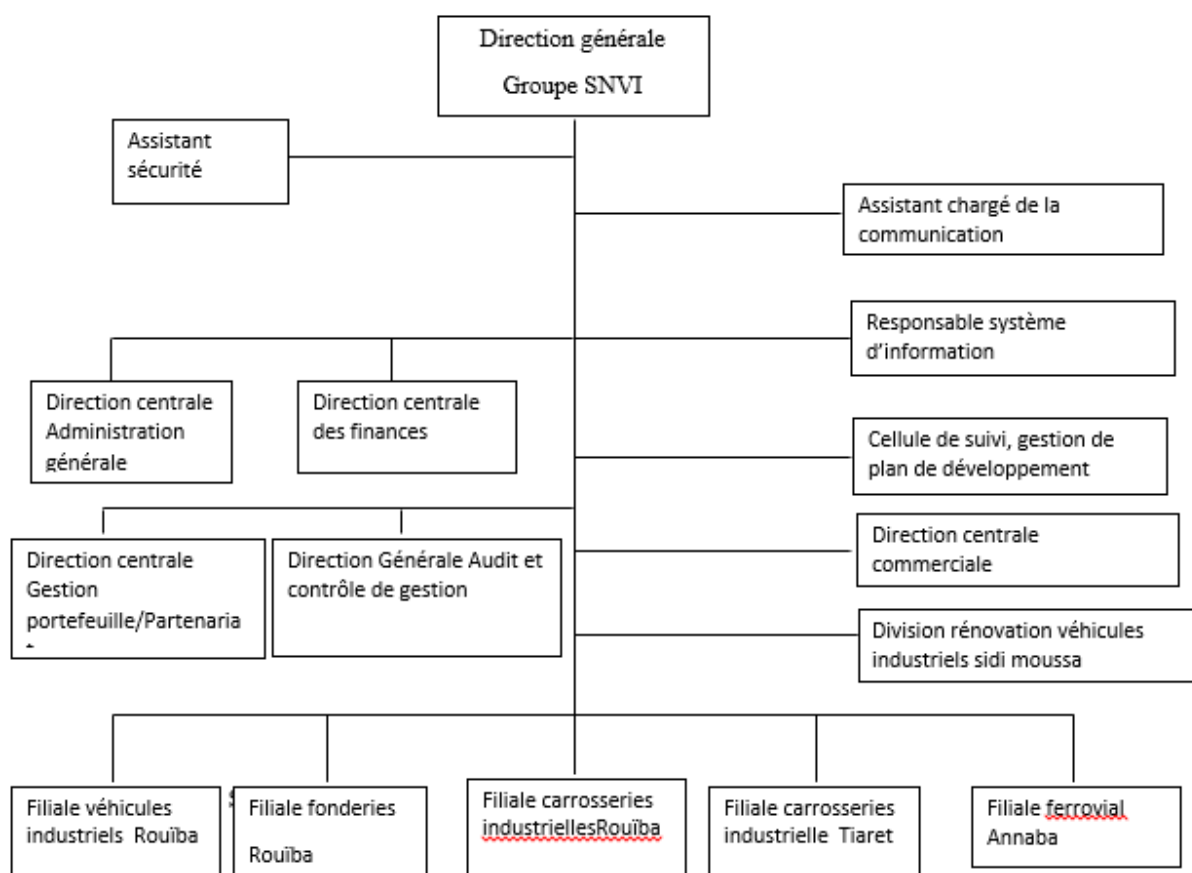
Produit Informatique (PC)



La Barre de son ENIE

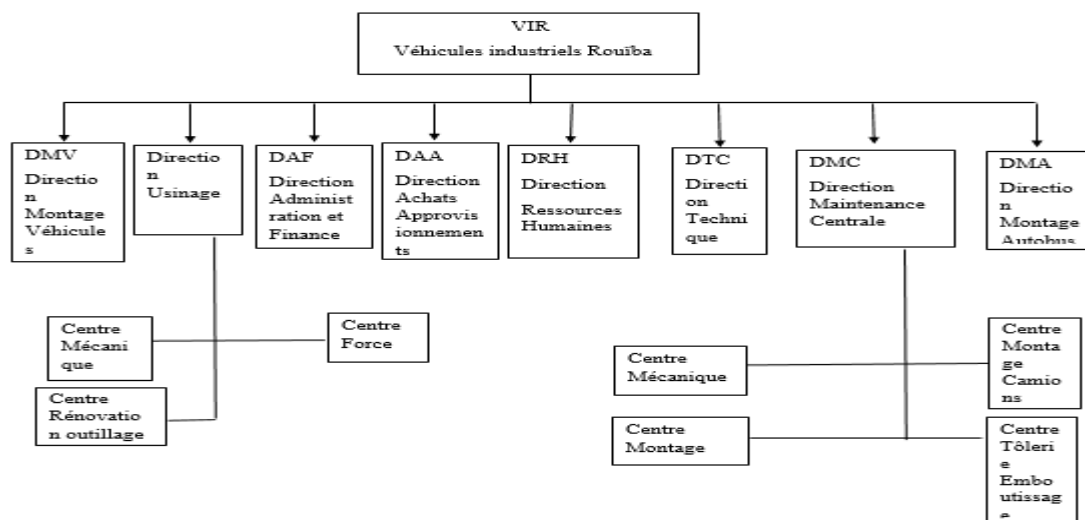
Source : [http://www.enie.dz/?portfolio\\_cats=enie-grand-public](http://www.enie.dz/?portfolio_cats=enie-grand-public)

## Annexe 7 : L'organigramme de la SNVI



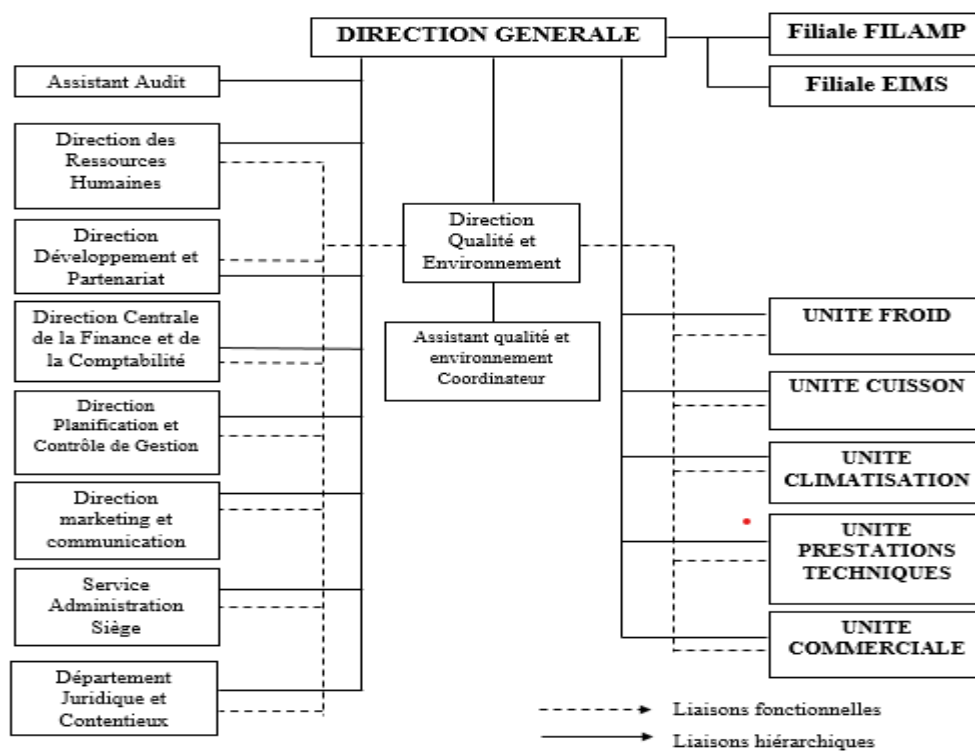
Source : SNVI/VIR, 2019

## Annexe 8 : L'organigramme de la filiale SNVI/VIR



Source : SNVI/VIR, 2019

## Annexe 9 : Organigramme de l'ENIEM



Source : Document interne de l'ENIEM, 2019.

## Annexe 10 : Les concurrents de l'ENIEM

Gamme	Marque	Nom de concurrent	Produit
<b>Froid</b>	Samsung	SAMHA (montage)	Réfrigérateurs (PM.CM) tous types
	LG	ES.SALAM électronique (montage)	Réfrigérateurs (tous types)
	ARISTON MAX WELL PROFILO		Réfrigérateurs (tous types)
	CRISTOR	Groupe ABBABOU électronique CRISTOR	Réfrigérateurs
	CHAFFOTEAU Maury	VORTIC/ FRIGOR (montage)	Réfrigérateurs
	MORSI	SARL MORSI (montage)	Congélateurs (montage) Frigo présentoir Réfrigérateurs
	ROWA Whirlpool	Groupe TELEMAR SGEN/ SPA (montage)	Réfrigérateurs
	MONT BLANC	ELECTROSTAR (montage)	Réfrigérateurs
	SONY BROADACAST	BYA électronique (montage)	Réfrigérateurs
<b>Cuisson</b>	Samsung	SAMHA (montage)	MICRO-ONDES
	LG	ES. SALAM Electronique	Cuisinières
	CRISTOR	Groupe ABBABOU Electroniques	Cuisinières
	CHAFFOTEAU et MAURY	VORTIC /FRIGOPR	Cuisinières

	MORSI	SARL MORSI	Cuisinières
	SAWARIC	SANARIC (fabrication)	Cuisinières
	Whirpool		Cuisinières
	VIALANT	Flamme bleue (fabrication)	Cuisinières Réchauds plats Fours
	ARTHUR MARTIN	RARL CIEM	Cuisinières
<b>Climatiseurs</b>	Samsung	SAMHA	Climatiseurs (tous types)
	LG	ES. SALAM Electronique	Climatiseurs (tous types)
	CRISTOR	Groupe ABBABOU Electronique CRISTOR	Climatiseurs
	CONDOR		Climatiseurs
	ARISTONE GROUPE ITALIEN MAX WELL AIR WELL ARISTON PROFILO	SODINCO/SPA HAIER	Climatiseurs Mono et Split Système
<b>Machines à laver</b>	ARTHUR MARTIN Et MAURY	SARL CIEM	Lave-linge
	Samsung	SAMHA	Lave-linge
	LG	ES. SALAM Electronique	Lave-linge
	MORSI	SARL MORSI	Lave-linge
	CHAFFOTEAU Et MAURY	VORTIC/FRIGOR	Lave-linge

<b>Chauffe bain</b>	CHAFFOTEAU et MAURY	VORTIC/ FRIGOR	Chaudières Chauffe –eau et bain
---------------------	------------------------	----------------	------------------------------------

**Source : ENIEM, 2019.**

---

**Annexe 11 : Guide d'entretien**

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences Commerciales**  
**Département des Sciences de Gestion**  
**Doctorat en Management et Marketing des Entreprises**

**Guide d'entretien**

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat, nous nous adressons à vous afin de bien vouloir répondre à ces questions avec précision en vue de déterminer si la culture de l'entreprise est un déterminant dans la réussite des activités de veille stratégique.

Nous tenons à vous rassurer d'avance, les informations que vous nous fournirez ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques et nous respectons votre anonymat.

**1. Pouvez-vous nous expliquer quelle est la mission ou la raison d'être de votre entreprise ?**

.....  
.....

**2. Quel est le secteur d'activité de l'entreprise/ses activités ?**

.....  
.....

**3. Votre entreprise est dotée d'une histoire qui lui est propre, comment s'est-elle construite ?**

.....  
.....

**4. Comment percevez-vous la notion de valeur ?**

.....  
.....

**5. Quelles sont les valeurs sociales et professionnelles avec lesquelles fonctionne votre entreprise ?**

.....  
.....

**6.** Quelle est votre perception de la culture d'entreprise ?

.....  
.....

**7.** Comment pouvez-vous qualifier la culture de votre entreprise ?

.....  
.....

**8.** Le dirigeant de l'entreprise intègre -t- il les opinions de ses salariés dans la prise de décision ?

.....  
.....

**9.** Les conflits au sein de votre entreprise sont plutôt des conflits d'intérêts ou de pouvoirs ?

.....  
.....

**10.** Afin d'y remédier aux conflits, vous recourez à la sanction, à la communication ou autre ?

.....  
.....

**11.** Votre entreprise vise-t-elle l'excellence en ce qui concerne le service dispensé aux clients de votre entreprise ?

.....  
.....

**12.** Pouvez-vous nous expliquer comment votre entreprise respecte-t-elle les intérêts du personnel ?

.....  
.....

**13.** Votre entreprise encourage-t-elle l'initiative personnelle ? Recherche-t-elle des personnes qui permettent son évolution ?

.....  
.....

**14.** Avez-vous pensé à faire évoluer la culture de votre entreprise ?

.....  
.....

15. Quels sont les éléments qui ont évolué et quels sont ceux qui n'ont pas changé ?

.....  
.....

16. Y a-t-il une émergence d'une nouvelle philosophie au sein de votre entreprise ?

.....  
.....

.....

Si Oui, comment se manifeste-t-elle ?

.....  
.....

**II. La veille stratégique**

1. La circulation des informations est plutôt verticale, horizontale ou transversale ?

.....  
.....

L'émergence des idées se fait-elle de façon rare, courante ou de façon continue et permanente ?

.....  
.....

L'environnement externe à l'entreprise est-il stable ou instable ?

.....  
.....

Le changement de l'environnement est-il simple ou complexe ?

.....  
.....

2. Avez-vous changé de structure organisationnelle pour faire face à l'environnement ?

.....  
.....

Avez-vous été confronté à des résistances face à cela ? Comment avez-vous procédé en vue de faire face à ces situations ?

.....  
.....

3. Afin de réaliser les objectifs de votre entreprise, pouvez-vous nous dire quel est l'horizon temporel que vous visez ?

.....  
.....

4. Face à votre environnement actuel, vous optez pour la même stratégie qui vous a permis de réussir dans le passé, imiter les concurrents ou bien vous considérez que le plus important est d'innover ?

.....  
.....

5. Face aux nouveaux marchés et au futur, avez-vous tendance à attendre et voir ce qui se passe ou bien vous réagissez à temps ?

.....  
.....

6. Les informations que vous recherchez dans l'environnement sont-elles relatives aux produits et leurs prix, la recherche et le développement, les clients et les fournisseurs ou bien les normes et les règles de travail ?

.....  
.....

7. Quelles sont les informations que vous considérez comme étant stratégiques ?

.....  
.....

8. Comment procédez-vous à la protection de ces informations stratégiques ?

.....  
.....

9. Quelle est votre conception de la veille stratégique ?

.....  
.....

10. Pratiquez-vous une veille stratégique ou une de ses composantes ?

.....  
.....

Si non, quelles sont les raisons qui vous en empêchent ?

.....  
.....  
**11.** Quelles est la méthode ou la procédure que vous poursuivez ou utilisez-en vue de surveiller votre environnement ?

.....  
.....  
**12.** Avez-vous une structure de veille stratégique formelle ou informelle ?

.....  
.....  
**13.** Quelles sont les personnes qui sont chargées de la collecte des informations même dans le cas d'une veille informelle ?

.....  
.....  
**14.** Quelles sont les personnes qui sont chargées du traitement, de l'analyse et de l'interprétation des informations, même dans le cas d'une veille informelle ?

.....  
.....  
**15.** Quelles sont les personnes qui sont chargées de la diffusion des informations même dans le cas d'une veille informelle ?

.....  
.....  
**16.** La veille stratégique est-elle plutôt une pratique horaire, journalière, hebdomadaire, ou mensuelle ?

.....  
.....  
**17.** Votre entreprise réalise-t-elle cette activité seule ou bien fait-elle appel à des spécialistes externes ?

.....  
.....  
**18.** Quelles sont les sources d'information que vous interrogez pour votre veille stratégique ?

Types de sources d'informations	Réponses
La presse/ les livres	
Les banques de données	
La chambre de commerce	
Les sociétés de services et de conseils	
Les brevets	
Les concurrents (communication commerciale)	
Les fournisseurs/sous-traitants	
Les foires	
Le réseau interpersonnel	
Autres (précisez)	

### III. La culture informationnelle

1. Quelle est l'importance de l'information pour l'entreprise ?

.....  
 .....

2. Le degré d'importance de la surveillance et de l'écoute de l'environnement est plutôt faible, moyen ou élevé ?

.....  
 .....

3. Les informations collectées sont-elles diffusées et transmises au sein de l'ensemble de l'entreprise ?

.....  
.....

**4.** Les informations recueillies sont-elles transformées en connaissances ?

.....  
.....

Quelles sont les étapes que vous poursuivez en vue de réaliser cette transformation ?

.....  
.....

**5.** Quels sont les moyens que votre entreprise utilise en vue de développer de nouvelles idées de produits ?

.....  
.....

**6.** La surveillance de l'environnement est-elle favorisée et encouragée par la direction ?

.....  
.....

Si Oui, quels sont les moyens mis en place pour cela ?

.....  
.....

**7.** La direction a-t-elle tendance à partager les informations avec les salariés ?

.....  
.....

Si Oui, avec qui exactement et quelle est la nature de ces informations ?

.....  
.....

**8.** Les salariés de l'entreprise sont-ils conscients de la nécessité de partager les informations pour la réussite de l'entreprise ?

.....  
.....

**9.** Le comportement des salariés est-il favorable au partage d'informations entre eux ?  
Entre-eux et entre la direction ?

.....  
.....

Pour quelle(s) raison(s) ?

.....  
.....

**10.** Avez-vous réalisé des modifications au niveau de votre façon de fabriquer vos produits ?

.....  
.....

Si oui, quelles sont-elles ?

.....  
.....

**11.** Quels sont les nouveaux produits et procédés que vous avez lancés ?

.....  
.....

**12.** Les salariés préfèrent-ils un travail individuel ou collectif ?

.....  
.....

**13.** Qu'est-ce qui motive les membres de l'entreprise ?

.....  
.....

**14.** Comment percevez-vous la notion d'innovation ?

.....  
.....

**15.** Quelles sont les étapes que vous poursuivez afin de mettre en place des innovations produits ou procédés ?

.....  
.....

**Annexe 12 : Questionnaire**

**Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou**  
**Faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et Sciences Commerciales**  
**Département des Sciences de Gestion**  
**Doctorat en Management et Marketing des Entreprises**

**Questionnaire**

Dans le cadre de la préparation d'une thèse de doctorat, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire avec précision, en vue de déterminer si la culture de l'entreprise est un déterminant dans la réussite des activités de veille stratégique.

Nous tenons à vous rassurer d'avance, les informations que vous nous fournirez ne seront utilisées qu'à des fins scientifiques et nous respectons votre anonymat.

**Question 1 :** Considérez-vous que votre entreprise est assez avancée dans son domaine d'activité par rapport aux autres concurrents ?

Pas du tout

Tout à fait

**Question 2 :** Les salariés se sentent-ils tous impliqués dans leur entreprise ?

Oui

Non

**Question 3 :** Les salariés prennent-ils des initiatives avec l'appui et l'accord tacite de la hiérarchie ?

Oui toujours

Oui, mais parfois critiqué par la hiérarchie

Oui, mais parfois sanctionné par la Hiérarchie

Aucune initiative ne peut être prise sans accord de la hiérarchie

**Question 4 :** Le salarié doit-il accomplir ses tâches en respectant le protocole prédéfini par la hiérarchie ?

Oui toujours

Parfois

Pas du tout

**Question 5 :** Les produits bien appréciés par les clients rendent-ils fiers les salariés de l'entreprise ?

Oui Non

**Question 6 :** Le style de management est considéré par les membres de l'entreprise comme étant :

Agréable Strict Directif Collaboratif

**Question 7 :** Les salariés sont-ils prêts à faire des heures supplémentaires en cas de nécessité ?

Oui Non

**Question 8 :** Les problèmes au sein de votre entreprise sont résolus :

Uniquement par la direction

Par une équipe de travail dédiée

Par l'ensemble du personnel

**Question 9 :** Considérez-vous votre entreprise comme étant :

Une entreprise qui crée de nouveaux produits

Une entreprise qui cherche à pénétrer de nouveaux marchés

Une entreprise qui vise à aller vers l'international

**Question 10 :** Existe-t-il une coopération entre les dirigeants et les employés de l'entreprise ?

Oui Non

Et entre les différents services de l'entreprise ?

Oui Non

Si oui, cette coopération est-elle

Bonne Satisfaisante Pas satisfaisante

**Question 11 :** Les procédures de travail et de fonctionnement doivent-elles être respectées à la lettre ?

Oui Non

**Question 12 :** De quelle manière prenez-vous connaissance des décisions les plus importantes ?

- Informés personnellement par les supérieurs
- Notes écrites par les supérieurs
- Réunions d'informations
- Compte rendu du comité de l'entreprise
- Affichage
- Journal de l'entreprise
- Rumeurs, bruits de couloirs
- Vous n'avez aucune connaissance de ces décisions

**Question 13 :** A quel moment disposez-vous de ces informations (décisions) ?

- Presque immédiatement/assez tôt
- Trop tard

**Question 14 :** Quelle est la forme de ces informations ?

- Détaillée et ouverte
- Filtrée et pas claire

**Question 15 :** En tant qu'employé, qu'attendez-vous de votre entreprise ?

- La sécurité de l'emploi
- De bon rapport avec les collègues
- De bon rapport avec le supérieur hiérarchique
- Un travail motivant dans lequel utiliser ses compétences
- Une formation continue et des possibilités de perfectionnement
- Un bon salaire
- Des conditions de travail agréables
- Des règlements justes et clairs concernant l'organisation de l'entreprise
- La possibilité de donner mon avis pour les décisions qui concernent mon activité

**Question 16 :** Les efforts des employés sont-ils récompensés ?

Oui

Non

**Question 17 :** Est-ce que les salariés se font confiance ?

Oui Non

Ont-ils confiance en la direction ou en leur(s) supérieur(s) hiérarchique(s) ?

Oui Non

Les décisions sont-elles centralisées ?

Oui Non

**Question 18 :** Comment qualifiez-vous la culture de votre entreprise ?

Forte faible

Si elle est forte, les critères qui vous permettent d'avancer cela sont plutôt :

- Le degré de satisfaction des clients, des intérêts du personnel et les actionnaires
- Sa durée de vie et son expérience dans son domaine d'activité

## **Table des matières**

---

Remerciements.....	I
Dédicaces .....	II
Sommaire .....	IV
Liste des abréviations .....	VI
Liste des tableaux.....	X
Liste des figures.....	XII
Liste des schémas.....	XIV
Introduction générale.....	2
Chapitre I <sup>er</sup> : Le cadre théorique et conceptuel de la culture d'entreprise.....	15
Introduction .....	15
Section I: Les origines et fondements théoriques de la culture d'entreprise .....	15
I.1. Les approches théoriques de la culture d'entreprise.....	16
I.1.1. L'approche classique et l'absence de la communication.....	16
I.1.1.1. Frederick Winslow Taylor et la recherche du gain.....	17
I.1.1.2. Henri Ford et la réduction du temps des opérations.....	17
I.1.1.3. Henri Fayol et la division du travail.....	17
I.1.1.4. Max Weber et l'autorité.....	18
I.1.2. La théorie des relations humaines et la dynamique de groupe.....	19
I.1.2.1. Elton Mayo et le travail de groupe.....	19
I.1.2.2. Liwin et Likert et la dynamique de groupe.....	20
I.1.2.3. Abraham Maslow et la hiérarchisation des besoins.....	20
I.1.2.4. Herzberg et la motivation au travail.....	20
I.1.2.5. Mc Gregor et la typologie d'incitation des salariés.....	20
I.1.3. La théorie des coûts de transaction et la prise en compte de l'information .....	21
I.1.4. L'approche classique de la motivation : source de communication et de travail collectif.....	22
I.1.4.1. La satisfaction et l'accomplissement des salariés.....	23
I.1.4.2. L'implication et l'atteinte des objectifs.....	24
I.1.5. L'approche de la décision et échange d'informations.....	24
I.1.6. La théorie Z et la culture de partage des informations.....	25
I.1.6.1. La confiance et le partage des informations et des savoirs.....	25
I.1.6.2. La subtilité et le renforcement des relations entre individus.....	26
I.1.6.3. La participation aux décisions.....	26
I.1.7. L'analyse symbolique.....	27

---

---

I.1.7.1. L'analyse de la culture et l'information.....	27
I.1.7.2. L'analyse interprétative et création du sens .....	28
I.1.7.3. L'analyse cognitive, la théorie évolutionniste, la théorie de l'apprentissage organisationnel et la création de la valeur.....	28
I.1.8. La théorie de l'implication et le travail collectif.....	31
I.1.9. La théorie de l'engagement et l'apprentissage.....	32
I.2. Les modèles de cultures nationales.....	34
I.2.1. Le modèle britannique et la transmission des informations.....	34
I.2.1.1. Les structures familiales.....	35
I.2.1.2. La religion et l'incitation au travail .....	35
I.2.1.3. Le modèle politique et les règles de travail .....	35
I.2.2. Le modèle allemand et la communication formelle.....	36
I.2.3. Le modèle français et la centralisation des décisions.....	37
I.2.4. Le modèle japonais et le travail collaboratif.....	37
I.2.5. Le modèle américain et l'individualisme.....	38
I.2.6. Le modèle culturel algérien et la centralisation des décisions.....	38
I.3. Les origines de la culture d'entreprise.....	39
I.4. L'introduction de la culture dans le management des organisations.....	40
Section II : La culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs.....	42
II.1. Définition, composantes, caractéristiques, types et niveaux de la culture d'entreprise.....	42
II.1.1. Définitions de la culture d'entreprise.....	42
II.1.1.1. L'identité et le sentiment d'appartenance.....	45
II.1.1.2. La civilisation et le progrès au travail.....	46
II.1.1.3. L'entreprise <u>a</u> une culture d'entreprise.....	46
II.1.1.4. L'entreprise <u>est</u> une culture d'entreprise.....	46
II.1.2. Les caractéristiques de la culture d'entreprise.....	47
II.1.2. Les composantes de la culture d'entreprise.....	48
II.1.2.1. L'histoire de l'entreprise.....	49
II.1.2.2. Le métier et la compétitivité de l'entreprise.....	49
II.1.2.3. Les valeurs et l'orientation de l'action .....	50
II.1.2.4. Les croyances et l'atteinte des objectifs .....	53
II.1.2.5. Les normes, les règles et les façons de faire .....	54
II.1.2.6. Les mythes et le succès des entreprises .....	56
II.1.2.7. Les rites et le renforcement des valeurs .....	56

---

II.1.2.8. Les symboles et la cohésion des collaborateurs .....	57
II.2. Les déterminants de la culture d'entreprise .....	59
II.2.1. La culture nationale.....	59
II.2.1.1.La distance hiérarchique.....	61
II.2.1.2.L'individulisme et le collectivisme.....	63
II.2.1.3.La masculinité et la féminité.....	65
II.2.1.4.Le contrôle de l'incertitude.....	66
II.2.1.5.Vision à long terme et à court terme.....	68
II.2.2. La culture régionale et la diversité culturelle .....	70
II.2.2.1.A l'intérieur de la même nation .....	70
II.2.2.2. Au-delà des frontières .....	71
II.2.3. La culture professionnelle.....	72
II.2.4. La culture personnelle et son impact sur la culture d'entreprise .....	72
II.3. Le rôle et les couches de la culture d'entreprise .....	72
II.3.1. Le rôle de la culture d'entreprise.....	73
II.3.1.1. Le rôle externe de la culture de l'entreprise.....	73
II.3.1.2. Le rôle interne de la culture de l'entreprise.....	74
II.3.2. Les couches ou les niveaux de la culture d'entreprise.....	74
II.3.2.1. Les règles et les procédures.....	74
II.3.2.2. Les croyances, valeurs et normes.....	75
II.3.2.3. Les postulats implicites.....	75
II.4. Les limites de la culture d'entreprise.....	76
II.4.1. Le nombrilisme.....	76
II.4.2. Le frein au changement.....	77
II.4.3. L'intuition ou la méthode.....	77
Conclusion.....	78
Chapitre II : La veille stratégique : outil de compétitivité.....	80
Introduction.....	80
Section I : L'intelligence économique : fondements, principes et acteurs .....	81
I.1. L'environnement de l'entreprise : définition et caractéristiques .....	81
I.1.1. Définition de l'environnement.....	81
I.1.2. L'environnement selon ses attributs.....	82
I.1.3. L'approche systémique et l'idéologie organisationnelle.....	82
I.1.3.1. Définition d'un système .....	82

---

---

I.1.4. L'approche déterministe et le comportement adaptatif de l'entreprise.....	87
I.1.4.1. La théorie de la contingence.....	87
I.1.4.2. La théorie de la configuration .....	88
I.1.4.3. La théorie de l'écologie des populations.....	89
I.1.5. L'approche volontariste et le comportement proactif de l'entreprise.....	89
I.1.5.1. La théorie des choix stratégiques .....	90
I.1.5.2. La théorie de l'écologie humaine.....	90
I.2. Les fondements de l'intelligence économique.....	90
I.2.1. Evolution de l'intelligence économique.....	91
I.2.2. Les différents systèmes d'intelligence économique et culture d'information.....	91
I.2.2.1. L'intelligence économique au Japon.....	92
I.2.2.2. L'intelligence économique en Allemagne.....	93
I.2.2.3. L'intelligence économique en Suède.....	94
I.2.2.4. L'intelligence économique américaine.....	94
I.2.2.5. L'intelligence économique en Grande Bretagne.....	95
I.2.2.6. L'intelligence économique en France.....	96
I.2.3. Les acteurs concernés par l'intelligence économique.....	99
I.2.3.1. Les observateurs .....	99
I.2.3.2. Les experts .....	99
I.2.3.3. Les décideurs .....	99
I.3. Définitions, rôle et types d'intelligence économique.....	99
I.3.1. Définitions de l'intelligence économique.....	100
I.3.1.1. Les actions d'influence.....	101
I.3.1.2. Les actions de sécurité.....	101
I.3.2. Le rôle de l'intelligence économique.....	102
I.3.3. Les types d'intelligence économique.....	102
I.3.3.1. L'intelligence économique primaire.....	102
I.3.3.2. L'intelligence économique secondaire.....	102
I.3.3.3. L'intelligence économique tactique.....	102
I.3.3.4. L'intelligence économique de pouvoir ou stratégique.....	103
I.3.4. Les principes théoriques de l'intelligence économique.....	103
I.4. Les actions de l'intelligence économique.....	104
I.4.1. Les objectifs de défense et de protection .....	104
I.4.2. Les réseaux .....	105

---

---

I.4.3. Les stratégies d'influence .....	105
I.4.4. La maîtrise de l'information .....	106
Section II : L'intelligence stratégique et l'esprit d'anticipation .....	107
II.1. L'information de valeur.....	108
II.1.1. Les types d'informations.....	108
II.1.1.1. L'information selon sa finalité.....	109
II.1.1.2. L'information selon sa disponibilité.....	109
II.1.2. Les caractéristiques de l'information de valeur.....	110
II.2. Définitions, utilité et caractéristiques de la veille stratégique.....	112
II.2. 1. Définitions de la veille stratégique.....	113
II.2.2. Utilité de la veille stratégique.....	115
II.2.3. Les caractéristiques de la veille stratégique .....	116
II.2.4. La nature de l'information nécessaire à la veille stratégique.....	117
II.2.4.1. Les caractéristiques de l'information stratégique de type signal faible .....	117
II.3. La démarche et les composantes de la veille stratégique.....	120
II.3.1. La démarche de la veille stratégique.....	120
II.3.1.1. La phase de définition des objectifs de l'entreprise.....	121
II.3.1.2. La phase de la recherche et de la collecte d'information.....	122
II.3.1.3. La phase de traitement et d'analyse de l'information.....	124
II.3.1.4. La phase de validation et de diffusion de l'information.....	125
II.3.2. Les composantes de la veille stratégique.....	129
II.3.2.1. La veille commerciale.....	129
II.3.2.2. La veille marketing.....	131
II.3.2. 3. La veille concurrentielle.....	131
II.3.2.4. La veille technologique .....	132
II.3.2.5. La veille environnementale.....	142
II.4. Les facteurs d'amélioration et de réussite d'une veille stratégique.....	142
Conclusion.....	145
Chapitre III : La culture d'entreprise comme levier pour une mise en place d'une veille stratégique réussie.....	148
Introduction.....	148
Section I : Culture d'entreprise : levier ou frein.....	149
I.1. La culture négative : genèse et caractéristiques.....	149
I.1.1. Le développement de la culture négative.....	150

---

---

I.1.2. Les caractéristiques de la culture négative.....	152
I.1.3. Le comportement et les valeurs des dirigeants dans le cas d'une culture négative	153
I.1.4. Les obstacles à la réalisation des activités de la veille stratégique.....	153
I.2. Le changement de la culture de l'entreprise : une nécessité pour le développement d'une culture positive.....	157
I.3. Le rôle du leadership et de l'acculturation.....	163
I.3.1. Le leadership et son rôle dans l'évolution de la culture.....	163
I.3.1.1. Les styles de leadership.....	165
I.3.2. L'acculturation et le changement des schèmes de pensée.....	166
I.4. La culture forte et évolutive : description et processus de création.....	170
I.4.1. La description d'une culture positive.....	171
I.4.2. Le processus de création de la culture positive.....	172
I.4.3. La culture évolutive.....	173
I.4.3.1. Le comportement et les valeurs des dirigeants dans le cas de la culture évolutive	174
Section II : Changement du modèle culturel et adoption du comportement proactif.....	177
II.1. La culture informationnelle : une nécessité pour asseoir une veille stratégique.....	178
II.1.1. Historique et définition de la culture de l'information.....	178
II.1.1.1. Historique de la culture de l'information.....	179
II.1.1.2. Les fondements de la culture informationnelle.....	180
II.1.1.3. Définition de la culture de l'information.....	181
II.1.2. Les étapes de la culture de l'information.....	186
II.1.3. Les types de la culture de l'information.....	187
II.1.3.1. La première tendance : l'orientation documentation.....	187
II.1.3.2. La deuxième tendance : l'orientation économique.....	187
II.1.3.3. La troisième tendance : l'orientation scientifique.....	188
II.1.4. Les enjeux de la culture informationnelle.....	189
II.1.4.1. Les enjeux éducatifs .....	189
II.1.4.2. Les enjeux sociaux .....	190
II.1.4.3. Les enjeux citoyens .....	190
II.2. L'intelligence collective : outil au service de la veille stratégique.....	191
II.2.1. Les conditions d'émergence de l'intelligence collective .....	193
II.2.1.1. Un espace pour la pensée.....	194
II.2.1.2. Une structuration spécifique des échanges.....	194
II.2.1.3. Une dynamique en trois temps.....	195

---

II.3. L'intelligence collective : les leviers et freins.....	196
II.4. Le knowledge management ou la gouvernance des connaissances.....	198
II.4.1. Définition du knowledge management.....	198
II.4.2. Les fonctions du knowledge management.....	200
II.4.3. Les fondements culturels du knowledge management.....	200
II.4.3.1. Les valeurs .....	201
II.4.3.2. Les croyances.....	201
II.4.4. La démarche knowledge management.....	203
II.4.4.1. La phase acquisition.....	203
II.4.4.2. La phase stockage.....	204
II.4.4.3. La phase transfert.....	204
II.4.4.4. La phase application.....	204
II.4.5. Les apports des techniques du knowledge management à la veille stratégique.....	208
II.4.5.1. La création d'une base de connaissances.....	208
II.4.5.2. La diffusion push-pull.....	208
II.4.5.3. La création d'une structure interactive.....	209
II.4.5.4. L'utilisation optimale de l'intranet.....	209
II.4.6. La relation entre la veille stratégique et le knowledge management.....	209
II.5. L'entreprise intelligente.....	212
II.5.1. Les principes fondateurs et catalyseurs de l'entreprise apprenante.....	213
II.5.1.1. La définition de l'entreprise apprenante .....	214
II.5.1.2. Les principes fondateurs.....	214
II.5.1.2. Les principes catalyseurs.....	216
Conclusion.....	217
Chapitre IV : Culture nationale et intelligence économique en Algérie .....	221
Introduction.....	221
Section I : La culture nationale algérienne et intelligence économique en Algérie.....	222
I.1. L'origine de la culture nationale algérienne .....	222
I.1.1. L'Algérie pendant la colonisation française.....	222
I.1.2. L'Algérie après 1962 et le socialisme .....	223
I.1.2.1. Organisation de l'économie algérienne.....	225
I.1.2.2. L'agriculture .....	232
I.2. La culture nationale algérienne.....	234
I.2.1. La distance hiérarchique.....	237

---

---

I.2.1.1. La famille.....	237
I.2.1.2. L'école.....	237
I.2.1.3. Le milieu professionnel.....	238
I.2.1.4. L'Etat.....	238
I.2.2. La dimension individualisme-collectivisme.....	238
I.2.3. La dimension féminité-masculinité.....	239
I.2.4. Le contrôle de l'incertitude.....	239
I.2.5. L'orientation court terme/long terme.....	240
I.3. L'intelligence économique en Algérie : historique et politique gouvernement.....	241
I.3.1. Historique de l'intelligence économique en Algérie.....	241
I.3.2. Les organismes impliqués dans la politique de sensibilisation des entreprises à la pratique de la veille stratégique.....	244
I.3.2.1. Le conseil du gouvernement.....	245
I.3.2.2. Le ministère de l'industrie.....	245
I.3.2.3. Le ministère des PME et de l'artisanat.....	248
I.3.2.4. ALGEX, CACI.....	248
I.3.3. Les écoles, les instituts et les universités offrant des formations en veille stratégique et intelligence économique.....	249
I.3.4. Les colloques et séminaires organisés en Algérie sur la veille stratégique et l'intelligence économique.....	250
Section II : Les acteurs de l'intelligence économique et gouvernance des entreprises publiques algériennes.....	252
II.1. Les acteurs de l'intelligence économique en Algérie.....	252
II.1.1. Les observateurs.....	252
II.1.1.2. Les experts.....	252
II.1.3. Les décideurs.....	253
II.2. Les entreprises publiques : caractéristiques et principes directeurs.....	253
II.2.1. La présentation des entreprises publiques.....	253
II.2.2. Les caractéristiques des entreprises publiques.....	255
II.2.3. Les principes directeurs des entreprises en Algérie.....	255
II.3. La gouvernance des entreprises publiques.....	257
II.3.1. La gouvernance des entreprises publiques : caractéristiques et origines...257	
II.3.1.1. Définition de la gouvernance d'entreprise.....	257
II.3.1.2. Les origines de la gouvernance des entreprises.....	259

---

---

II.3.2. La gouvernance des entreprises publiques et ses caractéristiques.....	261
II.3.3. La gouvernance des entreprises publiques en Algérie.....	263
II.3.3.1. Les organes de gestion et de contrôle des EPE.....	266
II.3.3.2. Le contrôle de l'EPE algérienne.....	271
Conclusion.....	275
Chapitre V: La culture d'entreprise comme déterminant dans la mise en place d'une veille stratégique au sein des entreprises publiques algériennes .....	277
Introduction.....	277
Section I : Le caractère mixte et l'objectif de notre recherche .....	277
I.1. L'objectif de notre recherche.....	277
I.2. Démarche de l'enquête terrain .....	278
I.2.1. Le caractère mixte de notre recherche.....	278
I.2.2. Le caractère qualitatif de notre recherche.....	279
I.2.2.1. L'étude de cas .....	280
I.2.2.2. Les outils de l'étude des cas .....	282
I.2.3. Le caractère quantitatif de notre recherche.....	283
I.3. Le choix des entreprises étudiées dans notre recherche.....	283
Section II : Cas de l'Electro-Industries : la culture de l'entreprise et la pratique de la veille stratégique.....	284
II.1. Présentation de l'entreprise.....	284
II.2. La culture de l'E-I.....	285
II.2.1. L'histoire de l'entreprise E-I.....	285
II.2.2. Le métier de l'E-I.....	286
II.2.3. Les valeurs de l'E-I.....	286
II.2.4. Les normes et procédures de travail au sein de l'E-I.....	287
II.2.5. Les symboles et rituels au sein de l'E-I.....	287
II.3. La veille stratégique au sein de l'E-I.....	290
II.3.1. Les composantes de la veille stratégique au sein de l'E-I.....	290
II.3.1.1. La veille concurrentielle au sein de l'E-I.....	290
II.3.1.2. La veille technologique au sein de l'E-I.....	291
II.3.1.3. La veille réglementaire au sein de l'E-I.....	292
II.3.2. La démarche de la veille au sein de l'E-I.....	292
II.4. La culture de l'information au sein de l'E-I.....	295
II.4.1. L'innovation au sein de l'E-I.....	297

---

---

II.4.1.1. L'innovation produit.....	298
II.4.1.2. L'innovation organisationnelle.....	299
II.5. Le comportement de l'E-I vis-à-vis de l'information.....	300
Section III : ENIE : une culture favorable au changement et structure de veille formelle.....	304
III.1. Présentation de l'entreprise ENIE.....	304
III.2. La culture de ENIE.....	304
III.2.1. L'histoire de l'entreprise ENIE.....	304
III.2.2. Le métier de ENIE.....	306
III.2.3. Les valeurs de ENIE.....	306
III.2.4. Les normes et procédures de ENIE.....	306
III.2.5. Les symboles et les rituels.....	306
III.3. La veille stratégique au sein de ENIE.....	308
III.3.1. Les composantes de la veille stratégique au sein de ENIE.....	309
III.3.1.1. La veille commerciale au sein de ENIE.....	309
III.3.1.2. La veille concurrentielle au sein de ENIE.....	309
III.3.1.3. La veille technologique au sein de ENIE.....	310
III.3.1.4. La veille règlementaire au sein de ENIE.....	310
III.3.2. La démarche de la veille au sein de ENIE.....	311
III.4. La culture informationnelle au sein de ENIE.....	318
III.4.1. L'innovation au sein de ENIE.....	313
III.4.1.1. L'innovation produit au sein de ENIE.....	313
III.4.1.2. L'innovation organisationnelle au sein de ENIE.....	314
III.5. Le comportement de ENIE vis-à-vis de l'information.....	314
Section IV : SNVI et l'adoption d'un comportement adaptatif .....	317
IV.1. Présentation de la SNVI.....	317
IV.2. La culture de la SNVI/VIR.....	319
IV.2.1. L'histoire de la SNVI/VIR.....	319
IV.2.2. Le métier de la SNVI/VIR.....	320
IV.2.3. Les valeurs de la SNVI/VIR.....	321
IV.2.4. Les normes de la SNVI/VIR.....	321
IV.2.5. Les symboles et rites au sein de la SNVI/VIR.....	321
IV.3. La veille stratégique au sein de la SNVI/VIR.....	323
IV.3.1. Les composantes de la veille stratégique au sein de la SNVI/VIR.....	323

---

---

IV.3.1.1. La veille commerciale au sein de la SNVI/VIR.....	323
IV.3.1.2. La veille concurrentielle au sein de la SNVI/VIR.....	323
IV.3.1.3. La veille réglementaire au sein de la SNVI/VIR.....	324
IV.3.2. La démarche de la veille stratégique au sein de la SNVI/VIR.....	324
IV.3. La culture de l'information au sein de la SNVI/VIR.....	326
IV.3.1. La circulation des informations au sein de la SNVI/VIR.....	326
IV.3.2. L'innovation au sein de la SNVI/VIR.....	326
IV.3.2.1. L'innovation produit au sein de la SNVI/VIR.....	326
IV.4. Le comportement de la SNVI/VIR vis-à-vis de l'information.....	327
Section V : ENIEM : la culture du monopole comme frein à la mise en place de la veille stratégique.....	3 2 8
V.1. Présentation de l'entreprise ENIEM.....	3 2 8
V.2. La culture de l'entreprise ENIEM.....	329
V.2.1. L'histoire de l'ENIEM.....	329
V.2.2. Le métier de l'ENIEM.....	330
V.2.3. Les valeurs de l'ENIEM.....	3 3 0
V.2.4. Les normes et procédures de l'ENIEM.....	331
V.2.5. Les symboles et rituels de l'ENIEM.....	331
V.3. La veille stratégique au sein de l'ENIEM.....	332
V.3.1. Les composantes de la veille stratégique.....	332
V.3.1.1. La veille commerciale.....	332
V.3.1.2. La veille concurrentielle.....	333
V.3.1.3. La veille technologique.....	3 3 5
V.3.2. La démarche de la veille stratégique au sein de l'ENIEM.....	337
V.4. La culture de l'information au sein de l'ENIEM.....	338
V.5. Le comportement de l'ENIEM vis-à-vis de l'information.....	339
Conclusion portant sur les cas ayant fait l'objet d'étude.....	340
1. Discussion des résultats.....	340
2.Comparaison entre les différents cas d'entreprises étudiées.....	341
2.1. Les similitudes existantes entre les différentes entreprises étudiées.....	341
2.2.Les différences entre les entreprises étudiées.....	342
Conclusion .....	343
Conclusion générale.....	347
Bibliographie.....	354

---

Annexes.....368  
Table des matières.....394

## Résumé

Le changement de l'environnement économique incite les entreprises à être à l'affût de nouvelles idées, afin d'assurer leur pérennité et leurs performances globales. Cela dit, il faudrait une capacité d'adaptation des salariés ou collaborateurs aux nouvelles pratiques et comportements nécessaires à la mise en place d'un système de veille stratégique, qui soit performant. Un effort collectif se trouve être indispensable de la part des exécutifs et des manager. Afin de réaliser cet objectif, des incitations verbales et financières sont fondamentales. Cependant, l'un des outils les plus utilisés est la culture d'entreprise. Cette dernière permettrait d'encourager les collaborateurs à aller vers la collecte des informations et leurs traitements. Ce sont des éléments qui relèvent de la veille stratégique et de la culture informationnelle qui permettent de faire émerger de nouvelles idées et innover.

**Mots – clés:** Changement de culture, Culture d'entreprise, Culture informationnelle, Intelligence collective, Veille stratégique

## Abstract

The changing economic environment is prompting companies to be on the lookout for new ideas to ensure their sustainability as well as their overall performance. That said, there is a need for employees or collaborators to be able to adapt new practices and behaviors necessary for the implementation of a strategic intelligence system that is efficient. A collective effort by executives and managers is essential, and for this verbal and financial incentives are fundamental. However, one of the most used tools is the corporate culture. Indeed, it would encourage employees to go towards the collection of information and its processing. These are elements that come under the heading of strategic intelligence and information culture that allow new ideas and innovations to emerge.

**Keywords:** Culture change, Corporate culture, Information culture, Collective intelligence, Strategic intelligence

## ملخص

يشجع التغيير في البيئة الاقتصادية الشركات على البحث عن أفكار جديدة من أجل ضمان استدامتها بالإضافة إلى أدائها العام. ومع ذلك ، سيحتاج الموظفون أو المتعاونون إلى أن يكونوا قادرين على التكيف مع الممارسات والسلوكيات الجديدة اللازمة لإنشاء نظام مراقبة استراتيجي فعال

الجهد الجماعي ضروري من جانب المديرين التنفيذيين والمديرين ولهذه الحوافز اللفظية والمالية ضرورية. لكن إحدى أكثر الأدوات استخدامًا هي ثقافة الشركة. في الواقع ، من شأنه أن يشجع الموظفين على التوجه نحو جمع المعلومات ومعالجتها. هذه هي العناصر التي تندرج في إطار ثقافة المعلومات والاستخبارات الاستراتيجية التي تسمح للأفكار الجديدة والابتكار بالظهور

**الكلمات المفتاحية:** تغيير الثقافة ، ثقافة الشركة ، ثقافة المعلومات ، الذكاء الجماعي ، اليقظة الاستراتيجية