

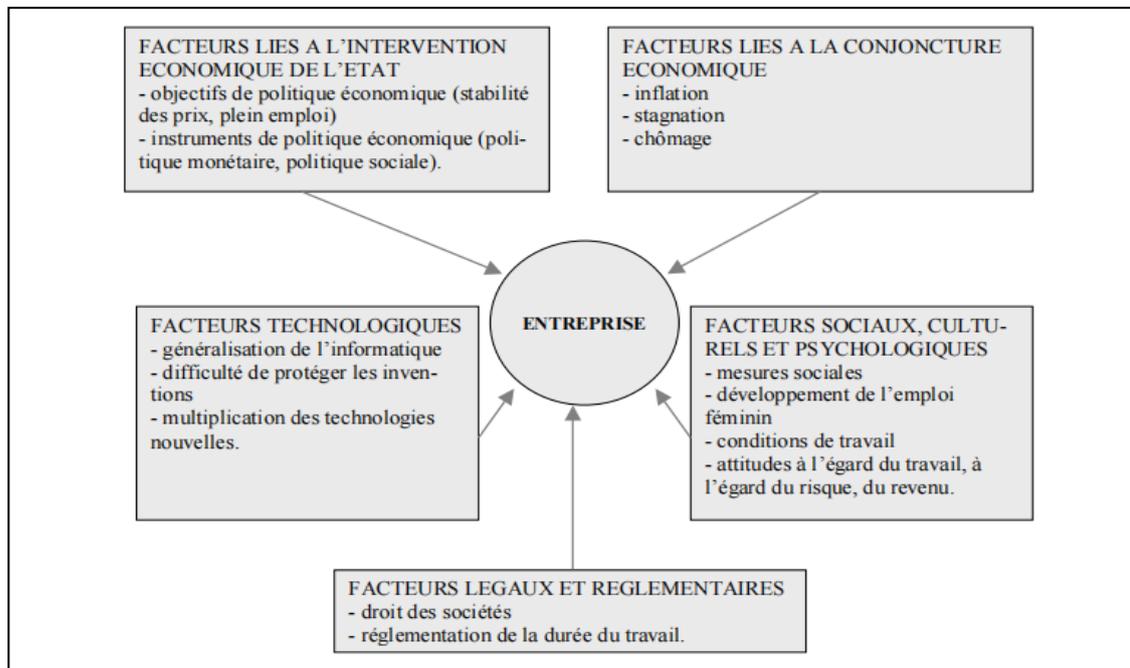
L'effet contextuel environnemental socio-économique, politiques, réglementaires, culturels rôle de l'environnement externe

5.1. L'environnement de l'entreprise, définition :

Pour aborder la performance des organisations suite à l'introduction des TIC et à la mise en place de systèmes de gestion des connaissances, nous avons jusqu'à présent considéré l'entreprise ou l'organisation comme un système fermé, indépendant de toute relation avec l'extérieur. Or, l'entreprise entretient des relations constantes avec son environnement, ce dernier étant particulièrement difficile à analyser étant donné qu'il possède diverses facettes influençant la vie, les décisions et les actions des entreprises. L'environnement de l'entreprise se compose de diverses variables nationales ou internationales et joue un rôle déterminant sur la vie de l'entreprise. Darbelet, Izard et Scaramuzza (2006) considèrent que « l'environnement de l'entreprise regroupe tous les facteurs sociologiques, économiques, juridiques, techniques, etc. qui ont une incidence sur la vie de l'entreprise »⁹⁰. Ces auteurs précisent que l'environnement se compose de divers facteurs qui peuvent être classés en deux grandes catégories :

- l'environnement général de l'entreprise ; - l'environnement spécifique de l'entreprise. La première catégorie regroupe « l'ensemble des variables qui influent sur l'entreprise sans que celle-ci ne puisse exercer d'influence en retour (une certaine influence, sur un long terme, ne doit cependant pas être exclue) »⁹¹. Ces facteurs constituent le « cadre d'action » qui s'impose à l'entreprise. Cette dernière doit étudier cet environnement afin de prévoir les mutations nécessaires à son champ d'action.

Figure 02 : Environnement général de l'entreprise



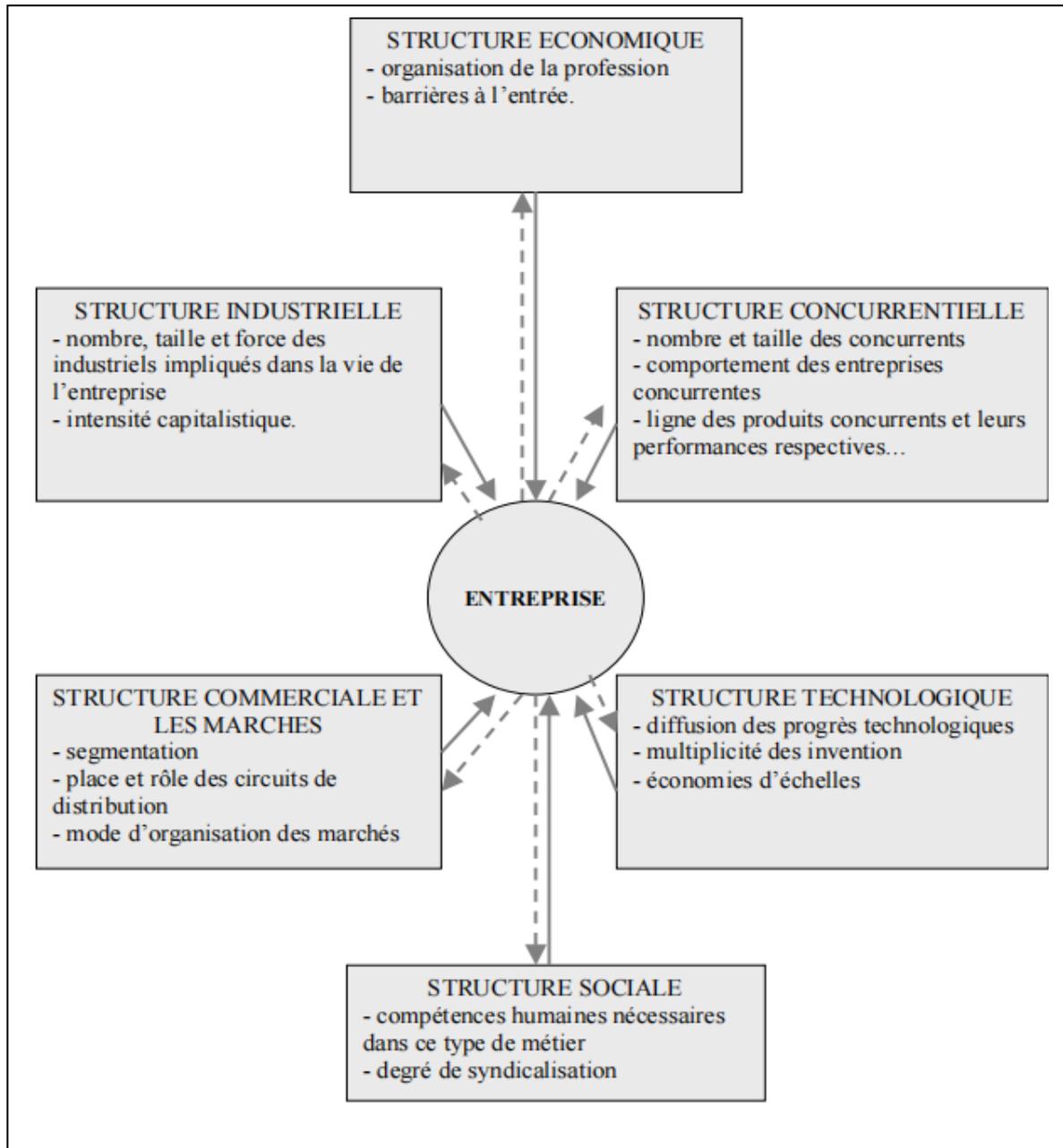
Source : Darbelet M., Izard L. et Scaramuzza M., *Notions fondamentales de Management*, 2006, p. 65.

⁹⁰ Darbelet M., Izard L. et Scaramuzza M., *Notions fondamentales de Management*, Editions FOUCHER, 5ème édition, Paris, 2006, p.64.

⁹¹ Ibid

La deuxième catégorie de facteurs, l'environnement spécifique de l'entreprise, « regroupe les éléments qui influencent directement l'entreprise mais sur lesquels celle-ci peut agir plus ou moins en retour »⁹².

Figure 03 : Environnement spécifique de l'entreprise



Source : Darbelet M., Izard L. et Scaramuzza M., *Notions fondamentales de Management*, 2006, p. 66

Depuis le début des années quatre-vingt, l'entreprise se trouve face à un environnement qui évolue de manière plus brutale qu'auparavant, ceci s'observe dans la plupart des domaines de cet environnement :

92 Ibid. p. 65.

- L'évolution de l'environnement international⁹³ : la mondialisation des économies, renforcée dans les années 1980-1990, et marquée par la multiplication des échanges, ainsi que par l'internationalisation financière et de la production, implique une modification du champ concurrentiel des entreprises. Les entreprises doivent en effet composer avec l'avènement des nouveaux pays industrialisés, la régionalisation de l'économie et aussi avec les conséquences de l'endettement et de l'appauvrissement des pays en développement.
- L'évolution de l'environnement sociologique et institutionnel : l'évolution des mentalités doit être prise en compte par les entreprises. Désormais, la qualité de vie a pris beaucoup d'importance, la technicité des produits est croissante, le pouvoir d'achat est plus élevé, et les consommateurs de plus en plus exigeants. Ceci a fait que les organisations de défense du consommateur sont de plus en plus influentes et par conséquent, les entreprises ne négligent plus la qualité et la fiabilité des produits, ni l'information du consommateur. Cette évolution sociologique s'accompagne d'une évolution juridique et institutionnelle puisque le législateur cherche à adapter le droit positif à l'évolution sociale et économique (lois sur la réduction du temps de travail, droit du crédit, nouveau droit des entreprises en difficulté). Le droit des affaires doit aussi permettre une compétition loyale entre les entreprises (droit de la concurrence) et protéger les consommateurs (droit de la consommation). Il est pourtant parfois mal adapté aux impératifs actuels de sécurité et de rapidité.
- L'évolution de l'environnement économique, technologique et social : les évolutions économiques, technologique et sociales obligent l'entreprise à prendre en considération certains phénomènes tels que les changements de relations de pouvoir ou encore l'émergence de nouveaux types de conflits du travail. L'entreprise doit en outre s'adapter au développement très rapide de la technologie qui implique un renouvellement de l'organisation du travail et de la gestion des ressources humaines. L'évolution de cet environnement technologique pose de véritables défis à l'entreprise avec en particulier l'augmentation de la concurrence liée aux progrès technologiques dans certains pays en développement.

Enfin, l'entreprise possède aussi un environnement local et régional : les communes, départements ou régions mettent souvent en œuvre des politiques d'attraction et d'implantation d'entreprises. Ces mesures ne sont pas toujours suffisantes : la décision d'implantation est aussi liée à la présence de main d'œuvre qualifiée, d'une infrastructure routière, de débouchés régionaux...

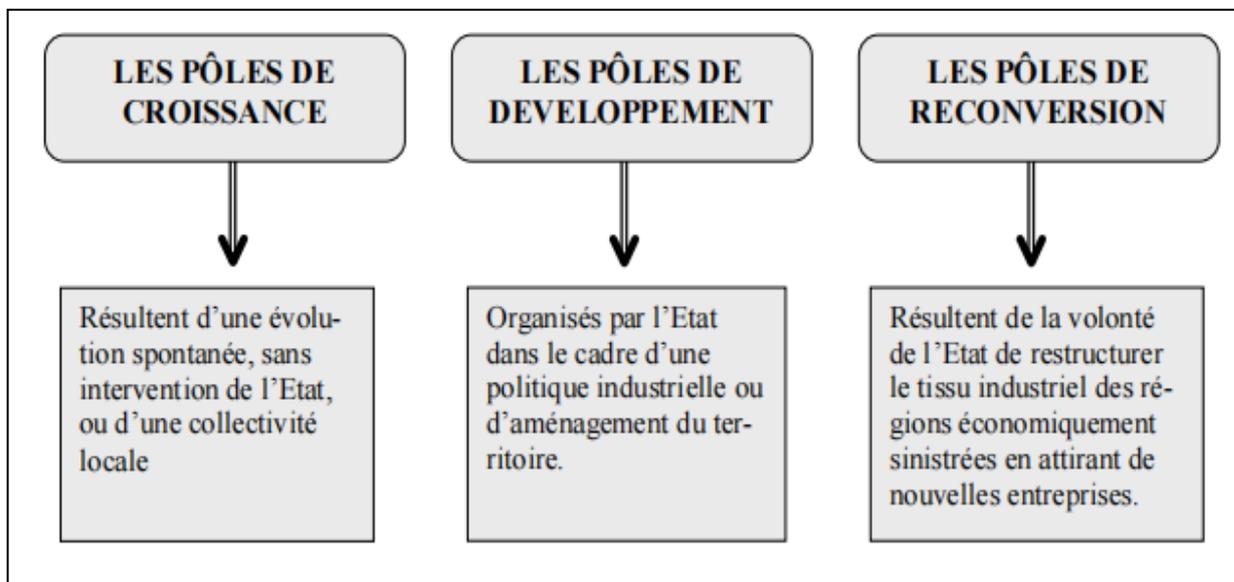
L'implantation d'une ou plusieurs entreprises dans un lieu donné peut aussi jouer un rôle moteur dans le développement économique d'une région puisque cela attire la population (pour les emplois offerts) et les capitaux à la recherche d'investissements rentables. Il s'agit d'un effet d'entraînement qui encourage d'autres entreprises à s'installer sur le même site.

Cela crée alors des pôles qui constituent des espaces économiques plus ou moins vastes. Ces pôles sont appelés des pôles de croissance. Si l'implantation des entreprises est due à une

93 Yasmina Benabderrahmane-Bouriche. Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2012,p.188-189 .

Initiative de l'Etat, on parle de création soit d'un pôle de développement, soit d'un pôle de reconversion. La figure suivante résume ces différentes catégories de pôles.

Figure 04 : Pôles socio-économiques



Source : Darbelet M., Izard L. et Scaramuzza M., *Notions fondamentales de Management*, 2006, p.69.

5.2. L'entreprise et l'intérêt général :

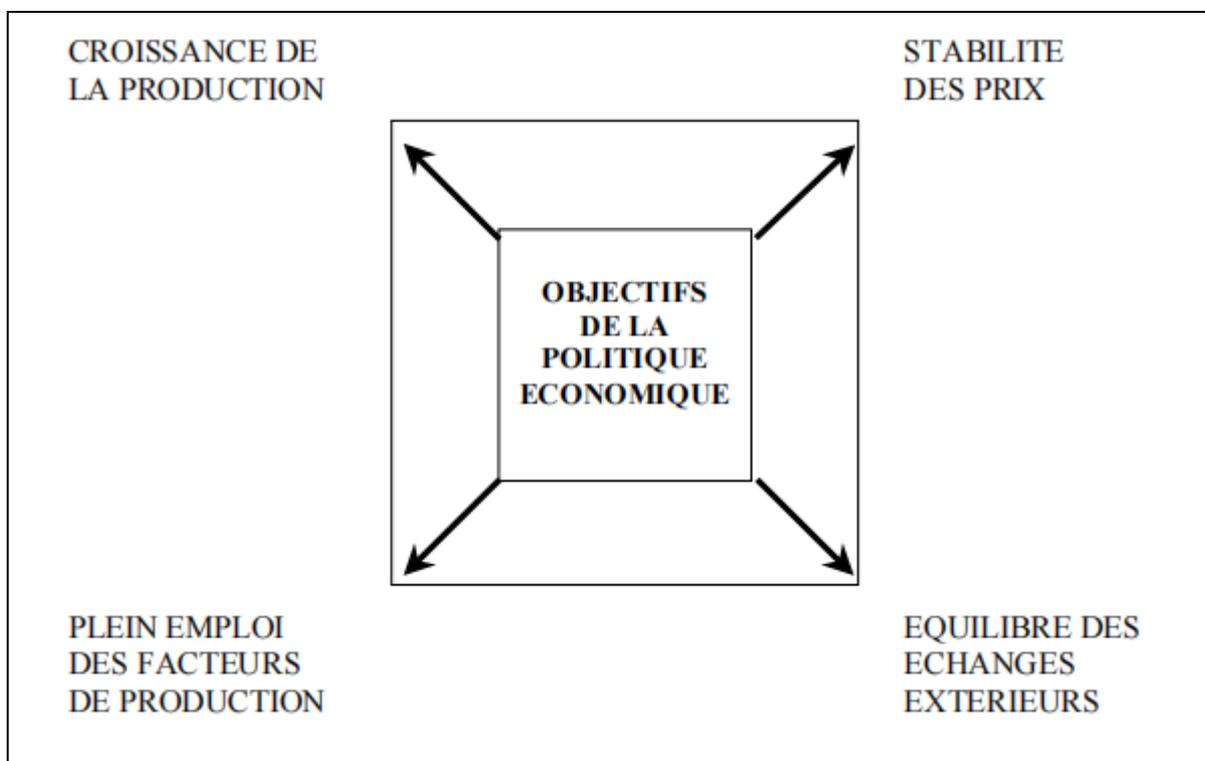
Toute entreprise participe à la mise en œuvre de la politique économique mais a aussi une responsabilité sociale vis à vis de l'ensemble de la société. Dans une économie décentralisée, le gouvernement doit tenir compte des décisions des entreprises afin de pouvoir mettre en œuvre la politique économique qu'il a définie. On peut donc dire qu'il existe une concordance entre la politique économique conduite par les pouvoirs publics et la stratégie menée par les entreprises. Toutefois, il peut arriver que l'action des entreprises et les objectifs de l'Etat soient divergents.

Darbelet, Izard et Scaramuzza stipulent que « La politique économique de l'Etat correspond aux choix économiques qu'opèrent les pouvoirs publics pour orienter l'activité des agents dans une direction jugée souhaitable »⁹⁴. Donc la politique économique de l'Etat définit des objectifs et spécifie les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. Parmi les objectifs les plus importants, on peut citer la croissance de la production, le plein emploi des facteurs de production, la stabilité des prix, l'équilibre des échanges extérieurs. Ces quatre objectifs ne sont pas faciles à atteindre simultanément. D'ailleurs, ces auteurs représentent ces objectifs à l'aide d'un carré qualifié de « magique » puisqu'il est difficile d'atteindre ses quatre coins simultanément (cf. figure ci-dessous).

⁹⁴ M. Darbelet, L. Izard, M. Scaramuzza, op. Cit., p. 71.

A côté de ces objectifs principaux, on trouve d'autres objectifs : la volonté de stabiliser la monnaie, la réduction des inégalités (justice sociale), le développement économique équilibré de l'ensemble du territoire...

Figure 05 : Les objectifs de la politique économique



Source : Darbelet M., Izard L. et Scaramuzza M., *Notions fondamentales de Management*, 2006, p. 71.

Pour atteindre les objectifs qu'il s'est fixé, l'Etat doit s'appuyer sur tous les agents économiques, notamment sur les entreprises. Toutefois, il existe parfois des divergences entre les lignes directrices des pouvoirs publics et le comportement des entreprises.

A ce sujet, Darbelet, Izard et Scaramuzza notent que « l'observation du comportement réel des entreprises montre qu'elles n'agissent pas toujours dans le sens préconisé par l'Etat »⁹⁵. Ces divergences, toujours selon ces auteurs, peuvent être volontaires, dans le sens où l'entreprise contourne les règles pour favoriser son intérêt personnel. Elles peuvent également provenir de comportements rationnels liés à la stratégie des entreprises et qui ne vont pas dans le sens de l'intérêt général.

Les entreprises entretiennent de multiples rapports avec les organismes publics chargés de préserver et de contribuer à la mise en œuvre de l'intérêt général. Ainsi, étant contribuables, elles financent une grande part des dépenses de l'Etat, des collectivités locales et des organismes sociaux. Elles interviennent dans des domaines importants tels que la recherche, la formation et la politique d'aménagement du territoire.

95 Ibid. p. 72.

La bonne qualification de la population active d'un pays est un facteur de compétitivité de ce dernier. Il est donc important que les entreprises prennent une part importante à la formation initiale (contrats d'apprentissage) ainsi qu'à la formation continue (plans de formation).

« La notion d'éthique de l'entreprise, c'est-à-dire la volonté d'agir dans le respect d'une morale de l'action »⁹⁶, est de plus en plus évoquée face aux différentes responsabilités auxquelles sont confrontées les entreprises : responsabilité économique, responsabilité sociale, responsabilité sociétale. Selon A. Bergman, « dans la mesure où les entreprises ne considèrent pas uniquement leur avantage immédiat mais pensent au long terme ; dans la mesure où elles essaient d'optimiser les relations multiples qu'elles ont avec ceux sur lesquels elles ont un impact direct ou indirect ; dans la mesure où elles reconnaissent non seulement leur rôle économique, mais aussi leur responsabilité sociale, elles se comportent éthiquement : elles seront honnêtes, respecteront leurs collaborateurs, ne chercheront pas d'avantage au détriment de leur environnement naturel et culturel... Ainsi comprise, l'éthique en gestion ne consiste pas en un canon mais en un processus : celui d'une réflexion continue sur les conséquences multiples des actions »⁹⁷.

Cette notion d'éthique de l'entreprise va donc dans le sens de l'exigence du développement durable, défini comme la capacité des générations présentes à satisfaire leurs besoins tout en permettant aux générations futures de satisfaire les leurs.

5.3. Rôle de l'Etat, politiques publiques et perspective institutionnaliste :

Les experts du développement local, les élus, ou encore les opérateurs de télécommunication s'accordent pour dire que le développement des territoires est dépendant des politiques menées en faveur des TIC. Nous souhaitons quant à nous nuancer cette affirmation car rappelons-le, nous réfutons tout déterminisme technologique. Il n'est en effet pas question de rechercher l'homogénéisation des territoires mais plutôt de déterminer les relations que les TIC entretiennent avec les pratiques sociales. Il est pour cela nécessaire de confronter ces TIC aux différences économiques, sociales et culturelles de chaque territoire.

Nous insistons donc sur le fait qu'il n'existe pas une seule « bonne façon de faire » mais bien diverses façons qui doivent tenir compte des spécificités.

Les travaux sur l'ampleur et les modalités de la structuration de la société par les réseaux de communication divergent. Sassen (1996) et Castells (1998) pensent que les TIC accentuent la polarisation des activités autour de grandes métropoles dans le cadre de la globalisation. Ces auteurs sont d'avis que grâce aux TIC, les entreprises peuvent accéder au marché global et s'organiser au niveau mondial. Dans ce cadre, précisent Bouquillion et Pailliar (2006), « le travail de globalisation, c'est-à-dire les tâches de coordination rendues nécessaires par le marché et par l'organisation de la production sur le plan mondial resteraient localisées »⁹⁸.

96 Ibid. p. 77.

97 A. Bergmann, « Ethique et gestion, dans Y. Simon et P. Joffre (sous la direction de), Encyclopédie de gestion, Economica, Paris, 1989.

98 Philippe Bouquillion, Isabelle Pailliar, Le déploiement des TIC dans les territoires – Le rôle des collectivités, Presses universitaires de Grenoble, 2006, p. 6.

D'autres auteurs mettent plus en avant la complexité des relations entre TIC et territoires. Ainsi, Veltz (1996) considère que les TIC contribuent au caractère relationnel de l'économie contemporaine. La production n'est alors possible que si de nombreux échanges sont réalisés entre les acteurs économiques, en particulier les cadres des entreprises.

L'espace urbain est alors au centre de ces échanges. La proximité physique des partenaires de la production ou des clients-utilisateurs participant à l'élaboration d'un produit est rendue nécessaire par la spécialisation croissante entre les firmes. Le fait que les TIC facilitent la mondialisation et par conséquent la spécialisation en fait donc des agents de la métropolisation.

Ainsi, les avis divergent sur la montée de l'économie informationnelle. Le développement des connaissances (Machlup, 1962), des services postindustriels (Bell, 1976), ou de l'information (Porat, 1977) est présenté comme conduisant à une économie de l'information, et même, en ce qui concerne la vision déterministe, comme le fondement d'une nouvelle forme de société, annoncée comme la société de l'information ou de la connaissance.

Il est vrai que le secteur des TIC possède des ressemblances avec d'autres domaines de l'action publique locale, mais ce secteur possède en outre diverses spécificités. Ce secteur se caractérise par un grand nombre d'acteurs aux statuts et aux objectifs différents. Ce secteur doit-il faire partie des prérogatives de l'Etat ? Doit-il être la référence à partir de laquelle s'organisent les politiques publiques ? Pierre Muller (2003) se pose la question de savoir si l'Etat demeure un « producteur de sens » : « à partir du moment où les acteurs non étatiques de plus en plus nombreux participent à l'action publique et que l'Etat semble perdre une partie de sa capacité autonome à hiérarchiser les demandes et à encadrer les conflits, se pose la question de la superposition entre politiques publiques et Etat, et, donc, de la capacité de l'Etat à incarner une communauté de sens »⁹⁹. Il faut signaler que les TIC entraînent une recomposition des rapports de forces entre les différents pouvoirs.

Les travaux de Pierre Muller (2004) sont intéressants dans la mesure où ils traitent de la problématique de la fabrication et de l'amélioration de la politique publique d'un secteur. Pierre Muller considère trois éléments pour résoudre les problèmes existants¹⁰⁰ :

- 1- Les médiateurs : ceux qui fabriquent la politique publique de ce secteur : ministres, responsables publics, acteurs privés, ONG...
- 2- Chercher le Rapport Global Sectoriel (RGS) c'est-à-dire les relations qui existe entre secteur concerné et le Global (tous les autres secteurs). En définissant ces relations, on décode ce RGS et l'on peut identifier les problèmes existants. A ce propos, Charles Jones (1970) définit une grille séquentielle classique avec cinq étapes dont la première est l'identification des problèmes et la dernière l'évaluation. En Algérie, c'est le CNES qui fait cette évaluation.
- 3- Le référentiel : à travers les relations entre RGS, on va avoir le référentiel de la politique publique, qui est une image détectée par les médiateurs pour trouver des solutions aux problèmes posés par ce secteur.

99 Pierre Muller, Les politiques publiques, Paris, PUF, 2003, p. 163.

100 Pierre Muller, Les politiques publiques, Seuil, 2004.

5.4. Les effets de l'environnement juridique :

La société de l'information doit nécessairement bénéficier d'un cadre juridique et réglementaire élaboré à travers un dialogue entre les différents acteurs concernés : pouvoirs législatif et exécutif, autorités de régulation, opérateurs, associations d'utilisateurs... Il s'agit en particulier de réguler le marché dans un objectif de permettre à tous les individus d'accéder aux services, quelle que soit la zone dans laquelle il se trouve. Ce cadre juridique et réglementaire relève du droit des télécoms, du droit commercial (contrat et signature électroniques), du droit de l'audiovisuel et de la garantie des libertés individuelles - la liberté d'expression et la protection de la vie privée.

Les pays doivent disposer d'autorités de régulation fortes afin de développer des infrastructures et services de télécommunications pour tous. En effet, ces autorités se situent entre la puissance publique et les opérateurs et fournisseurs de services. En outre, elles peuvent bénéficier de la reconnaissance des différents acteurs grâce à leur compétence et à leur autonomie réelle. Les grands axes de politique réglementaire des pays peuvent varier mais ils se situent souvent autour de l'attribution et du renouvellement des licences intégrant la convergence des réseaux, l'accès et les services universels, le partage des infrastructures et les accords d'interconnexion... Aussi, il est nécessaire d'établir une coordination, voir harmonisation régionale des cadres nationaux. Au niveau international, le renforcement des compétences des régulateurs doit devenir une priorité et s'inscrire dans le champ de la coopération internationale.

L'interconnexion internationale des réseaux de télécommunications pose aussi aux régulateurs la question de la coordination, voire de l'harmonisation de leurs pratiques avec, en amont, celles des législations nationales¹⁰¹.

5.5. L'environnement culturel :

L'utilisation du concept de culture en management sert à comprendre l'expérience sociale dans l'organisation. Cette dernière, qualifiée de « société en miniature » par Silverman (1970), possède des caractéristiques liées à son histoire et à celle de ses acteurs.

Cela suppose donc une certaine influence sur les pratiques organisationnelles et le management de l'organisation. Le terme socioculturel vise à décrire des phénomènes sociologiques influencés par la culture de l'organisation.

De par, sa nature complexe, le concept de culture fait l'objet de nombreuses définitions parmi lesquelles nous retenons celle de Hofstede (1991) qui introduit la notion de « programmes mentaux » pour désigner, par analogie aux programmes informatiques, tous les processus acquis. Cet auteur définit la culture comme « la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes par rapport à un autre »¹⁰².

Nous nous appuyons dans cette recherche sur les niveaux de la culture définis par (Hofstede, 1991) et (Bollinger et Hofstede, 1987) dont nous retenons trois niveaux : la culture nationale,

101 Ministère français des affaires étrangères, Agence française de développement, Paroles d'acteurs, Brochure, Paris.

102 Hofstede G. (1991), Culture and Organisations : software of the mind, Mc Graw-Hill international, UK

la culture du groupe d'appartenance et la culture organisationnelle.

5.6. La culture nationale :

Hofstede (1991) identifie quatre facteurs importants pour la formulation et la mise en œuvre des stratégies d'entreprise¹⁰³ :

- La distance hiérarchique : elle traduit le degré des inégalités sociales y compris les relations avec les autorités et se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son supérieur car cette perception va déterminer son comportement. Les pays à distance hiérarchique élevée sont les pays latins européens (France, Espagne, Italie, Belgique), les pays d'Amérique du Sud, les pays arabes et les pays d'Afrique noire. Les pays qui ont une distance hiérarchique faible sont les pays anglo-saxons, germaniques et scandinaves. Ces pays ont une tendance vers la décentralisation, un encadrement faible et une organisation pyramidale aplatie à l'inverse de ceux ayant une distance hiérarchique élevée. Cette dimension a des conséquences sur la vie des entreprises. Les TIC permettent une démocratisation des échanges et de l'accès à l'information, elles sont en général un facteur de réduction des distances hiérarchiques dans les organisations (Kalika et al., 2002) pour plus de réactivité face aux contraintes de l'environnement. Ceci fait que dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, le changement induit par les TIC doit avoir un caractère incrémental qui n'est pas perçu comme une perte de pouvoir par les acteurs.
- Le degré d'individualisme : les sociétés individualistes (Etats-Unis, pays européens, Australie) valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle, à l'inverse des sociétés communautaires (pays en développement, pays arabes) qui valorisent le temps passé en groupe. Le degré d'individualisme joue un rôle négatif dans le cas des technologies qui nécessitent une disposition au travail en groupe. Les TIC sont donc censés consolider la logique de collectivisme grâce au système de management qui veille à l'adéquation des pratiques aux méthodes de travail en groupe. Dans les sociétés communautaires, la mise en place des outils technologiques de communication nécessitant un travail en équipe est facilitée (Barakat, 1993).
- Le degré de masculinité qui fait appel à des valeurs communément associées dans les pays à l'homme comme la performance, le succès et la compétition. Cela s'oppose à la féminité qui regroupe des valeurs comme les relations personnelles, le service, le soin apporté aux faibles et la solidarité. La masculinité est donc un facteur favorable à la création de valeur dans le cadre de l'introduction des TIC dans l'organisation comme la vision des acteurs se trouve centrée sur la performance de l'entreprise.
- Le contrôle de l'incertitude : cette dimension s'intéresse au degré de préférence des situations structurées par rapport aux non structurées, c'est-à-dire à la façon dont une société aborde le risque. Certaines sociétés ont plus de propension à travailler dans l'incertitude (pays africains, pays arabes, Inde, Sud-Est asiatique, pays scandinaves et anglo-saxons) tandis que d'autres sociétés ont un fort contrôle de l'incertitude (pays de culture latine, Japon).

103 Yasmina Benabderrahmane-Bouriche. Management des connaissances, déploiement des TIC et GRH des organisations : cas de l'Algérie. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2012, p.199 .

Conclusion :

L'émergence des TIC a provoqué une rapide évolution des métiers au sein de l'entreprise et afin de suivre cette mutation la firme doit adopter une politique de dimension managériale dans la mise en place de la gestion des connaissances aux nouvelles méthodes managériales et aux nouveaux modes de gestion de l'information.

Il est certain que les TIC ont un impact considérable sur les différents processus métiers de l'entreprise, avec l'avènement de l'internet plus particulièrement, les entreprises qui ont introduit ces technologies au sein de leur fonctionnement interne et externe, leurs activités ont été effectivement bouleversées, ces entreprises sont devenues de plus en plus dynamiques, réactives et flexibles.

Il paraît donc clair que la gestion de l'entreprise est un concept impliquant des notions de communication et d'information pour aboutir à une réaction intégrée dans l'environnement spécifique influent le développement des entreprises.

L'utilisation des TIC à travers les supports qui leurs sont inhérents à montrer qu'aujourd'hui, ces technologies sont indispensables pour l'entreprise, sachant que les entreprises qui réussissent dans le marché sont celles qui investissent sur des systèmes d'informations et de communications les plus contournée.