

QUEL POIDS DETIENT LA CULTURE D'ENTREPRISE A L'INTRODUCTION DES TIC ? CAS : ENAFOR, ENTP

Nabila ACILA, Enseignante - Chercheur, HEC Alger

Résumé : Compte tenu de notre expérience dans le secteur pétrolier, et à travers plusieurs entretiens au niveau des deux entreprises nationales du secteur pétrolier (ENAFOR¹- ENTP²), nous pouvons dire que l'intégration des TIC (le système ERP³) au niveau des entreprises repose sur la duplication de démarches stratégiques et d'outils informatiques génériques, sans véritable adaptation à une configuration et à une culture spécifique.

A ce propos, il faudra bien reconsidérer les processus de constitution de la mémoire collective d'une organisation, la contribution nécessaire aux évolutions de la culture d'entreprise, à la lumière des usages de l'ensemble des supports d'information y compris les systèmes ERP.

ملخص: باحتساب تجاربنا في قطاع المحروقات ومن خلال استجواباتنا على مستوى الشركتين الوطنيتين الناشطين في القطاع، الشركة الوطنية للحفر والشركة الوطنية لأشغال الآبار (ENAFOR)، نستطيع أن نقول أن اندماج تكنولوجيات الإعلام و الاتصال على مستوى هاته الشركات يركز على ازدواجية المساعي الإستراتيجية وأدوات معلوماتية جنيسه، بدون تكيف حقيقي لهيئة الثقافة النوعية. ي هذا الصدد يجب اعادة النظر في سياق انشاء الذاكرة الجماعية للمنظمة، مشاركة ضرورية لارتقاء ثقافة المؤسسة على ضوء استعمالات جميع دعائم المعلوماتية بما فيها نظم (ERP).

Mots clefs : Culture compétence- culture organisationnelle- Entreprise Ressource Planning ERP- entreprise numérique- management stratégique-usages.

¹ L'entreprise ENAFOR avec un capital d'expérience de plus de 48 ans dans le domaine du Forage pétrolier et du Work-Over. ENAFOR est créée sous la dénomination «ALFOR», dans le cadre Plan de Développement de SONATRACH, en tant que joint-venture entre SONATRACH (avec 51% des parts), et la SEDCO USA (South Eastern Drilling Company, Dallas) (avec 49% des parts). Actuellement ENAFOR est à 100% filiale de SONATRACH.

² L'entreprise ENTP avec un capital d'expérience de plus de 46 ans dans le domaine du Forage pétrolier et du Work-Over. De la Restructuration de SONATRACH, émergeait ENTP héritière de la Direction des Travaux Pétroliers DTP pour les activités de forage et du Work – Over. Ainsi, l'entreprise est à 100% filiale de la Sonatrach en ce moment.

³ L'origine des PGI progiciel de gestion intégré/ERP Entreprise Resource Planning, se trouve dans les méthodes de planification des besoins en composants qui ont été développées dans le cadre d'un impératif d'intégration de plus en plus poussée des fonctions de gestion de l'entreprise.

Introduction :

Les TIC jouent un rôle majeur dans les dynamiques de changements organisationnels qui accompagnent la mondialisation des réseaux et des flux, mais également le développement simultané d'une «société de l'information» dont chacun voit qu'elle est aussi une «société de risque». Il est, donc, tout à fait opportun de s'interroger sur les pratiques et le management des TIC qui sont devenues plus que jamais soumises à des contraintes de mondialisation qui mettent la culture en première ligne d'analyse.

La culture est un concept qui tire ses origines des sciences sociales et dont l'utilisation en management vise à comprendre l'expérience sociale dans l'organisation, elle possède des caractéristiques liées à son histoire et au vécu des acteurs ce qui suppose une influence sur les pratiques organisationnelles et le management de l'organisation. Selon Laudon. K et Laudon. J⁴, les dimensions organisationnelles et managériales des TIC aident à comprendre pourquoi un investissement dans les TIC ne garantit pas nécessairement un bon rendement.

L'introduction du système ERP à nos entreprises nationales veut dire la recherche d'une entreprise numérique et moderne avec une reformulation de sa culture qui constitue un élément fondamental qui permet d'expliquer la plupart des comportements au sein d'une organisation. Ainsi, l'importance du facteur humain dans l'introduction des TIC à nos entreprises Algériennes reste un grand enjeu dans les décennies à venir et la culture d'entreprise pourrait certainement apporter des réponses dans ce nouveau cadre de réflexion. Toutefois, la culture d'entreprise constitue un levier de performance et un outil de motivation des salariés pour relever les défis de développement.

Pour cela, la question d'intérêt de cet article s'articule donc autour d'un projet de connaissance ayant pour principale ambition d'explorer la place de la dimension culturelle à l'usage des TIC, voire, de comprendre en profondeur l'impact que peut exercer la culture organisationnelle à l'usage des TIC. Nos recherches nous ont amenés à reformuler notre problématique en termes de création de valeur organisationnelle : « La culture de l'entreprise peut elle jouer un rôle constitutif et consolidant à l'introduction des TIC ? »

⁴LAUDON, K. et LAUDON, J. Management des Systèmes d'Information (adaptation de l'ouvrage « Managing the Digital Firm »), Traduit en français par FIMBEL, E. Paris, Ed. Pearson Education, 9ème Edition, Juillet 2006.

1- Entreprises ENAFOR et ENTP avant l'implantation du système ERP:

Un besoin très apparent au niveau des deux entreprises nationales, qui se manifeste par la nécessité de faire changer les mentalités dépassées d'une vieille culture avec une existence d'interaction et d'échange allant dans le sens de l'informel restreint loin du cadre d'instauration d'une culture d'entreprise managériale moderne. Nos entreprises souffrent d'un grand écart de leurs cultures organisationnelles par rapport à leurs stratégies de développement. Cette situation de blocage nuit au développement d'un sentiment d'appartenance et d'identification chez les travailleurs. Elle a poussé beaucoup d'entre eux à faire leurs travaux monotones sans chercher à améliorer la performance.

Les entreprises nationales s'appuient sur des efforts d'orientation stratégique de la part de leurs acteurs, et ce, pour guider leurs organisations et leurs structures. Ainsi, malgré les efforts investis par les acteurs des entreprises en matière de mise en valeur des flux d'information, ces efforts restent toujours modestes par rapport à leurs capacités. Comme nous le savons aucune organisation ne peut réussir et produire sans qu'elle soit animée et communiquée entre l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Cependant, leurs organisations et structures, se caractérisent essentiellement par un fonctionnement lourd et dominé par une logique administrative et bureaucratique, très apparentes, ainsi la présence d'un décalage entre les différents niveaux du top management à celui du middle management et à l'exécution. Comme le note clairement Alfred Dehandler⁵ : « la structure d'une entreprise est le résultat d'une action collective à laquelle participe notamment tous le personnel dans les fonctions de contrôle et de stratégie où la structure influence la capacité d'adaptation et l'innovation. »

Le cadre de fonctionnement des entreprises nationales demeure à notre sens peu dynamique et loin même des principes et règles du management des organisations modernes. Nous pensons que l'exemple de ces entreprises en matière d'organisation et de fonctionnement humain ne porte pas dans son sens des pratiques managériales et communicationnelles allant dans l'effet de conduite de changement, ce concept ne trouve pas sa place dans la culture de gestion et de conduite des affaires de ces entreprises. Au lieu d'anticiper et de créer un changement à partir d'un travail de diagnostic global, elles se trouvent entrain de gérer au jour le jour.

⁵ALFRED D & CHANDLER J.R, Stratégies et structures de l'entreprise, Éditions d'Organisation, Paris, 1989, p.221.

Quel poids détient la culture d'entreprise à l'introduction des TIC ?

Parmi les obstacles que connaissent les entreprises en matière de fonctionnement organisationnel nous retenons tout d'abord :

- L'ambiguïté dans la définition des missions et attributions ;
- La non clarté dans la définition et déclinaisons des objectifs ;
- La bureaucratisation et la lourdeur hiérarchique ;
- Affectation des ressources humaines à des postes et structures inadaptés à leur profil de formation et de compétence ;
- L'organisation actuelle est dominée par une logique de gestion administrative au détriment de la logique managériale.

Nos entreprises ne cessent d'investir dans la modernisation du système de gestion des ressources humaines, dans le développement et dans le renouvellement des compétences. Nous retenons globalement que cet effort demeure insuffisant et ne répond pas aux objectifs recherchés notamment la modernisation de leur potentiel humain et de différents projets technologiques (Outlook, différents logiciels...etc).

Toutefois, la notion de compétence ne se limite pas uniquement à la maîtrise de l'action ou des savoirs techniques liés à l'activité de l'entreprise, mais aussi, à ces compétences comportementales et relationnelles liées essentiellement à la perception et au regard que portent les ressources humaines en général et l'encadrement en particulier à la technique et au management.

Il est à noter que l'entreprise, aujourd'hui, peut tout acheter et transporter sauf les compétences RH qui constituent désormais la principale source de succès ou d'échec dans le cas contraire, en soulignant avec beaucoup d'intérêt qu'il n'existe pas de modèle unique de transfert de compétence. Cependant, la mise en valeur de la culture compétence est liée étroitement à la capacité des dirigeants à penser compétence.

L'entreprise se trouve aujourd'hui face à un enjeu stratégique de modernisation de son management et des techniques ainsi que notre réalité bureaucratique et administrative, ce qui n'a pas permis réellement l'adoption d'une nouvelle stratégie dans le sens de renouveau managérial et technologique. Nos entreprises souffrent aujourd'hui de déficit en état d'esprits du système de valeur et d'une culture d'entreprise moderne.

La problématique demeure posée, il s'agit de savoir comment changer l'organisation en mettant en valeur une culture de compétence qui répond aux exigences de nos entreprises nationales devant les impératifs de la

modernisation et de son système de fonctionnement. Le processus de modernisation ainsi que l'instauration d'une nouvelle stratégie managériale et liée essentiellement à des conditions préalables ainsi que la mise en valeur des pratiques managériales encourage l'investissement de l'humain dans des projets de développement de l'entreprise, parmi ces conditions et pratiques nécessaires nous retenons d'abord le recours au management de l'information qui constitue à notre sens l'une des premières réponses managériales et humaines de l'état actuel des entreprises.

En entend par le management de la formation comme axe stratégique visant essentiellement à acquérir chez les ressources humaines les compétences de demain, et demain c'est aujourd'hui. Globalement le management de la formation est l'implication managériale dans le cadre du pilotage de la formation en entreprise. Cette implication demeure complémentaire et conditionne la cohérence de projet de formation dans le sens de la réussite de la modernisation de l'entreprise.

L'effort de formation doit être renforcé de politique d'accompagnement, de coaching et de suivi des ressources humaines car l'entreprise aujourd'hui exprime un réel besoin de transfert des connaissances en compétences. Cela résulte de la capacité de l'entreprise à assurer l'osmose entre les seniors et les juniors.

Pour faire face à cette situation de déficit managérial et humain, il est nécessaire qu'elle dépasse le stade de la gestion classique du personnel et des pratiques de formation orientées (recyclage, et autres formes de formation archaïque). La formation dans son sens global et stratégique recouvre beaucoup d'aspects entre autres, les aspects liés au niveau rôle assigné au dirigeant de l'entreprise.

Ainsi, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus compétitif dans le cadre d'un phénomène général de mondialisation qui accentue leur interdépendance. Les entreprises étrangères constituent d'ailleurs l'émanation de ce phénomène de mondialisation qui a donné lieu à la création de valeurs. Quoique, l'environnement socioculturel du secteur pétrolier n'est pas encore développé en matière de TIC mais il se caractérise par un nombre important de personnes âgées et qualifiées (professionnel dans le domaine).

Aujourd'hui, les ressources humaines employées au niveau des entreprises nationales du secteur pétrolier souffrent malheureusement, d'un manque de projet et d'une culture moderne capable de fédérer les énergies et de les faire converger vers un objectif commun. L'état d'esprit qui y domine ne favorise ni la créativité dans la rationalisation de

Quel poids détient la culture d'entreprise à l'introduction des TIC ?

l'utilisation des ressources nationales, ni l'amélioration de la qualité du service.

Ainsi l'environnement socioculturel des entreprises se caractérise comme suit :

- Des entreprises étrangères marquées par une catégorie socioprofessionnelle jeune, compétente, motivée et assez développée en matière des TIC;
- Des entreprises nationales marquées par une catégorie socioprofessionnelle âgée, compétente dans le domaine des hydrocarbures et non pas en matière des TIC;
- L'environnement socioculturel en Algérie, ne possède pas une culture développée en matière des TIC (des études universitaires non basées sur le développement en matière des TIC), ce qui influence sur l'environnement professionnel au sein des entreprises ;
- Manque de coordination entre les entreprises du secteur.

Nous sommes convaincus que nos entreprises nationales devront chercher une nouvelle approche qui leur permet de gérer rapidement et simultanément les possibilités d'amélioration substantielle des processus et des contraintes du progiciel qui reste toujours très difficile à appréhender dans le cadre du projet ERP. Cependant, l'ERP n'est pas une solution magique, ses bénéfices sont le résultat d'une stratégie managériale bien menée. Toutefois, la réussite de l'adoption de l'ERP repose essentiellement sur une préparation réfléchie de la part des entreprises.

Or, la concrétisation des actions managériales, n'est pas chose facile. L'effacement des habitudes négatives, le changement de mode de gestion et les valeurs véhiculées dans l'entreprise sont difficiles à réaliser, car cette culture existe et elle est ancrée dans la mémoire collective. De ce fait, l'évolution de la culture d'entreprise reste donc avant tout, conditionnée par le changement de l'état d'esprit des différents acteurs sociaux. Ce n'est pas une question ou un problème d'implantation d'outil ERP, mais c'est une question d'instauration d'une nouvelle culture moderne.

Il ne suffit pas d'introduire les TIC pour créer de la valeur et contribuer à la performance de la fonction RH et de l'organisation dans son ensemble. L'introduction des TIC devrait alors être l'occasion de

redéfinir les missions et les modes de coordination des activités. Selon Blanchot et Wacheux⁶, « le défi est aussi social et culturel » .

2- Où se situent nos deux entreprises nationales par rapport au TIC ?

L'environnement socioculturel en Algérie, ne possède pas une culture développée sur les TIC, ce qui influence directement sur l'environnement professionnel de nos entreprises ; Cependant, il y'a lieu de noter que la culture organisationnelle de nos entreprises est amplement influencée par la culture nationale. En fait, l'implémentation des systèmes ERP dans les entités européennes diffère considérablement de celle des entités maghrébines en générale. On peut expliquer cela par le fait de ne pas avoir été familiarisé avec cette technologie dès le niveau de scolarité élémentaire, ce qui ne leur donne pas, une culture importante dans l'utilisation des TIC.

Selon Maurice Thévenet⁷ : «D'une part la culture suppose l'existence d'un tout cohérent ; d'autre part, elle intervient dans l'action individuelle mais à travers des références partagées, sans même que l'individu en soit conscient ». Donc, nous constatons que les valeurs culturelles de la société algérienne sont fortes ainsi que leurs influences sur la motivation des hommes et l'organisation des activités productives.

Nos entreprises nationales souffrent d'une culture d'entreprise liée à l'ancrage de rites et de pratiques répétés depuis longtemps, ces rites issus d'une bureaucratie fonctionnelle (l'information n'est pas partagée par la majorité des responsables - elle passe difficilement-, des informations monopolisées par une seule personne pour chaque direction, il n'existe pas d'interaction, pas de dialogue et de communication, la multiplication des procédures, plusieurs niveaux hiérarchiques, ce qui a empêché l'intégration des talents et des compétences, et ce qui a surtout conduit nos entreprises à se renfermer sur eux-mêmes. Toutefois, la discipline constitue par elle-même l'épine dorsale de la culture de l'entreprise. C'est surtout ça. Le plus important, c'est que tout le monde vise le même objectif savoir ; réunir tout le monde autour de la même vision. Ce que nous pouvons constater est que nos entreprises ne sont pas encore

⁶BLANCHOT F & WACHEUX F, TIC, Finalités de la GRH et création de valeur, Communication à la journée d'étude, La Gestion des Ressources Humaines et les Technologies de l'Information et Communication, 14 mai, Université de Paris-Dauphine, 2002. p.15.

⁷ MAURICE THEVENET, Le plaisir de travailler in Encyclopédie des ressources humaines - Vuibert – 2003. P.189.

Quel poids détient la culture d'entreprise à l'introduction des TIC ?

préparées à ce palier. Et nous ne pensons pas qu'elles soient assez mûres pour concrétiser tout ça.

Une incohérence qui existe au niveau des deux entreprises et qui a contribué de façon décisive à l'émergence de comportements négatifs observés dans le quotidien de la part des travailleurs tels : un certain comportement de laisser-aller, l'existence de groupes d'intérêts....etc. Cela démontre que l'ensemble culturel est en décalage par rapport à l'organisation structurelle des deux entreprises, aux efforts de rationalisation et au calcul économique. Malheureusement, nos managers ont, toutefois, beaucoup de mal à maîtriser cette écart culturel.

Cependant, nous pouvons dire que le travailleur au niveau de nos entreprises nationales, et un travailleur actif, efficace, motivé et bien équilibré grâce à un bon environnement d'appartenance. Tandis-que le travailleur au niveau de l'entreprise ENTP, est un travailleur qui manque d'efficacité. En s'appuyant sur l'enquête élaborées par le consultant Smaïl SEGHIR dans son livre « Culture et gestion en Algérie », qui a révélé que le travailleur Algérien est un travailleur « de première classe », grâce à son efficacité et sa performance, à condition qu'on lui assure un environnement et un milieu encourageant la productivité, telle notamment, la sécurité. Pour cela, nous pouvons dire que l'influence de l'historique de l'entreprise ENAFOR à travers sa création à partir d'un partenariat entre SONATRACH et SEDCO. USA, a influencé directement et positivement sur le développement de l'entreprise.

Un approfondissement dans ce sens a démontré que la clef de la réussite c'est avant tout une culture qui encourage à l'action, aux expériences et aux tests de petits groupes, qu'arrivée à une certaine taille on ne parlerait plus d'économie mais de déséconomie d'échelle due à de gros frais de transactions.

Les compétences sont des leviers de mise en œuvre des stratégies de l'entreprise et des facteurs nécessaires au développement d'une innovation, où il faut identifier et cartographier les compétences nécessaires pour développer une innovation, qu'à comprendre la dynamique de management stratégique de ses compétences.

La culture de l'entreprise exerce une influence décisive sur les résultats économiques à long terme. Car, la mise en place d'une nouvelle stratégie telle que le système ERP devrait s'accompagner par l'introduction d'un vocabulaire nouveau, porteur de valeurs nouvelles. La clé du développement, c'est la culture des entreprises.

3- L'administration de l'écart culturel :

L'administration de l'écart culturel pour favoriser l'introduction des TIC et une nécessité primordiale pour nos entreprises.

La modernisation de la culture, suppose notamment une implication de tous ? Et de profonds changements managériaux ; L'introduction d'un vocabulaire nouveau, porteurs de valeurs nouvelles, en appliquant une culture gagnante possédant une orientation vers la stratégie managériale en assurant la cohérence du groupe.

La culture de nos entreprises nationales est un frein pour leur développement. Toutefois, elles peuvent apporter de la valeur ajoutée, si elles soignent bien leurs culture (la moderniser) qui suppose notamment une implication de tous, et de profonds changements managériaux. L'enjeu est clairement d'équilibrer de manière optimale un cadre d'utilisation directif avec suffisamment de libertés d'initiative.

La mise en place d'une nouvelle stratégie telle que le système ERP devrait être accompagné par l'introduction d'un vocabulaire nouveau, porteurs de valeurs nouvelles. La clef du développement, c'est la culture des entreprises.

Pour que la culture soit gagnante elle devrait être inclusive, il faut appuyer une orientation vers la stratégie managériale, c'est à dire vers une culture numérique d'où les entreprises doivent comprendre leurs cultures pour pouvoir prendre des décisions adaptées, tenant compte de leurs spécificités, en évitant de fonder sur ces décisions par rapport à des normes standard. Il est généralement admis que la culture d'entreprise est un outil de management au service de la performance de l'entreprise d'où l'assurance de la cohérence du groupe, l'amélioration et l'adaptation ainsi que la favorisation de la motivation. Cependant, les entreprises doivent préciser leurs valeurs, pour que la culture soit gagnante, il ne faut pas que ce soit une mission accrochée au mur que personne ne met en pratique. Il serait très importants, si les managers des entreprises, mettent leurs personnels au courant de tout, ils demandent leurs commentaires, pour qu'ils expriment mieux leurs appréciations à cet égard, et encouragent une atmosphère amicale et respectueuse.

Les entreprises doivent être vigilantes à ce que la culture soit mise en application : Toutefois, les responsables sont obligés d'accomplir un rôle de gardien de la culture, en donnant l'exemple et le modèle à suivre. Il faut atteindre une culture gagnante qui permet d'atteindre plus facilement et rapidement les objectifs car plus le comportement des employés est en harmonie avec les objectifs, plus les entreprises marqueront des points.

Quel poids détient la culture d'entreprise à l'introduction des TIC ?

En-conséquence, avoir une culture gagnante est une chose à préserver par la rigueur de la part de la haute sphère hiérarchique pour la maintenir en place.

Elles doivent connaître leurs tissus culturels pour définir ce que devrait être la culture dans le cadre de la nouvelle stratégie. De-ce-fait, la volonté de faire renforcer la culture d'entreprise est nécessaire pour mobiliser les ressources humaines. La réussite de cette démarche ne sera opérée que si on arrivera effectivement à :

- Développer un projet d'entreprise qui traduit de façon dynamique les volontés de l'entreprise pour les périodes à venir.
- Réfléchir aux valeurs sur lesquelles on choisira d'orienter l'entreprise.
- Le respect des valeurs par les employés doit être vérifié par des actes quotidiens.
- Instaurer un climat social favorable et une communication satisfaisante entre les membres de l'entreprise.
- Enrayer les habitudes et les comportements négatifs décelés chez les employés.

La concrétisation de ces actions n'est pas chose facile. L'effacement des habitudes négatives, le changement de mode de gestion et les valeurs véhiculées dans les entreprises sont difficiles à réaliser car cette culture existante est ancrée dans la mémoire collective. De-ce-fait, l'évolution de la culture d'entreprise reste donc avant tout, conditionnée par le changement de l'état d'esprit des différents acteurs sociaux.

Alors, ce ne sera que dans le challenge de la levée de ces contraintes que le dirigeant parviendra à produire une nouvelle culture d'entreprise conçue comme la synthèse entre l'informel et le formel. Elle aura, donc, pour fonction essentielle de canaliser les comportements des employés d'origine sociale diversifiée, dans le sens de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise.

Pour que l'entreprise arrive à maîtriser les principes de son développement en matière de TIC, je dirais qu'au-delà des outils classiques de formation et d'accompagnement, il y a des choses fondamentales qu'il faut acquérir. Il s'agit de la culture qui doit être différente de la paranoïa (avoir peur de tout le monde), mais une culture qui va permettre de saisir, du PDG de l'entreprise jusqu'au simple employé. Cette culture va aider les managers et l'entreprise collective à

Quel poids détient la culture d'entreprise à l'introduction des TIC ?

comprendre le monde de demain et faire de l'anticipation. Aujourd'hui, on ne peut pas faire des choses en solo.

Nous pensons qu'il y a, aujourd'hui, une véritable prise de conscience qui consiste à dire qu'il faut que l'Etat, que les institutions publiques et que les entreprises se dotent de moyens, de véritables outils et d'une culture. Tout cela doit être associé au TIC ou bien à l'intelligence économique. Mais ce n'est pas l'intelligence économique qui va être la solution à tous les problèmes auxquels fait face l'économie Algérienne. Il faut plutôt avoir la culture des équilibres et accepter la mutation. Il faut se donner plus de moyens pour bien comprendre son environnement. Ce qui manque peut-être en Algérie, c'est la véritable culture d'entreprise. On manque de connaissances sur les principaux acteurs clés d'une culture managériale de développement qui part de la scolarisation vers la société de l'information.

Conclusion :

D'après Mark Twain :

« On ne se débarrasse pas d'une habitude en la flanquant par la fenêtre, il faut lui faire descendre l'escalier marche par marche ». Voilà, donc une définition de ce contexte : Les pratiques et les usages des TIC seraient les fondements de toutes cultures, et les organisations pourraient se définir comme la somme globale des attitudes, des idées et des comportements partagés par les membres d'une société, en même temps que des résultats matériels de ces comportements. Développer une telle culture devrait donc, éclaircir la stratégie managériale des organisations.

Les entreprises du secteur pétrolier cherchent de plus en plus à innover leurs entreprises. L'usage des TIC est devenu une question clé dans les organisations du secteur qui accordent désormais une importance cruciale à la création de valeur. Toutefois, cette innovation technologique comprend plusieurs axes qui rentrent dans l'application du management stratégique. Cela induit les entreprises du secteur pétrolier à chercher des solutions managériales profondes pour pouvoir créer des relations interentreprises basées sur une coopération qui va jusqu'à l'intégration verticale ou horizontale dans le but de faire face aux contraintes de l'environnement et d'augmenter leur compétitivité.

Les entreprises étrangères constituent d'ailleurs l'émanation de cette innovation technologique qui a donné lieu aussi à des processus d'activité qui transcendent les frontières nationales dans une recherche permanente de l'organisation qui assure la création de valeur. Une telle organisation nécessite l'abolition non seulement des frontières classiques à caractère

juridique, politique ou financier mais aussi des limites et obstacles inhérents aux spécificités culturelles de chaque organisation.

Il serait capitale pour nos entreprises Nationales de chercher toujours la créativité managériale qui consiste à produire de nouvelles idées (c'est-à-dire différentes de ce qui a déjà été dit et fait) et appropriées (c'est-à-dire utiles et congruentes avec l'activité à laquelle elles se rapportent). Cette créativité managériale nous aide à créer de nouveaux liens entre les idées et de redéfinir les problèmes, elle constitue une étape principale de l'innovation, puisque innover c'est mettre en pratique et diffuser les idées nouvelles qui sont le fruit de la créativité. Toutefois, la créativité au niveau des entreprises nationales semble souvent inhibée par les procédures formelles et les règles, qui incitent les acteurs à se conformer à des comportements et des actes prédéterminés.

En confirme que la culture organisationnelle joue un rôle prépondérant dans le management stratégique des TIC, voire même dans le succès général du projet. La culture organisationnelle, valorisant l'efficacité et l'efficacité, figure donc parmi les actifs organisationnels complémentaires et nécessaires à la réussite d'investissement en TIC. Ceci nous renvoie au travail de réflexion de Smircich⁸ qui est parti du point de croisement de deux théories, que sont la théorie de l'organisation et la théorie culturelle, pour mettre en évidence la nécessité d'« un paradigme culturel » pour l'analyse des phénomènes organisationnels.

Toutefois, Il faudrait prendre en considération des dimensions culturelles lors du management stratégique des TIC. Et ce, en attirant notre attention à la place de la « culture nationale, tels que la confiance, la communication, le partenariat ... » soient décisifs pour la réussite de l'introduction des TIC.

Donc, le succès d'une entreprise est de concevoir un personnel avec une harmonisation culturelle autour d'une orientation stratégique de référence. Toutefois, les entreprises nationales, devraient développer la polyvalence, le travail en groupe, la communication horizontale, l'autonomie des salariés qui constituent une nouvelle culture d'entreprise, ...etc.

Bibliographie :

1. CAMERON, K. S. et QUINN, R. E. Diagnosing And Changing Organizational Culture: based on The Competing Values Framework. Ed.

⁸Smircich L, Concepts of Culture and Organisational Analysis : Administrative Science Quarterly, Vol.28, N°3, 1983, pp. 339-358.

Prentice Hall Series in Organizational Development, 1999.

2. CHTOUROU, N. Culture organisationnelle et Alignement Stratégique des systèmes ERP : quelle relation ? In 13ème Congrès de l'AIM (pré-ICIS Workshop), Paris Dauphine, les 13 et 14 Décembre 2008.

3. EL FIDHA, C. et MALLEK TARIFA, A. TIC et culture : cas du secteur bancaire en Tunisie (application des 6 dimensions de Hofstede). Revue Management & Avenir, Vol°21, 2005.

4. Helliwell J.F, The contribution of human and social capital to sustained economic growth and well-being, international symposium report, RHD Canada et OCDE, 2001.

5. HOFSTEDE. G, Cultures and organizations: Software of the mind, London: McGraw Hill, 1991.

6. HOFSTEDE. G. et Bollinger. D, Les différences culturelles dans le management, Paris, Ed. d'organisation, 1987.

7. HOUZE, E., MEISSONIER, R. et PERTIN, P. Influence de la culture métier dans le non adoption d'un PGI: cas d'une PME High Tech. In 10ème Congrès de l'AIM, Toulouse, les 22 et 23 Septembre 2005.

8. KAPPOS, A. Organizational Culture and the Achievement of ERP Strategic Advantages and BPR Performance Improvements. Mémoire de Mastère en Sciences, The Faculty of Commerce and Administration, Concordia University Montreal, Quebec, Canada, September 2000.

9. MEKADMI, S. et BAILE, S. Impact de la culture organisationnelle dans un projet d'implantation d'ERP. In 10ème Congrès de l'AIM, Toulouse, les 22 et 23 Septembre 2005.

10. MAURICE THEVENET, La culture d'entreprise, éditions PUF, 2006.

11. OLIVIER DEVILLARD, DOMINIQUE REY, Culture d'entreprise : un actif stratégique, Stratégies et management, Dunod, 2008.

12. O'REILLY, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. California Management Review, Summer 1989.

13. PESQUEUX. Y, L'Entreprise Multiculturelle, Paris, Ed. Harmattan, Série économie et innovation, 2004.

Sites internet :

1 -http://www.cairn.info/zen.php?ID_ARTICLE=MAV_021_0009

2- <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002170/217023f.pdf>