

**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA**  
**RECHERCHE SCIENTIFIQUE**



**Faculté Des Sciences Économiques, Sciences De Gestion Et Des Sciences  
Commerciales**

**THÈSE :**

présentée pour l'obtention du titre de  
**Docteur En Sciences De Gestion**  
**Option : Gestion**

par :

**Mohammed BELLAHCENE**

**TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA  
COMMUNICATION ET PERFORMANCE DANS  
L'ENTREPRISE ; LA DIMENSION CULTURELLE :**

*Cas du secteur bancaire et des médias*

Soutenue devant le jury constitué de :

M. <b>Mustapha BELMOKADEM,</b> jury	Professeur à l'Université de Tlemcen,	Président du
M. <b>Abdessalem BENDIABDELLAH,</b> thèse	Professeur à l'Université de Tlemcen,	Directeur de
Mme. <b>Wassila LACHACHI,</b>	Professeur à l'université de Tlemcen,	Examinatrice
M. <b>Bouchama CHOUAM,</b>	Professeur à l'université d'Oran,	Examineur
M. <b>Abdelaziz SALEM,</b>	Professeur à l'université d'Oran,	Examineur
M. <b>Mounir NOURI,</b>	Professeur à l'université de Chlef,	Examineur

**Année universitaire : 2014 – 2015**

## **Remerciements :**

Je souhaiterais d'abord exprimer ma gratitude et ma reconnaissance à mon directeur de thèse, le professeur Abdessalem BENDIABDELLAH, pour avoir accepté d'encadrer mon travail de thèse, ce que je considère comme un privilège et un honneur. Qu'il soit aussi remercié pour ses conseils éclairés et ses recommandations ; ainsi que pour la patience et le soutien qu'il a toujours su faire preuve à mon égard.

J'aimerais également remercier les autres membres de mon jury :

- Le Professeur **Mustapha BELMOKADEM** dont les enseignements et les échanges étaient – et seraient toujours – une source d'enrichissements scientifiques et humains.
- Les professeurs : **Wassila LACHACHI, Bouchama CHOUAM, Abdelaziz SALEM, Mounir NOURI** qui ont accepté de participer à l'évaluation de ce travail ; et dont les commentaires me seront précieux pour la suite de mon parcours.

Merci également à tous les professeurs et les collègues qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce travail.

Ma pensée se dirige aussi vers toutes *ces bougies qui se sont brûlées pour m'éclairer la route et faire de moi ce que je suis : à l'âme de mon défunt père et à ma mère bien aimé ; à tous mes enseignants du primaire à l'université.*

*Ma pensée se dirige – enfin – à mon épouse, à ma sœur et son époux, à mes enfants et mes neveux biens aimés : À Oussama, Houssame, Aymen, Abdellah, Abderrahman.* Cette thèse leur est dédiée. Que le désir, et le plaisir, d'apprendre les accompagnent tout au long de leurs vies.

## **SOMMAIRE :**

<b>INTRODUCTION GENERALE :</b> .....	<b>1</b>
<b>PARTIE I : CONSTRUCTION DU MODELE THEORIQUE DE RECHERCHE .</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 : Culture et TIC ; conceptions et interactions.....</b>	<b>13</b>
Section 1 : La culture ; conception et différentes dimensions.....	14
Section 2 : Les TIC, essence et spécificités .....	34
Section 3 : La culture et les TIC deux variables en perpétuelle interaction.....	40
Conclusion :.....	45
<b>Chapitre 2 : La culture ; un axe émergent de la performance des entreprises.....</b>	<b>47</b>
Section 1 : La performance ; conception et différentes approches .....	49
Section 2 : La culture, un axe émergent de la performance des entreprises socialement responsables .....	57
Section 03 : La préservation et le développement des spécificités culturelles de l'entreprise, composante fondamentale d'une performance perçue sous l'angle des ressources .....	74
Conclusion : Vers un concept de performance culturelle .....	81
<b>Chapitre 3 : Les interactions TIC, culture, performance ; revue des études antérieures .....</b>	<b>84</b>
Section 1 : Les recherches portant sur la performance des TIC ; les différentes dimensions étudiés de la performance: .....	85
Section 2 : La relation TIC-performance ; les principaux facteurs modérateurs identifiés .....	95
Section 3 : La connaissance construite autour de la relation TIC–culture ; état, limites et questions d'actualité.....	113
Conclusion :.....	126
<b>SYNTHESE DE LA PARTIE I : PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE</b> .....	<b>128</b>
<b>PARTIE II : INVESTIGATION EMPIRIQUE DU MODELE THEORIQUE PROPOSE.....</b>	<b>135</b>
<b>Chapitre 04 : TIC et performance culturelle dans les banques Islamiques : étude exploratoire.....</b>	<b>138</b>

Section 1 : Objectifs et méthodologie de la recherche .....	139
Section 02 : Résultats de l'analyse des volets institutionnels .....	143
Section 03 : Résultats de l'analyse des volets produits.....	160
Conclusion : Contributions et limites de l'étude portant sur les banques islamiques ..	162
<b>Chapitre 5 : Etude de cas sur le secteur des Médias ; Questions de recherche, méthodologies et résultats partiels de l'analyse de contenus numériques .....</b>	<b>165</b>
Sections 1 : Descriptif du terrain et des objectifs de recherche .....	166
Section 2: Spécificités du processus de recherche .....	171
Section 3 : Résultats de l'analyse des contenus numériques.....	174
Conclusion :.....	204
<b>Chapitre 6 : Etude de cas dans le secteur des Médias ; Résultats de l'analyse de presse .....</b>	<b>208</b>
Section 1 : Echantillon analysé : .....	209
Section 2 : Ampleur de la campagne médiatique accompagnant la crise .....	211
Section 3 : Processus de la crise générée par « les qualifications de la coupe du monde 2010 ».....	222
Conclusion : .....	264
<b>SYNTHESE DE LA PARTIE II :.....</b>	<b>268</b>
<b>CONCLUSION GENERALE :.....</b>	<b>276</b>

---

# **Introduction générale :**

**Liminaire :**

Tout comme un être vivant, l'entreprise est guidée dans ses actions par des objectifs qu'elle doit déterminer et réaliser avec efficacité pour assurer sa survie et sa croissance. Ces objectifs consistent principalement à maximiser la valeur apportée : aux propriétaires, aux clients, aux salariés et aux sociétés aux seins desquelles elle exerce son activité.

Connue sous le nom de performance, cette capacité à fixer et à réaliser les bons objectifs de la bonne manière peut être fortement influencée par les technologies de l'information et de la communication (TIC) utilisées par l'entreprise. En effet, les TIC peuvent améliorer le fonctionnement de l'entreprise de différentes manières. En premier lieu, ces technologies permettent une communication plus efficace, plus facile, et à moindre coût entre les membres éloignés de l'organisation et entre l'organisation et ses différents partenaires. Elles fournissent – à ce titre – des informations et des réseaux sociaux ne connaissant aucune frontière. En deuxième lieu, elles permettent de traiter les données internes et externes en temps réel, et d'exposer les informations produites sur des supports convenables. En troisième lieu, elles permettent de développer de nouvelles structures plus souples, plus interactives et plus éclatées. Enfin, ces technologies fournissent un soutien considérable à la décision par le biais des différentes formes d'intelligences artificielles.

Dans le concret, ces potentialités ont poussé hommes de sciences et praticiens à développer une multitude d'outils technologiques et de pratiques managériales destinés aux entreprises. C'est ainsi qu'est apparu – par exemple – les différents modèles de e-management, e-business, e-GRH et e-marketing, etc.

En dépit des différents avantages promis par ces modèles d'affaires, les performances enregistrées par les TIC sur le terrain ont provoqués – et provoquent toujours – de profondes confusions dans les milieux d'académiques et de praticiens. Pressenti pendant longtemps comme positive, l'impact des TIC sur la performance n'est – en effet – pas toujours appréciable. Très souvent, les investissements en TIC engendrent des performances nulles voir négatives. Sur le plan scientifique, cette constatation a été relatée par une multitude de recherches :

Au niveau national, plusieurs chercheurs ont étudié les investissements technologiques réalisés à partir des années soixante-dix. C'est le cas notamment des travaux de : DJEFLAT (1991), GUERID (1991), ZIMMERMANN (1991), FOUL et BENBEKHTI (1991) ; DJENNASS (2003), EL-AZHAR (2005), BENABOU (2008).

Majoritairement, ces travaux ont souligné la faible exploitation et la performance négative des investissements et transferts technologiques réalisés en Algérie. Pour justifier ces résultats, l'accent a été mis sur les divergences qui existent entre les valeurs culturelles véhiculées par la technologie transférée et l'environnement culturel des organisations algériennes.

Au niveau international, le phénomène a été observé dans les années quatre-vingt. A l'époque, plusieurs chercheurs ont remis en question les effets des TIC sur la performance. C'est le cas par exemple de ROACH (1987) qui n'a pu observer de liens évidents entre l'investissement dans les TIC d'une firme et le rendement de ses actifs. C'est le cas – aussi – de SOLOW, qui formula à l'époque sa célèbre conclusion :

*« On peut voir l'avènement de l'ordinateur partout de nos jours, sauf dans les statistiques de productivité ».*

Connu sous le nom du « paradoxe de la productivité »<sup>1</sup>, ce phénomène a suscité l'intérêt d'une multitude de chercheurs appartenant à différentes disciplines (informatique, gestion, sociologie, économie, etc.).

Dans un premier temps, la qualité des données utilisées et la divergence entre concepts (et indicateurs) de performance et méthodes d'évaluation (macroéconomiques et microéconomiques, qualitatives et quantitatives) adoptées ont engendré des résultats contradictoires, mitigés et non généralisables.

Dans un deuxième temps, des travaux plus solidement ancrés théoriquement et utilisant des données de meilleure qualité ont permis de mieux spécifier la relation TIC-performance. C'est le cas par exemple des travaux de BRYNJOLFSSON et HITT (1995, 1996, 2000), LICHTENBERG (1995), GILCHRIST et al. (2001), WANG et HOU (2003), BARDHAN et al. (2006), WU et al. (2006). Globalement, ces travaux ont démontré que

---

<sup>1</sup> Le phénomène porte d'autres nominations : « Paradoxe de Solow », « Paradoxe de la profitabilité » ...

les TIC peuvent avoir un effet réel sur différents aspects de la performance (productivité, réduction des coûts, profitabilité, etc.) ; un effet modéré - cependant – par un ensemble de facteurs managériaux, organisationnels et environnementaux : alignement stratégique, vision et capacités de leadership des dirigeants (**DEDRICK et al., 2003**), résistance des utilisateurs (**ANANDARAJAN et al., 1998**), niveau de décentralisation (**BRESNAHAN et al., 2002**), refus du partage de l'information (**ANANDARAJAN et al., 1998**), autonomie, confiance, flexibilité (**HARPER et UTLEY, 2001**), application de la TQM et du management participatif (**RAMIREZ et al., 2001**), degrés d'intégration verticale, reengineering, capital humain et immatériel, culture nationale, etc.

Parmi ces variables, la culture (individuelle, organisationnelle et nationale) a suscité un intérêt particulier de la part des chercheurs. Ensemble des valeurs, croyances, expériences, usages, et des normes comportementales communes à l'ensemble des acteurs d'un groupe humain (société, organisation, sous-groupes d'organisation...) et le différenciant des autres groupes ; la culture représente à la fois un facteur influençant et influencé par les TIC.

Sur le plan scientifique, les recherches réalisées jusqu'à présent ont apporté un grand éclairage à la relation *TIC/culture*. Ces études marquent – en effet – l'impact de différentes variables culturelles (nationales, organisationnelles, et individuelles) sur le développement, la diffusion, l'utilisation et la performance des TIC. Elles apportent – aussi – des explications précieuses à ces divergences. Elles proposent, enfin, plusieurs actions pour le management de ces spécificités culturelles : connaissance, acceptation, promotion de la diversité culturelle...

### **Problématique :**

Au-delà des avancées réalisées, les études effectuées jusqu'à présent sur la relation TIC-culture-performance présentent plusieurs limites : la majorité de ces études partent de la présupposition selon laquelle la culture est stable, difficile à modifier et persistante dans le temps. Elles présument un rapport à sens unique, déterministe, entre la culture, le comportement de l'organisation, et les résultats des TIC. Par conséquent, ces travaux excluent tout impact des TIC sur la culture.



Ainsi, plusieurs questions sur la relation TIC-culture-performance restent sans réponse. Parmi celles-ci, **LEIDNER (2010)** souligne particulièrement les questionnements relatifs à *l'impact des TIC sur la culture*.

En effet, les études réalisées, jusqu'à présent, sur la relation TIC-culture (pour la majorité) ont considéré la culture comme un système statique et rigide, difficile à changer sur le court et le moyen terme. Basé sur des modèles comme celui de HOFSTED, ces recherches ont exclu tout impact des TIC sur la culture.

Aujourd'hui, des modèles tels que celui de l'oignon virtuel (**STRAUB et al., 2002**), et de la toupille (**WALSH et KEFI, 2008**) tracent une image bien différente de la culture. Ils représentent cette dernière comme un système dynamique en mouvement continu et en constantes interactions avec l'environnement ; comme un système susceptible de subir des changements suite à une action managériale (adoption d'une TIC).

A ces innovations théoriques viennent s'ajouter d'autres d'ordre empirique et environnementales.

Sur le plan empirique, certaines études sont venues souligner la présence d'une *performance culturelle* au sein des organisations.

Inscrites dans une approche par les ressources, une première partie de ces études considère la culture organisationnelle comme un actif stratégique capable de différencier l'entreprise par rapport à ses concurrents (**MICHALISIN et al., 1997**). Influençant l'apprentissage et le développement humain, favorisant le partage des compétences et des ressources à travers les différentes composantes de l'organisation, soutenant la qualité la coopération et l'innovation ... ; la préservation, le développement et la valorisation de ces spécificités culturelles s'imposent à travers ces articles comme axe principal de la performance à long terme de l'organisation (**DEAL et KENNEDY, 1982 ; KOTTER et HESKETT, 1992 ; MERCIER, 2001 ; HODEN, 2002 ; CARPENTER et al., 2004 ; HAGAN et al., 2007 ; NARANJO, 2009**).

Dans une deuxième approche dite par les parties prenantes, certaines recherches sont venues aussi introduire la culture comme axe de la performance de l'organisation perçue par ses parties prenantes. C'est le cas notamment des travaux de **FAZIER (1983)**,

ROSSON (1984), RICKS (1993) et HARICH et LABAHN (1998) sur le marketing international. Dans le cadre d'exportations – opposant des acteurs issus de cultures différentes –, ces chercheurs introduisent « *la sensibilité culturelle* » comme une composante de la performance des vendeurs perçue par les clients.

Sur le plan environnemental, la culture apparaît depuis 2005 (UNESCO, 2005) comme un axe indépendant du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Désigné en 2011 d'économie mauve, cet axe semble susciter un intérêt de plus en plus pressant de la part des parties prenantes. A travers le monde : états, associations, clients, organismes financiers (fonds éthiques, fonds de développement durable et agences de notation extra-financières) et ONG.... affichent – en effet – des attentes culturelles de plus en plus apparentes. Nombre d'entre elles évoquent une responsabilité culturelle et une performance culturelle des entreprises. Certaines vont jusqu'à énumérer des critères et à développer des méthodes d'évaluation de la performance culturelle (respect et promotion de la diversité culturelle<sup>2</sup>, sensibilité culturelle, préservation et promotion du patrimoine culturel, promotion de la culture environnementale, etc.).

Dans un tel contexte, les questions portant sur une éventuelle adoption de finalités, d'objectifs et de critères culturels de performance par les organisations acquièrent une importance majeure.

Dans le cadre de cette thèse, nous aborderons la problématique de « *la performance des TIC* » sous l'angle de ces récents questionnements et de ces nouvelles tendances contextuelles. Notre problématique serait, ainsi, la suivante : **La performance globale d'une organisation comporte un axe culturel. L'utilisation des TIC a un impact significatif sur la performance culturelle de l'entreprise. Cet impact a des répercussions sur les autres axes de la performance globale** (performance financière et non financière pour les actionnaires, valeur apportée aux clients, performance sociale et sociétale).

Par rapport aux recherches antérieures portant sur l'impact des TIC sur la performance des organisations, cette recherche aura pour spécificité : ***d'adopter une conception sociétale de la performance globale de l'organisation ; une conception au sein de laquelle la culture représenterait un axe indépendant au même titre que les axes : financier, client et social.***

---

<sup>2</sup> Linguistique, ethnique, religieuse, etc.

A travers cette thèse, nous essayons ainsi de répondre aux trois questions fondamentales suivantes :

- Au-delà des quelques productions scientifiques et des rapports et attentes émis par les ONG et les sociétés civiles ; existe-il vraiment des organisations qui intègrent l'axe culturel à leur construit de performance globale.
- Quel effet peut avoir l'utilisation des TIC sur la performance culturelle d'une organisation ?
- Quels sont les répercussions de cet effet sur les autres axes de la performance globale de l'organisation ?

Pour répondre à ces questions, deux études empiriques ont été entreprises.

Réalisé sur des banques islamiques, la première étude avait pour objectif : de confirmer que certaines entreprises économiques intègrent un axe culturel à leurs construits de performance globale ; d'estimer l'ampleur de la communication web effectuée par ces entreprises autour des dimensions culturelles de leurs performances globales ; et d'affirmer que ces entreprises ciblent des objectifs culturels à travers l'utilisation des TIC. A ces fins, une analyse de contenus numériques sur les sites internet de six banques Islamiques fut réalisée.

La deuxième étude, pour sa part, a porté sur les pratiques des firmes médiatiques lors des rencontres sportives Algérie-Egypte (2009-2010) et de leurs incidences sur la performance de ces entreprises. Elle avait pour objectif de tracer une image claire des répercussions que peut engendrer une communication électronique caractérisée par une performance culturelle négative sur les autres dimensions de la performance globale. Dans cette perspective, nous avons procédé à une analyse de contenus numériques puis à une analyse de presse et de rapports officiels.

### **Positionnements épistémologiques :**

« La réflexion épistémologique s'impose à tous chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse... La réflexion épistémologique permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche » (**MARTINET, 1990**).

Sur ce plan, le travail présenté dans cette thèse s'est inscrit dans une perspective épistémologique qualitative non positiviste.

Si l'on se réfère à la littérature, ce type de démarches est le mieux adapté aux objectifs de notre recherche, à savoir : la construction d'un concept (performance culturel) et le développement d'un modèle théorique (introduisant la performance culturelle comme composante de la performance globale des TIC). Par rapport à l'approche quantitative, l'approche qualitative offre – en effet – plus de garanties sur la validité interne des résultats ; elle présente de plus grandes possibilités d'évaluation des explications rivales du phénomène étudié ; elle accroît l'aptitude du chercheur à décrire un système social complexe. L'approche qualitative jouit – enfin – d'une plus grande flexibilité ; elle permet l'intégration et l'analyse des événements (observations) inattendus produits par les circonstances (**BAUMARD et IBERT, 2003**).

Pour répondre aux questions présentées ci-dessus, les deux études entreprises dans le cadre de cette thèse – sur les secteurs des médias et des banques islamiques – se sont inscrites – ainsi – dans une approche interprétative. Si l'on se réfère aux travaux de LORENZO et al. (2008) et WALSHAM (1995), ce type d'approches correspond parfaitement aux objectifs de notre recherche. Selon ce dernier, une étude de cas interprétative peut donner lieu à quatre types de généralisations : le développement de concepts, la génération de théories, la description d'éventuelles implications spécifiques, et la contribution à l'enrichissement d'un cadre théorique préexistant.

En ce qui concerne la temporalité, nous avons opté pour une approche mixte axée, en même temps, sur le contenu et le processus.

Dans la première étude et la première partie de la deuxième, la recherche s'est axée, plutôt, sur le contenu. Elle proposa une analyse explicative en termes de stock. Une analyse ayant pour objectif : d'une part, l'exploration d'une présence éventuelle d'axe culturel au niveau des construits de performance globale développés par les organisations ; et d'autre part, la compréhension des interactions entretenues par l'utilisation des TIC et les différents axes de la performance globale (y compris l'axe culturel).

Dans une deuxième phase, l'étude s'est concentrée plus sur le processus. Adoptant une analyse en termes de flux ; elle tenta de décrire les principales phases qui

caractérisent l'évolution dans le temps de la relation utilisation des TIC – performances globales.

Ainsi, le temps est considéré ici comme une chronologie, par la prise en compte des différentes phases de l'évolution de l'impact des TIC sur les différents axes de la performance globale de l'entreprise. Il fut également appréhendé en terme de durée, notamment par l'estimation de l'espace temporel pendant lequel l'impact des TIC s'exerce sur les différents axes de la performance globale de l'entreprise.

### **Structure générale de la thèse :**

Inscrit dans une approche non positiviste, le travail de recherche présent est structuré en deux parties.

Une première partie, dite théorique, est consacrée à la construction de notre modèle de recherche.

A travers son premier chapitre, cette partie tente de délimiter les concepts de culture et de TIC ; elle explicite leurs différentes spécificités et caractéristiques, ainsi que les interactions entretenues par ces deux concepts clés.

Le deuxième chapitre est consacré au concept de performance. Dans un premier temps, ce chapitre définit la performance et explicite ces différentes approches. Ensuite, ce chapitre examine les évolutions que connaissent actuellement le concept et les critères de performance globale des organisations. Ces évolutions représentent la culture comme un axe fondamental indépendant et transversal de la performance. Elles représentent la culture en même temps comme : un actif stratégique à développer et à valoriser ; une source d'attentes de la part des parties prenantes de l'organisation ; et un patrimoine à respecter et à promouvoir dans le cadre de la responsabilité sociale.

Dans un troisième chapitre, une revue de travaux représentatifs ayant porté sur les interactions « TIC/performance » et « TIC/culture » est présentée.

La synthèse de la première partie aboutit à la construction de notre modèle théorique et à la spécification de nos propositions de recherche.

Pour sa part, la deuxième partie a été consacrée à l'investigation empirique. Structurée en trois chapitres, cette partie présente les deux recherches réalisées aux tours de nos propositions de recherche.

Le quatrième chapitre présente une première étude qualitative réalisée sur des banques islamiques. Ce chapitre présente les objectifs de cette étude, explicite nos choix méthodologiques, expose et argumente les résultats que nous avons obtenus.

Le cinquième et le sixième chapitre sont consacrés à l'étude portant sur les médias. Dans ce chapitre, les objectifs de cette étude sont explicités, les choix méthodologiques opérés sont argumentés, et les résultats d'une première étape (analyse de contenus de forums électroniques) sont présentés et discutés. Dans le sixième chapitre, les résultats d'une deuxième étape (analyse de presse) sont également présentés et discutés.

La synthèse de la deuxième partie rapporte les résultats finaux, les apports et les limites de notre investigation empirique.

La conclusion générale effectue un retour sur la pertinence de notre modèle théorique ; explicite les principales contributions scientifiques et discute des différentes implications managériales de cette recherche.

---

## **Partie I :**

### **Construction du modèle théorique de recherche**

*« La phase de construction du modèle d'analyse constitue la charnière entre la problématique retenue par le chercheur d'une part et son travail d'élucidation qui porte sur un domaine d'analyse forcément restreint et précis d'autre part » (QUIVY et VAN COMPENHOUDT, 1995).*

En sciences sociales, il ne peut y avoir de constatation fructueuse sans construction d'un cadre théorique de référence. Dans ces sciences, la rupture ne peut être effectuée qu'en se référant à un système conceptuel organisé, susceptible d'exprimer la logique que le chercheur suppose être à la base du phénomène. C'est grâce à cette théorie qu'il peut construire des propositions explicatives du phénomène à l'étude, et qu'il peut prévoir le plan de recherche à installer, les opérations à mettre en œuvre et les conséquences auxquelles il faut logiquement s'attendre aux termes de l'observation (**BERTHELOT, 1990**).

Dans cette perspective, cette première partie est consacrée à la construction de notre modèle théorique.

A travers son premier chapitre, cette partie tente de délimiter les concepts de culture et de TIC ; elle explicite leurs différentes spécificités et caractéristiques ; elle débat des interactions entretenues par ces deux concepts clés.

Le deuxième chapitre est consacré au concept de performance. Dans un premier temps, ce chapitre définit la performance et explicite ces différentes approches. Ensuite, ce chapitre débats de certaines évolutions que connaissent actuellement le concept et les critères de performance globale des organisations. Des évolutions qui représentent la culture comme un axe fondamental, indépendant et transversal de la performance.

Dans un troisième chapitre, une revue des travaux représentatifs ayant porté sur les interactions TIC-performance et TIC-culture est présentée.

En fin, la synthèse de ces chapitres aboutit à la construction de notre modèle théorique et à la spécification de nos propositions de recherche.



---

**Chapitre 1 :**  
**Culture et TIC ; conceptions et interactions**

L'objectif de ce travail étant d'identifier et d'évaluer l'importance des dimensions culturelles de la performance des TIC ; ce premier chapitre a été consacré à la définition et à l'articulation théorique de deux concepts fondamentaux; à savoir : culture, et TIC.

Dans cette perspective, une première section traitera du concept de culture adopté dans le cadre de ce travail : de sa définition, ses différentes composantes et ses multiples niveaux. Compte à la deuxième section, celle-ci sera consacrée aux TIC. Elle portera sur la conception de ces technologies et leurs principales caractéristiques. Dans la troisième section, l'attention portera – enfin – sur les différentes interactions entretenues entre ces deux concepts.

## **Section 1 : La culture ; conception et différentes dimensions**

Dans les travaux portant sur la culture, une principale source d'ambiguïté relève des différentes conceptions et des multiples significations que peut revêtir ce concept. Dans un travail réalisé en 1952, KROEBER et KLUCKHOHM dénombrent – en effet – plus de 160 définitions différentes de la culture (DELAVALLEE et al., 2002). Ces définitions recouvrent des composantes aussi diverses que le patrimoine architectural ou artistique d'une nation ; l'ensemble des valeurs et des normes communes à l'ensemble des membres d'une organisation ; l'histoire, les symboles, les mythes et les héros qui caractérisent la mémoire d'un groupes social, etc.

La culture étant un concept central pour ce travail, il importe – au début – de spécifier la conception de la culture adoptée : Quelle définition de la culture a été adoptée dans le cadre de cette recherche ? Quelles sont ses principales composantes ? Quels sont ses différents niveaux ?

### **1.1. Définition de la culture**

Pour ce qui est de la première question, la conception de la culture – adoptée dans cette thèse – réfère à « l'ensemble des valeurs, croyances, expériences, usages, et des normes comportementales communes à l'ensemble des acteurs d'un groupe humain (société, organisation, sous-groupes d'organisation...) et le différenciant des autres groupes » (MEIER, 2004).

D'une façon concrète, cet ensemble constitue un cadre de pensée et d'action, dont la construction, l'adoption, la remise en cause et l'évolution (intégration de nouveaux codes,

de nouvelles réactions de nouveaux comportements...) est le produit du rassemblement, de la communication et de l'interaction des êtres humains tout au long de l'histoire du groupe (**MEIER, 2004**).

Dans cette perspective, la conception de la culture adoptée ici se rapproche de celle proposé par Schein (**1985**). Ce dernier aperçoit la culture comme étant « un modèle formé d'un ensemble de suppositions de bases (valeurs, croyances, attitudes, pratiques, comportements, méthodes, etc.) inventées, découvertes ou développées par un groupe donné pour faire faces aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne» (**MORAN et MESO, 2008**). Au sein de ce groupe, le modèle possède une certaine validité et est transmis aux nouveaux membres (en tant que méthode correcte pour percevoir les problèmes, y réfléchir et les aborder) par l'intermédiaire d'un microsystème de signes (mots, gestes et symboles visuels), codes (langue, art), et textes écrits et oraux (**RABASSO ET RABASSO, 2007**).

A partir de cette deuxième définition, la culture apparaît – en premier lieu – comme un agent normatif de cohésion (**Sylvie Lainé, 2009**), qui aide les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation et à respecter ses normes de comportement (**HYNES, 2009**). A ce titre, la culture gomme les différences et « génère des comportements sociaux communs » (**MORAN et MESO, 2008**). Elle permet de produire des règles conditionnant les façons de concevoir, de se conduire, d'organiser et de produire (**DEVILLA et REY, 2009**).

D'une façon concrète, c'est ces traits communs qui permettent d'identifier et de différencier un groupe d'un autre. La culture s'avère ainsi un facteur d'identification et de différenciation par rapport à l'environnement.

La culture apparaît – en troisième lieu – comme un agent d'adaptation qui permet de mobiliser, de fidéliser et de fédérer les acteurs au profit de la réalisation d'objectifs communs (**DELAVALLEE et al., 2002**). A ce titre, la culture permet d'introduire un certain nombre de conduites et de comportements désirables permettant l'atteinte d'objectifs crédibles et acceptables et la réalisation d'une meilleure efficacité d'ensemble.

De plus, la culture se présente comme un agent de régulation qui permet d'identifier et de corriger tout comportement déviant et inacceptable. En effet, chaque

culture comporte un ensemble de sanctions en cas de non-respect des codes de conduite (**RABASSO ET RABASSO, 2007**); des sanctions qui génèrent des pressions de conformité visant à soutenir les normes établies et à empêcher tout comportement déviant.

Dans le cas d'actions interculturelles, impliquant la rencontre de deux cultures différentes (deux réponses différentes aux mêmes questions) cette dimension normatifs génère souvent des phénomènes de résistance, de conflits, de désengagement et influe du fait la performance des projets réalisés. C'est le cas par exemple des projets d'implantation ou de transfert technologique impliquant l'interaction entre des organisations, des acteurs et des technologies présentant des spécificités culturelles différentes.

Au de la des dimensions véhiculés par la définition Schein (**1985**), l'effet de régulation que présente la culture nous pousse à traiter d'une dernière caractéristique de la culture : il s'agit de sa capacité de changement. En effet, une question qui a fait couler beaucoup d'encre dans le domaine de la culture concerne sa capacité de changement : Est-ce que la culture est statique ou dynamique ? Et si elle est dynamique, à quelle allure change-t-elle ?

Sur ces questions, nous remarquons une nette divergence au sein de la communauté des chercheurs. En effet, une partie importante des travaux portant sur la culture tendent à développer ou à utiliser des modèles et des dimensions culturelles (Tels que les dimensions de HOFSTEDE) qui se concentrent sur les aspects les plus stables de la culture. Dans ces travaux, la culture est conceptualisée en tant que quelque chose qui change très lentement, ou – en d'autres termes – qui est statique (stable) sur le court terme (**SCHEIN, 1999**).

Cela dit, si certaines composantes de la culture sont stables, d'autre sont beaucoup plus dynamiques, elles peuvent être influencées et modifiées plus aisément. En effet, l'existence humaine est marquée par le changement et l'adaptation. Cette réalité a été exprimée par plusieurs chercheurs. C'est le cas par exemple de LEIDNER (**2010**). Selon cet auteur : la culture change, et change plus aisément que la recherche a jusqu'ici reconnu.

Sur le plan théorique, cette perception a été adoptée – plus récemment – par plusieurs théoriciens de l'organisation. C'est le cas par exemple de BECK (**2000**) et

WALSHAM (2002) qui perçoivent la culture comme étant un système dynamique, qui évolue constamment, qui se construit et se reconstruit par l'interaction et l'intervention.

En ce qui concerne ce dernier trait, le travail présenté ici se positionne dans le deuxième courant. Il adopte une perception dynamique de la culture. Cette dernière est considérée comme un système ouvert qui interagit et s'adapte avec son environnement ; comme une variable sur laquelle les acteurs (individus et groupes) peuvent effectuer des changements à travers leurs actions.

## **1.2. Environnement culturel interne et environnement culturel externe :**

Après avoir défini et précisé les spécificités de la culture, le paragraphe suivant sera consacré aux dimensions culturelles conditionnant l'existence et l'évolution des organisations. Cette thèse portant sur les dimensions culturelles qui conditionnent la relation TIC- performance au niveau des organisations, il importe en effet de se poser la question suivante : Quelles sont les caractéristiques culturelles qui affectent le fonctionnement, la performance et le changement dans les organisations ?

Comme réponse à cette question, la littérature regroupe les forces culturelles susceptibles d'influencer l'activité de l'organisation en deux sous-systèmes principaux : d'un côté l'environnement culturel interne ; et de l'autre, l'environnement culturel externe.

### **1.2.1. L'environnement culturel interne :**

Connu aussi sous le nom de culture organisationnelle, l'environnement culturel interne de l'entreprise est constitué de la culture de l'entreprise et des sous-cultures propres à chacun des groupes la constituant (département, service, unité, atelier, groupe socioprofessionnel, etc.) (PASTOR, 2005). En effet, une organisation peut héberger – à la fois – une culture propre et des cultures associées à différents sous-groupes, voire des cultures transversales non limitées à l'organisation en question, telles des cultures de métiers, des cultures régionales et ainsi de suite (FRAME. A, 2009).

L'environnement culturel interne de l'organisation se forme donc des caractéristiques culturelles de l'entreprise et de ses différents composants (acteurs et sous-groupes). Il s'agit notamment des paradigmes (raisons d'être, métier, missions croyances, finalités et valeurs de l'organisation), du système et des formes de contrôle (contrôle

hiérarchique-contrôle de groupe), de la structure organisationnelle (liés au systèmes de production, aux modes de communication, à la hiérarchie et à la façon de travailler dans l'entreprise), des symboles (logos et concept, distribution des espaces et répartition des fonctions), des rituels et routines (les normes comportementales, les formes de leadership, les pratiques de prise de décision, réunions, rapports et questions de procédures), des histoires et des mythes (portant sur le personnel et les événements permettant de montrer les valeurs de l'organisation) (**JOHNSON, 1988; RABASSO et RABASSO, 2007**).

Au sein de l'organisation, ces différentes composantes interagissent entre elles. Elles forment un système complexe appelé culture organisationnelle. Un système qui définit la manière par laquelle l'entreprise manage ses affaires : gère ses relations avec ses parties prenantes, développe sa structure et sa stratégie (**BARNEY, 1986 ; MICHALISIN, 1997**).

### **1.2.2. L'environnement culturel externe de l'entreprise :**

Compte à l'environnement externe de l'entreprise, celui-ci « comporte également une dimension culturelle » (**DELAVALLEE et al., 2002**). Constitué d'éléments émanant de la culture mondiale, des cultures nationales, régionales, professionnelles, et sectorielles (**MEIER, 2004 ; PASTOR, 2005**), cet environnement influe sur de nombreux paramètres de la culture organisationnelle de l'entreprise ainsi que celles de ces différentes parties prenantes (**MEIER, 2004**). Il est à l'origine des ressemblances culturelles existantes entre les entreprises appartenant au même pays, à la même région ou au même secteur (**DELAVALLEE et al., 2002**).

Ainsi, nous pouvons dire que plusieurs éléments de l'environnement culturel externe intègrent la culture organisationnelle de l'entreprise pour en faire une partie déterminante (**RABASSO et RABASSO, 2007**). Cette réalité a été clairement soulignée par G. HOFSTEDE. Selon cet auteur, "les dimensions culturelles influent sur la manière de percevoir l'espace, le temps et les relations interpersonnelles. Tout cela détermine la façon dont nous utilisons l'autorité, le travail de groupe et notre participation au sein des organisations.

Dans le cadre de la mondialisation, les entreprises sont amenées, de plus en plus, à interagir avec des acteurs présentant des spécificités culturelles différentes voire

contradictaires (**Delavallée et al., 2002**). Les multinationales implantées dans différents pays, les grandes entreprises exportant leur produit vers différentes régions du monde, les entreprises dont le personnel est issu de plusieurs nationalités connaissent ce type de challenge. Pour ce type d'entreprises, la diversité culturelle constitue en même temps une opportunité et un risque. Une opportunité dans la mesure où la diversité culturelle est source d'innovation et de créativité. Et un risque, dans l'optique où, la confrontation d'acteurs présentant des spécificités culturelles contradictoires peut générer des malentendus, des conflits, voir des chocs culturels. Face à ce risque, il importe, à la fin de ce paragraphe, de souligner l'importance croissante de la sensibilité culturelle et du management de l'interculturel. De nos jours, le respect, l'intégration et la gestion des divergences culturelles qui caractérisent l'environnement interne et externe de l'entreprise s'imposent – de plus en plus – comme des conditions de sa performance.

### **1.3. Les niveaux de la culture**

Au-delà de la dichotomie : environnement culturel interne – environnement culturel externe, plusieurs niveaux peuvent être observés au sein de la culture. En effet, les multiples composants d'une culture nationale ou organisationnelle présentent des degrés de visibilité différents. Si certaines de ces composantes tels les formes de communication et les styles de direction sont faciles à repérer ; d'autres – comme les valeurs et croyances – s'avèrent, par contre, plus difficiles à observer et à apprécier.

Partant de ce constat, plusieurs modèles ont tenté de restituer les différentes couches composantes de la culture nationale, organisationnelle et individuelle (**Olivier Meier, 2004**).

#### **1.3.1. Les modèles portant sur la culture nationale et organisationnelle :**

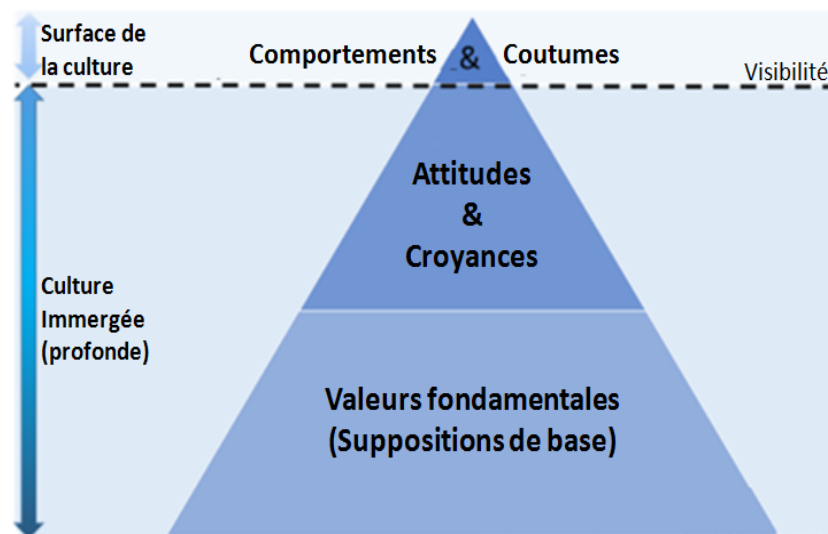
Une première série de modèles exposés ici portent sur la culture nationale et organisationnelle. Il s'agit principalement de la théorie de l'iceberg développée par Edward T. HALL, de la théorie des couches d'oignons proposée par Greet HOFSTEDÉ, du modèle de Fons TROMPENAARS et Charles HAMPDEN-TURNER et du modèle de LUNDBERG.

1.3.1.1. *Théorie de l'iceberg (Edward T. Hall) :*

Le premier modèle exposé ici est celui d'Edward T. HALL. A travers la théorie proposée en 1976, HALL compare la culture nationale à un iceberg. Tous comme ce dernier, la culture serait composée de deux parties : une submergée et l'autre émergée (**Figure 1**).

La partie émergée relève du conscient ; elle est constituée d'éléments culturels formels, visibles, faciles à transmettre ou à enseigner. C'est le cas notamment des normes comportementales, des rituelles, des coutumes et de certaines valeurs déclarées.

La partie submergée relève, par contre, du subconscient ; elle se constitue d'éléments informels, internes, invisibles, et qui s'acquièrent inconsciemment. Selon HALL, la prise en compte de cette deuxième partie constitue une condition centrale pour l'analyse et la compréhension des phénomènes culturels. Au niveau des nations, la partie submergée de la culture est une partie prépondérante (90%) qui conditionne les éléments les plus visibles apparents aux yeux de l'observateur externe.



**Figure 1 : Présentation de la culture selon le modèle de l'Iceberg (HALL, 1976)**

Parmi les différents éléments susceptibles de constituer la partie submergée d'une culture nationale : le contexte de communication et la vision du temps et de l'espace retiennent particulièrement l'attention (**MEIER, 2004**).



*a. Le contexte de communication :*

La signification des mots et des phrases dépend du contexte dans lequel ces derniers sont exprimés. Sur ce point, HALL distingue des contextes forts et des contextes faibles de communication.

D'une part, les contextes de communication forts (hauts) se caractérisent par une communication riche, informelle, subjective, souvent floue et non verbale (gestes, regards, espaces individuels). C'est le cas par exemple du contexte de communication entre deux personnes qui se connaissent depuis des années et qui sont très proches. Dans certaines situations, ces deux acteurs n'auront pas besoin de s'expliquer : la personne A pourra interpréter l'expression du visage de la personne B sans que cette dernière ne dise un mot. La communication est ici implicite.

D'une autre part, les contextes de communication faibles (bas) sont caractérisés par une communication objective, formelle, précise et principalement écrite. Des exemples illustratifs de ce type de contexte sont ceux des tribunaux et des mathématiques. Dans ces contextes-là, toutes les informations doivent être explicites, c'est-à-dire exprimées de façon claire et précise (**HALL, 1983**).

*b. La vision du temps :*

Selon HALL, les groupes se distinguent aussi par leur façon de gérer le temps. Sur ce critère, il distingue deux types particuliers de cultures : les cultures à vision mono-chronique et les cultures à vision poly-chronique.

Au sein des groupes (sociétés ou organisations) caractérisées par une vision mono-chronique, les individus auront tendance à organiser leurs tâches d'une façon séquentielle (linéaire) ; à les répartir de manière à ne faire qu'une chose à la fois.

Au sein des groupes poly-chroniques, par contre, les acteurs auront plus tendance à découper leurs activités d'une façon synchronique, de manière à faire plusieurs choses en même temps.

Selon l'orientation temporelle d'une organisation ou d'une nation ; la synchronisation des tâches réalisées par les individus lui appartenant variera, ainsi, considérablement. Les acteurs évoluant au sein d'une culture plus poly-chronique

tendront à performer dans des activités multiples réalisées en parallèle ; tandis que les individus évoluant au sein de cultures plus mono-chroniques préféreront ce concentré sur une seule tâche et la réaliser avant de passer à une autre (**LEIDNER, 2010**).

*c. La vision de l'espace :*

Au-delà des différentes formes de communication verbale, gestuelle ou visuelle, la communication passe aussi, selon HALL, par des données spatiales liées aux rapports de proximité (distances) entretenus par les acteurs. Basée sur la notion de territorialité, le rapport à l'espace réfère à ce comportement inconscient qui va pousser les acteurs à déterminer des champs – plus ou moins larges – au sein desquels différentes interactions seront tolérées.

Dans le cadre des communications quotidiennes, les acteurs recourent à ce que HALL appelle des « bulles » psychologiques. Ils déterminent – dans leurs subconscious – des distances (rapports de proximité) appropriées pour chaque type d'interaction et leur accordent différentes significations. Ainsi, le champ vital personnel caractérisant un acteur sera plus étroit que son espace familial ; les rapports de proximité tolérés pour une relation familiale seront plus étroits que ceux accordés à une relation sociale ; et son espace social sera bien plus serré que son espace public...

Pour un individu, ces différents champs constituent un moyen pour accomplir son épanouissement ou assurer sa sécurité. Dans son subconscient, ces bulles personnelles possèdent toutes un dedans et un dehors ; c'est-à-dire une sorte de système de zones privées et de zones publiques. Elles s'organisent en une échelle de distances interpersonnelles.

Au niveau des groupes culturels homogènes, les distances physiques et les significations accordées à ces différents espaces, leur perception et organisation tendent à s'homogénéiser constituant ainsi un outil de cohésion. Dans le cadre des rencontres interculturelles, les divergences susceptibles de caractériser le rapport à l'espace chez des acteurs issus de cultures différentes peuvent – par contre – produire de l'irritation, causer des malaises voire des conflits entre les personnes concernées.

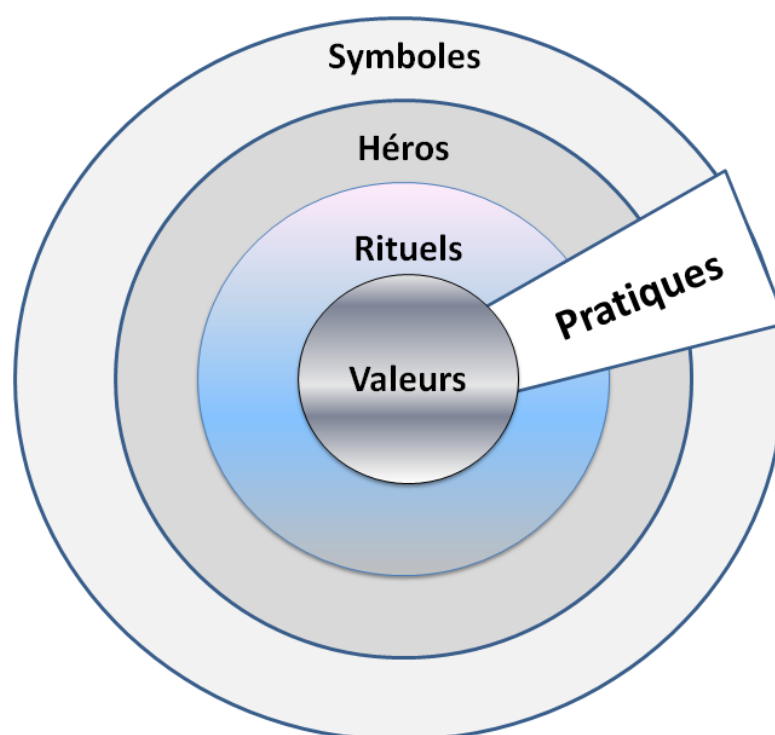
**1.3.1.2. Théorie des couches d'oignons (Greet HOFSTEDÉ) :**

Dans un deuxième travail, Greet HOFSTEDÉ développe la théorie des couches d'oignons. À travers cette théorie, le chercheur présente la culture d'une nation comme

une série de couches, certaines plus visibles que d'autres (**RABASSO et RABASSO, 2007**). Il divise ces couches en deux parties principales (**Figure 2**) :

Une première partie est visible et facile à observer ; elle se compose des pratiques adoptées par les membres du groupe culturel. Véhiculées par les symboles, les héros et les rituels ; ces pratiques reposent sur les différentes composantes du cœur de la culture.

Une deuxième partie est appelée cœur de la culture. Cette dernière est moins visible ; difficile à repérer et à modifier (statique); elle se compose des valeurs centrales forgées tout au long de l'histoire d'une nation.



**Figure 2 : Les différentes couches de la culture selon le modèle des couches d'oignon (HOFSTEDE, 2001)**

Au sein de ce cœur, HOFSTEDE identifie cinq dimensions culturelles centrales sur lesquels, les différentes variables du niveau manifeste vont reposer : la distance hiérarchique, la relation à l'incertitude, l'orientation individualiste ou communautaire, l'orientation masculine ou féminine des valeurs et l'orientation à long terme ou à court terme.

*a. La distance hiérarchique :*

La distance hiérarchique réfère au degré d'acceptation des différences susceptibles d'exister entre les divers niveaux de pouvoir au sein d'une société. Elle reflète le niveau de tolérance d'une distribution inégale du pouvoir et d'une domination des dirigeants chez les membres d'un groupe culturel déterminé. Dans les sociétés (nation) caractérisées par une distance hiérarchiques élevée, les individus ont tendance à accepter le pouvoir, les directives et la domination de la hiérarchie (des dirigeants ou des leaders). Dans les pays caractérisées dar de faibles distances hiérarchique, les individus présentent un rejet pour toute domination de la hiérarchie ; ils aspirent à bénéficier des mêmes droits que leurs supérieurs.

*b. L'acceptation de l'incertitude :*

Cette variable renvoi à l'inquiétude provoquée par les événements futurs chez les ombres d'une société ; elle montre jusqu'à quel point ces derniers acceptent l'incertitude. Au niveau d'une nation, plus le niveau d'acceptation de l'incertitude sera faible, plus les acteurs opteront pour des lois de régulation strictes et des méthodes de prévision permettant de réduire l'ambiguïté. Plus la tolérance de l'incertitude ne sera levée, plus les règles et les normes – encadrant l'activité des individus – prendront un aspect informel et implicite.

*c. L'orientation individualiste ou communautaire :*

Cette opposition permet de voir jusqu'à quel niveau les personnes peuvent répondre de leurs actes par elles-mêmes ou en groupe. Elle exprime le degré d'autonomie par rapport au groupe et aux normes sociales ; la plus ou moins grande solidarité du groupe et le degré d'attachement aux valeurs communautaires comme l'amitié ou la famille. Les cultures individualistes mettent en avant le succès personnel au détriment des objectifs de groupe, ce qui accroît la compétitivité entre les individus. Dans les cultures collectivistes, on accorde d'avantage d'importance à la famille et aux objectifs de groupe : la coopération et le travail de groupe prennent le dessus sur l'individualisme et la concurrence.

*d. Le niveau de masculinité/féminité :*

Dans le cadre de son modèle, HOFSTED distingue au sein des cultures nationales : des valeurs désignées traditionnellement comme masculines et d'autres qualifiées de féminines. Cette distinction fait référence à différents types de comportements en fonction d'un ensemble de rôles assignés aux sexes dans les sociétés modernes et traditionnelles. Les valeurs masculines sont d'ordre factuel ; il s'agit entre autres de la compétitivité, l'ambition, l'accumulation de richesses, la rationalité. Les valeurs féminine relèvent – par contre – de l'émotionnel ; c'est le cas par exemple des relations humaines et de la qualité de vie. Selon HOFSTED, les valeurs masculines et féminines sont antagonistes : plus le taux de masculinité est élevée dans une société, plus celui de la féminité est faible et vice versa. Dans les cultures masculines, la compétitivité et l'accumulation de richesses dominant tandis que dans les secondes, la priorité est donnée aux relations humaines et à la qualité de vie.

*e. L'orientation à long ou à court terme:*

Cette dernière variable renvoie à l'importance que nous accordons au futur vis-à-vis du présent ou du passé. Dans les sociétés qui présentent une orientation à long terme : la persévérance et l'épargne sont mieux mis en valeur. Dans les sociétés orientées à court terme : le respect des traditions, la satisfaction des obligations sociales et la réciprocité des faveurs sont prioritaires. Selon HOFSTED, l'orientation à court ou à long terme est une dimension culturelle indépendante. Une dimension qui conditionne le degré selon lequel les individus : vont croire au consensus, situer le travail au cœur de leurs activités, travailler en fonction de la décision ou de l'intuition, etc.

Selon HOFSTED, ces cinq dimensions sont stables dans le temps et l'espace ; elles ont tendance à s'homogénéiser au niveau de la culture nationale d'une nation. Ces dimensions influent, en outre, des aspects plus apparents de la culture tels que la forme organisationnelle, l'acceptation des responsabilités, la discipline, l'innovation, la précision, l'engagement des travailleurs, la mobilité des cadres, la sociabilité, l'adaptabilité, la manière de gérer l'incertitude, etc. (MEIER, 2004). Ainsi, l'intuition, l'innovation, la délégation et la prise de risques seraient plus forts dans des organisations caractérisées par une grande acceptation de l'incertitude (DEVILLA, 2009). En outre, la nature des relations humaines (individualisme-collectivisme) surdéterminerait les degrés de partage

du pouvoir, les formes de management, le degré de confiance, et le style plus ou moins individuel ou collectif, etc.

**1.3.1.3.       Modèle de TROMPENAARS et HAMPDEN-TURNER :**

Dans un autre modèle, TROMPENAARS ET HAMPDEN-TURNER distinguent trois niveaux, plus aux moins explicites, au sein de la culture (**RABASSO et RABASSO, 2007**). Le premier est le plus apparent et le plus observable. Il comporte les symboles et produits des autres niveaux (institutions, lois, etc.). Le second est composé de normes et de valeurs. Le troisième renferme les idées préconçues, les postulats de base, pratiquement inaccessibles de l'extérieur, acquises inconsciemment et qui reflètent des modes de conduite élémentaires pour la survie du groupe dans certaines circonstances.

Pour ce troisième niveau, TROMPENAARS ET HAMPDEN-TURNER identifient sept dimensions culturelles principales (**MEIER, 2004**).

Les cinq premières ont trait aux relations entretenues par les individus. Il s'agit : de l'universel ou du particulier (la prédominance des règles ou des relations personnelles) ; de l'individualisme/collectivisme (la prédominance des liens collectives ou de l'individu, du travail de groupe ou du travail individuel) ; de l'objectivité / subjectivité ; du limité ou du diffus (le degrés d'engagement et le niveau d'indépendance entre le personnelle et le professionnel) ; du statut attribué ou acquis (qu'est ce qui donne un statut social ? Devons-nous nous faire nos preuves pour acquérir un statut ou nous est-il attribué par les autres ?).

Compte aux deux dernières dimensions; celles-ci sont relatives au temps qui passe et à l'environnement. Tous comme chez HALL, le modèle de TROMPENAARS ET HAMPDEN-TURNER distingue le temps séquentiel du temps synchronique. Au niveau de l'environnement, il distingue, en outre : les cultures à orientation externe des cultures à orientations interne. Cette distinction repose sur le postulat selon lequel les acteurs croient, qu'ils ont le contrôle sur leur environnement externe, à des degrés qui diffèrent d'une culture à l'autre. Dans les cultures à orientation interne, les individus croient qu'ils peuvent agir sur leur environnement externe, lui imposer leur volonté à fin de réaliser leurs objectifs. Dans les cultures à orientation externe, par contre, l'individu est partie

intégrante d'une nature qu'il doit respecter. Les individus sont donc septiques par rapport au niveau de leur influence personnelle sur l'environnement externe.

**1.3.1.4.       Modèle de LUNDBERG :**

Le dernier modèle exposé ici porte sur la culture organisationnelle. Inspiré des travaux portant sur la culture nationale, LUNDBERG répartie les caractéristiques d'une culture organisationnelle sur trois niveaux distincts : le niveau manifeste, le niveau stratégique et le noyau dur (**PASTOR, 2005**).

*a. Le noyau dur :*

Le noyau dur englobe les valeurs profondes et fondamentales, l'idéologie sous-jacente, les suppositions communes d'une organisation. Il a pour fonction de cimenter les constituants de la culture organisationnelle et de lui donner son unité de fond. Il justifie l'existence de l'organisation – en termes de rôle et de légitimité – vis-à-vis de son environnement interne et externe (**MEIER, 2004**). Parmi les composantes de ce niveau, figurent : les croyances, les valeurs dominantes, les principes instaurés, le repérage des leaders négatifs et positifs, les éléments de déviance par rapport à la culture dominante, les sous-cultures, etc.

*b. Le niveau stratégique :*

Pour sa part, le niveau stratégique est constitué des différentes approches et des différents styles de management que l'organisation souhaite voir adopter par ses membres (**PASTOR, 2005**). Intériorisée dans les têtes des membres de l'entreprise (l'équipe dirigeante notamment), les composantes du noyau dure entretiennent – en effet – des interactions avec les objectifs, la structure et les techniques (**PASTOR, 2005**). Elles conditionnent implicitement ou explicitement: le système de prise de décision, les formes de circulation de l'information et de communication, le système de management, les niveaux de performance et leur évaluation, le mode de stimulation et le niveau actuel de motivation des agents, le travail d'équipe, les formes de leadership et les modes habituels d'introduction des changements.

*c. Le niveau manifeste de la culture :*

Compte au niveau manifeste, ce dernier comporte les composantes les plus apparentes de la culture organisationnelle. Il s'agit de vecteur permettant le transfère et l'appropriation des différents éléments (normes et valeurs) du niveau stratégique et du noyau dur (PASTOR, 2005). Parmi ces vecteurs, paraissent notamment : les mythes, les héros, les tabous, les symboles, les rites et les particularités langagières, etc. (DELAVALLEE, 2002). Entre autres, l'observation de ce niveau peut révéler les comportements induits par la culture, les écarts entre croyances et comportements et le mode de transmission de la culture. Par ses mythes, héros, et histoires d'organisation ; la culture fournit – en effet – les modèles cognitifs qui soutiennent (aide) : l'orientation des membres de l'organisation, les interactions d'organisationnelles et les développements technologiques (ARGYRIS et SCHON, 1978 ; DAFT et WEICK, 1984).

**1.3.2. Les modèles portant sur la culture individuelle :**

Adoptant une vision statique de la culture, les modèles concentrés sur la culture nationale ont dominé les recherches en management pour plus de trente ans. Permettant une évaluation quantitative de la culture nationale, le modèle d'HOFSTEDE a connu – est connaît toujours – la plus grande utilisation dans le domaine. Dans les recherches relatives au management des TSI, les cinq dimensions de ce modèle furent testées sur différents aspect tels que l'adoption des SI, leur diffusion et leur performance.

Pendant cette dernière décennie, nous assistant, tous de même, à l'émergence une nouvelle perception de la culture (WALSH, 2009). En se basant sur la théorie de l'identité sociale<sup>3</sup>, des auteurs tels que STRAUB, LOCH, EVARISTO, WALSH ET KEFI vont adopter à partir de 2002 une vision plus dynamique et plus individualiste de la culture. Dans leurs travaux, ces auteurs feront la supposition selon la quelles, au sein d'une société, n'existe pas qu'une seule culture mais plusieurs. Aux delà des significations partagés entre les membres d'une communauté ; ces chercheurs se concentreront sur les caractéristiques culturelles qui spécifient un acteur par rapport à l'autre au sein de cette communauté (LEIDNER, 2010). A travers les modèles de « l'oignon virtuel » et de « la toupille » ; ces chercheurs proposeront des cadres d'analyse

---

<sup>3</sup> *Social Identity Theory.*



appropriés pour l'étude des différences et des interactions culturelles susceptibles d'exister entre les individus.

**1.3.2.1. La théorie de l'identité sociale, soubassement des modèles axés sur la culture individuelle :**

Pendant une longue période, de nombreux travaux en psycho-sociologie ont débattu de la présence de plusieurs identités au sein d'un seul individu (**BURKE, 1937; FELDMAN, 1979; MARKUS et NURIUS, 1986**).

La théorie de l'identité sociale (SIT) a apporté une contribution considérable à la compréhension et au management de ces différentes identités au sein de l'organisation. La SIT explique, en effet, pourquoi et comment certains individus s'identifient à certains groupes et comment cela peut affecter leurs comportements (**WALSH, 2009**).

Dans le cadre de cette théorie, la notion d'identité implique de poser la question "qui suis-je?" ; et si l'individu fait partie d'un groupe "qui sommes-nous?". Face à cette question, l'individu n'apporte pas qu'une seule réponse. Les réponses sont aussi multiples que ses différentes identités (**PRATT et FOREMAN, 2000**).

Ainsi, la SIT reconnaît que le comportement d'un acteur et son appartenance à un groupe dépend de différents points de référence : ethnique, religieux, professionnel, national, de genre, etc. Tous comme les couches d'un oignon, les couches de l'identité sociale reflètent comment certaines croyances profondes ou superficielles peuvent façonner les perceptions et les comportements des acteurs (**GALLIVAN et SRITE, 2005**).

Au-delà des représentations partielles de la culture nationale, de la culture organisationnelle, ou des différentes dimensions de l'identité personnelle ; la SIT prend, donc, en considération la manière à travers laquelle les différents niveaux de l'identité convergent et interagissent chez chaque individu.

**1.3.2.2. Le modèle de l'oignon virtuel :**

Basé sur la théorie de l'identité sociale (SIT) ; le modèle de l'oignon virtuel fut introduit récemment par STRAUB et al. (**2002**).

Dans le cadre de ce développement théorique, STRAUB et al. (2002) exercent une métaphore entre la culture individuelle d'une personne et un oignon. Tous comme un oignon, la culture globale de chaque individu serait constituée de différentes couches de subcultures superposée. Parmi ces différentes couches, nous citons ici – à titre illustratif – celles de : la culture nationale, la culture religieuse, la culture organisationnelle, la culture professionnelle, et la culture du groupe ethnique d'appartenance, etc.

Pendant l'activité journalière en général, et dans le contexte organisationnel en particulier ; l'ordonnement des couches culturelles d'un individu va déterminer leur importance et leur degrés d'influence sur ses croyances et ses comportements.

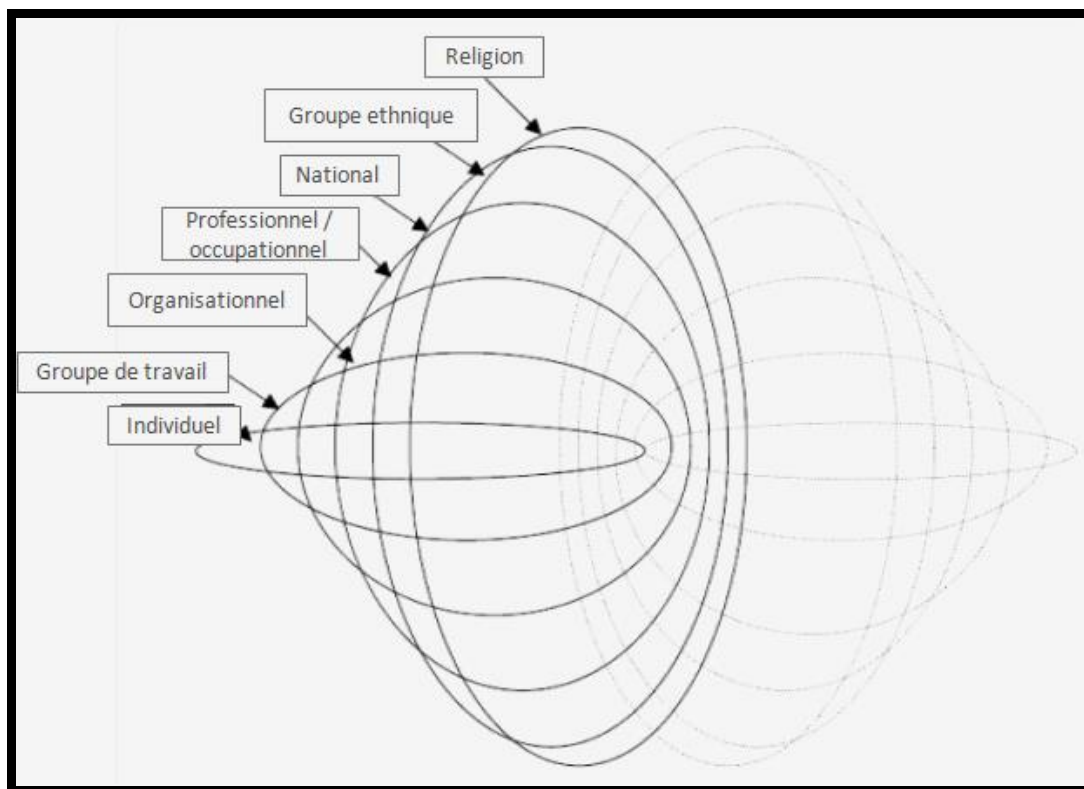
Par opposition à un oignon dont le classement et la superposition des couches est réel et statique ; la théorie de « l'oignon virtuel » attribue aux couches de la culture individuelle un aspect virtuelle et dynamique. Les couches de la culture individuelle sont dite virtuelles dans la mesure où leur ordonnancement, leurs importances relatives et leurs influences sur les comportements et les croyances varient significativement d'une personne à l'autre, et d'une situation à l'autre chez une même personne.

D'une part, le modèle de LOCH, EVARISTO, KARAHANNA et SRITE perçoit chaque personne comme un oignon spécifique ; comme un produit unique des différentes couches d'identité (ethnique, nationale, organisationnelle, etc.) qui résultent de son affiliation à différents groupes culturels différents (WALSH, 2009). Dans cette perspective, une couche peut être particulièrement proéminente pour un individu, et exercer en même temps une faible influence sur l'identité et le comportement d'un autre (LEIDNER, 2010).

D'autre part, l'ordonnement et l'influence des différentes couches de subcultures sur les croyances et le comportement d'un même individu varieront – dans la théorie de l'oignon virtuelle – selon les situations qu'il rencontre. En d'autres termes, nous pouvons dire que les couches de la culture individuelle évoluent continuellement ; elles peuvent se déplacer et changer de disposition selon le temps et les circonstances (GALLIVAN et SRITE, 2005).

Un exemple explicatif ce postulat est celui présenté par GALLIVAN et STIRE (2005) à propos de l'implantation des TIC. Selon ces auteurs, la première fois ou

l'entreprise introduira une TIC, l'identité nationale, l'âge et les groupes de génération pourront constituer les couches culturelles les plus importantes et déterminantes de la réaction des individus. Toutefois, suite à certaines expériences, l'ordonnement des couches de la culture individuel va changer et « les groupes d'occupation » vont jouer un rôle plus déterminant dans l'utilisation de cette technologie. Dans cette perspective, les couches culturelles exerçant une forte influence sur les croyances et les actions des individus durant leur exposition initiale aux TIC seraient largement différentes des couches culturelles qui vont exercer une influence forte lors d'une autre phase.



**Figure 3 :Le modèle de l'oignon virtuel (GALLIVAN et SRITE, 2005)**

Ainsi, dans le modèle de l'oignon virtuel, il n'y a pas de relation hiérarchique simple entre deux ou plusieurs couches de la culture. La figure 3 reflète la complexité des interactions entre les différentes couches de la culture individuelle. Dans la mesure où tout individu appartient à des cultures ethniques, linguistiques et nationales spécifiques ; où certains individus présentent des composantes identitaires correspondant à des affiliations religieuses, politiques, organisationnelles et professionnelles différentes : cette figure représente tout individu comme le produit de plusieurs couches identitaires. Les

subcultures qui enveloppent cette personne interagissent et forment une culture unique incluant ses croyances, valeurs, et suppositions de base. La figure 3 montre, enfin, que l'individu qui est le produit de plusieurs couches culturelles interagit avec d'autres individus et leurs couches de culture (GALLIVAN et SRITE, 2005).

### 1.3.2.3. Le modèle de la toupille :

A partir de 2005, le modèle de l'oignon virtuel proposé par STRAUB et al. (2002) a suscité des travaux supplémentaires de la part de chercheurs qui semblent constituer – aujourd'hui – une nouvelle école de pensée focalisée sur la culture individuelle (GALLIVAN et SRITE, 2005 ; KARAHANNA, EVARISTO et SRITE, 2005; KARAHANNA, AGARWAL et ANGST, 2006).

Inscrit dans cette nouvelle tradition, *la théorie de la toupille (The Spinning Top Model)* – développée par WALSH et KEFI (2008) – tente de pousser plus loin la réflexion entamée par STRAUB et al. (2002).

Comme point de départ de leur analyse, Walsh repose la question des composantes des différentes couches d'une culture. Si les travaux de KARAHANNA et al. (2005) – inscrites dans le cadre de la théorie de l'oignon virtuel proposent de définir les différentes couches d'une culture en terme de valeurs et de pratiques ; Walsh – par contre – se base sur le modèle de SCHEIN'S (1991) pour ajouter une troisième dimension importante. A savoir, les suppositions de base (the basic assumptions).

Parmi ces trois éléments, Walsh accorde une place centrale aux valeurs dans *sa théorie de la toupille*. Entre les différentes valeurs caractérisant la culture d'un individu, elle fait la distinction entre deux types de valeurs entretenant de constantes interactions : les valeurs fondamentales et les valeurs spécifiques.

- Les valeurs fondamentales sont des valeurs communes à tous les individus. Pour cette catégorie, la théorie reprend le construit de SCHWARTZ (2006). Ce dernier répartie les valeurs fondamentales d'un individu sur dix domaines motivationnels: l'auto-orientation, la stimulation, l'hédonisme, l'accomplissement, le pouvoir, la sécurité, la conformité, la tradition, la bienveillance et l'universalisme.
- Les valeurs spécifiques sont liées à des domaines bien précis (valeurs organisationnelles, valeurs nationales, valeurs liés aux TIC, etc.). Ce sont des

croyances qui naissent de la socialisation, du contexte, des normes de groupes et qui se consolident à travers les activités de groupe spécifiques pour devenir progressivement des valeurs spécifiques à un domaine donné. Ces valeurs sont organisées dans des systèmes de valeurs spécifiques pour chaque domaine. C'est le cas notamment : du système de valeurs organisationnelles, du système de valeurs nationales, des systèmes de valeurs des différents groupes d'appartenance ou du système de valeurs liés aux technologies de l'information. Au niveau de l'individu, ces systèmes de valeurs, dont chacun correspond à une couche culturelle spécifique, interagissent avec les valeurs fondamentales du système.

En se basant sur cette distinction, WALSH exerce une métaphore entre « la culture individuelle » d'une personne et une toupille. Dans le modèle conceptuel qu'elle a développée, Walsh considéra la culture multicouche de l'individu comme un ensemble de cylindres intégrés, tournant autour de leur axe fondamental cylindrique de base (Figure 4).

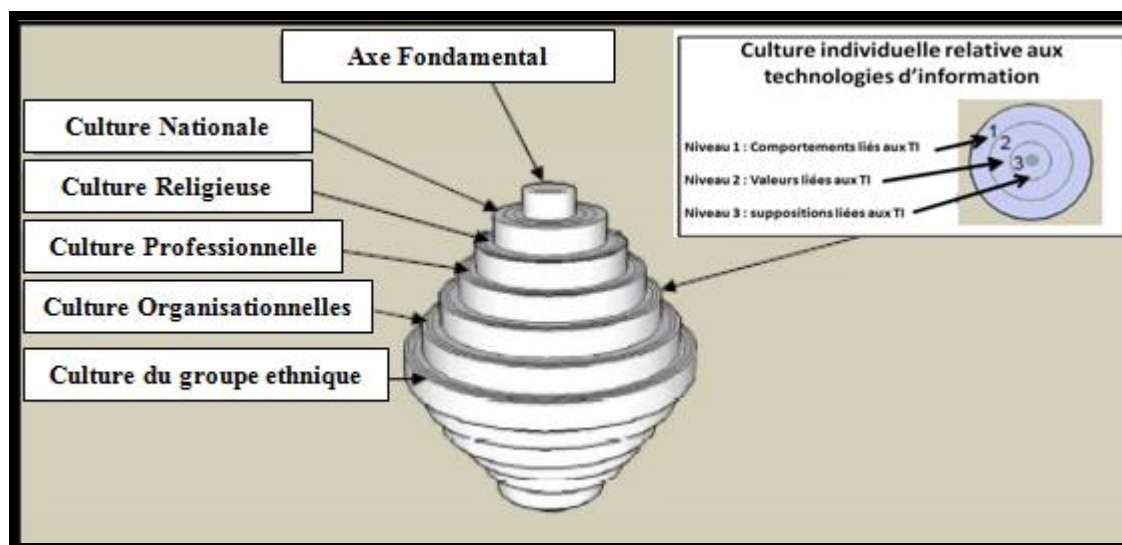


Figure 4 : Le modèle de la toupille (WALSH, 2009)

Dans le modèle de la toupille, l'axe est constitué des valeurs fondamentales communes à tous les individus et de leurs besoins fondamentaux. Il comprend également les caractéristiques innées, nées avec l'individu (biologiques, génétiques...) bien avant sa socialisation primaire qui a eu lieu au cours de son enfance. Chaque cylindre ultérieur représente l'une des couches culturelles de l'individu, dont la culture individuelle relatives aux technologies (IITC).

Au niveau la culture individuelle, le noyau fondamental exerce une incidence sur le développement des différentes couches culturelles de l'individu. Si ceux-ci sont structurés suites aux socialisations variées de l'individu, ils se nourrissent aussi et se développent sur l'axe du noyau fondamental.

En outre, toutes les couches du modèle de la toupille sont mobiles et influençable ; leur volume ainsi que leur positionnement par rapport au noyau central innée, ne sont pas fixes et varient en fonction des changements de circonstances extérieures. Les couches les plus proches de l'axe fondamental sont les plus stables, leurs dimensions variables sont des signes de leur importance relative dans la culture globale de l'individu (**WALSH, 2009**).

Développée dans le but d'étudier les interactions entretenues par la culture individuelle dans le cadre de projets de TIC, le modèle de la toupille permet la compréhension d'important phénomènes culturels qui caractérisent l'activité des acteurs au sein de l'organisation.

Dans ce modèle, chaque couche de la culture (national, organisationnel, ..., et aussi technologique) se compose de trois sous-niveaux. Dans la figure 4, ces trois sous-niveaux sont illustrés par trois lignes marquées sur chacun des *cylindres intégrés*. Dans la couche culturelle IT par exemple, les trois sous niveaux concernent : les comportements liés aux TI, les valeurs liées aux TI, et les hypothèses sous-jacentes liés aux TIC.

En cas de présence d'autres personnes, dans un contexte donné (par exemple, un projet de mise en œuvre de TIC) l'ensemble des cylindres rotatifs accélère et prend la forme d'une toupie ; l'ensemble des couches se mêle en trois niveaux transcendants : l'ensemble des hypothèses sous-jacentes ; la globalité des valeurs, et les comportements visibles. Par la socialisation, l'accélération de la toupie permet aussi à toutes les principales caractéristiques d'être projetés vers l'extérieur et d'intervenir dans les processus de socialisation entre les individus.

## **Section 2 : Les TIC, essence et spécificités**

A travers la première section, la conception de la culture adoptée dans le cadre de cette thèse a été délimitée. Le concept de culture a été défini ; ces principales caractéristiques ont été soulignées ; la distinction entre environnement culturel externe et

interne a été opérée, et les principaux modèles théoriques mobilisés lors des études culturelles ont été synthétisée.

Cette thèse portant sur la relation : TIC-Culture-performance, la deuxième section présentée ci-dessous portera sur le concept de *technologies de l'information et de la communication* : Sur leur apparition, définition et principales caractéristiques.

### **2.1. Emergence des TIC :**

Connues sous diverses nominations, telles que technologies de l'information (TI), nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ou technologies et système d'information (TSI) : les technologies de l'information et de la communication (TIC) sont nées au cours des trente dernières années de la fusion des télécommunications, de l'électronique, de l'informatique et des technologies de numérisation de l'information (en particulier de l'information audiovisuelle) (GOLLAC et al., 2003).

Dans cet ordre d'idée, LOIKINE associe l'émergence des TIC à la convergence des progrès dans deux domaines distincts (KEFI, 2002). D'une part dans la maîtrise de la matière - minérale et organique – à travers notamment le mariage de l'optique et de l'électronique, des photons et des électrons – supports de l'information –. Et d'une autre part, dans l'élaboration de nouveaux moyens de traitement de l'information.

Cette convergence a permis de créer des outils (et techniques) réalisant des performances inédites en matière d'enregistrement, de stockage, d'analyse et de transmission de l'information. C'est l'apparition des TIC.

### **2.2. Définition des TIC :**

En analysant les différentes littératures de management, on constate qu'il n'y a pas de consensus sur la définition des TIC (BOUHANNA, 2004). Plusieurs facteurs – tels que l'hétérogénéité et la complexité de ces technologies, leurs diverses utilisations (aussi bien dans la vie professionnelle que dans la vie privée), ou la pluralité des disciplines qui les) ont étudiées - ont conduit en effet à l'apparition d'un ensemble de définitions divergentes.

Parmi celles-ci, nous retenons tout d'abord la définition avancée par GILBERT dans le rapport du CAE. GUILBERT considère que les TIC « comprennent tout d'abord

les matériels informatiques, les logiciels et les matériels de télécommunication » (GOLLAC et al., 2003).

Généralement, cette définition paraît très étroite, « on y ajoute généralement les services de télécommunication et les services informatiques, ce qui conduit à la définition retenue par le BIPE » (GOLLAC et al., 2003).

Une troisième définition, celle de l'OCDE est un peu plus large puisqu'elle inclut en plus le commerce de gros d'équipements industriels. Le principe consiste à retenir l'ensemble des d'activités économiques qui contribuent à la visualisation, au traitement, au stockage et à la transmission de l'information par des moyens électroniques.

A première vue, ces trois premières définitions présentent l'avantage de donner une vision assez claire des outils et secteurs appartenant au domaine des TIC. Cependant, une réflexion plus approfondie montre qu'elles ne dépassent guère le fait d'être de simples citations des différents outils et activités faisant partie du domaine des TIC. Des citations qui présentent deux faiblesses principales : d'abord, elles ne sont pas exhaustives et elles ne prennent pas en compte l'évolution des TIC et l'apparition de nouveaux outils technologiques avec le temps; ensuite, elles ne mettent pas l'accent sur les spécificités et les fonctions qui caractérisent les TIC.

Afin de combler ces insuffisances, d'autres définitions ont été formulées. Parmi celles-ci, nous citons celle avancées par VOYER (1990). Selon cet auteur, « On regroupe les systèmes de traitement d'information sous le vocable de technologies de l'information. On parle alors des moyens et des techniques électroniques, administratifs et de bureau utilisés pour saisir, traiter, stocker, transformer, fournir et communiquer l'information sous toutes ses formes (chiffres, textes, voix, images) ».

Malgré la généralité de cette définition, elle présente une petite lacune : celle de limiter l'utilisation des TIC au travail administratif et de bureau. En effet, si l'utilisation des TIC concernait lors de la parution de l'ouvrage (dans les années quatre-vingts) les activités de bureaux et le travail administratif, leur champ s'est étendue pendant ces vingt dernières années pour toucher tous les champs de la vie professionnelle et privée des acteurs (éducation, correspondances privées, loisirs, commerce, etc.).



Pour remédier à cette lacune, il importe de formuler une dernière définition selon laquelle : les TIC désigneraient – de façon générale – les outils technologiques utilisés – dans les différents domaines de la vie sociale (économie, éducation, politique...) - pour échanger, traiter, exploiter, ou encore transformer des données numérisées potentiellement capables de circuler sur un réseau. Le concept de TIC regroupe –entre autres – les matériels informatiques, les logiciels et les matériels de télécommunication, les services de télécommunication et les services informatiques.

### **2.3. Spécificités des TIC :**

Pour mieux délimiter les contours du concept de TIC, il importe de répondre à la question suivante : Qu'est ce qui caractérise les TIC et les spécifie par rapport aux technologies précédentes ? Cette question est d'autant plus importante qu'elle permet de délimiter le champ des TIC et d'identifier les différents outils lui appartenant.

Comme réponse à cette question, la littérature identifie plusieurs caractéristiques dont les plus importantes sont : l'intégration des technologies précédentes ; l'obsolescence rapide et la diminution des prix ; la facilité d'utilisation ; la flexibilité d'usage ; la compression du temps ; la compression de l'espace ; l'expansion de l'information stockée ; et la rupture dans la représentation.

#### **2.3.1. L'intégration des technologies précédentes :**

D'abord, les TIC – contrairement aux technologies précédentes – sont des technologies d'intégration : elles ne substituent pas les nouvelles technologies aux anciennes ; elles ne se succèdent pas de manière linéaire et séquentielle (**DUVAL et JACOT, 2000**), elles s'intègrent – plutôt – dans de nouveaux systèmes plus vastes et plus performants.

Pour illustrer cette spécificité, DE ROSNAY (**2000**) compare internet à trois technologies de substitution : l'automobile, le caméscope et le télex. « L'automobile remplace la charrette tirée par des chevaux, mais le principe fondamental reste le même : quatre roues, un moteur, jadis animal, aujourd'hui thermique. Le caméscope se substitue à la caméra à film chimique. Le télex est remplacé par le fax. En revanche, Internet correspond typiquement à une technologie d'intégration. L'écrit, l'image fixe, la vidéo, la communication interactive s'intègrent au sein du système technologique constitué par

Internet». En se référant aux TIC, on ne peut – donc – plus parler de technologies de substitution ou même de technologies d'addition, mais plutôt de technologies d'intégration».

### **2.3.2. L'obsolescence rapide et la diminution continue des prix :**

En outre, les TIC se caractérisent par leur développement rapide. Leurs capacités et performances techniques évoluent à des rythmes phénoménaux. La meilleure illustration de ce phénomène reste la loi de Moore, selon laquelle « la puissance des microprocesseurs se multiplie par deux tous les 18 mois, au même prix » (BOUHANNA, 2004).

Cette rapide évolution a pour conséquence directe la diminution continue des prix des TIC, la banalisation de la technologie et le renforcement d'une tendance à la substitution du capital au travail dans des domaines où l'automatisation des tâches était faible avant l'apparition des TIC (REIX, 2002) (notamment les activités administratives).

Pour l'entreprise, cette obsolescence rapide pose le défi d'un amortissement accéléré et impose une rentabilisation rapide des investissements technologiques.

### **2.3.3. L'utilisation facile :**

De plus, les TIC présentent une grande facilité dans leur utilisation. En effet, les interfaces d'utilisation conviviales et assez claires qui caractérisent ces technologies permettent une utilisation facile et un accès commode aux informations recherchées. Cette utilisation nécessite cependant un minimum de connaissances : Pour tirer profit des TIC, les acteurs doivent savoir lire et écrire ; ils doivent acquérir des connaissances de base en informatique. Très souvent, les utilisateurs doivent – aussi – acquérir des compétences relationnelles leur permettant d'interagir, de partager, de travailler en groupe. Dans certains cas, ces exigences peuvent former une barrière à l'utilisation et à la réussite des projets de TIC.

### **2.3.4. La flexibilité d'usage :**

Les TIC présentent aussi de larges potentialités d'utilisation. A l'opposé des technologies précédentes ayant une seule (ou quelques) utilisations, les TIC peuvent être utilisées dans différents domaines et pour diverses activités. Si nous prenons l'exemple

d'Internet, celui si peut être utilisé pour divers fins ; recherche et transfère d'information, marketing et commerce, recrutement et formation, éducation, etc.

### **2.3.5. L'élimination des contraintes de temps :**

En ce qui concerne le temps, les TIC présentent deux spécificités incomparables : d'abord, elles automatisent le traitement de l'information avec des performances de vitesse jamais atteinte auparavant. Ensuite, elles permettent une très forte interopérabilité entre les systèmes de communication. Ces deux spécificités permettent entre autre : « d'accélérer les processus liés à la gestion des transactions, de diminuer les temps de réponse et d'accroître ainsi la qualité du service rendu, d'éliminer les tâches manuelles spécialisées dans le calcul (calculs financiers, calculs techniques, etc.), et de recourir à certains modèles de résolution de problèmes connus mais inexécutables auparavant (opérations dérivées de l'algèbre linéaire au-delà d'une certaine dimension, par exemple) » (REIX, 2002).

### **2.3.6. L'élimination des contraintes d'espace :**

Parallèlement, les TIC offrent, par le biais de la standardisation, des possibilités d'interopérabilité inégalables entre les différents systèmes d'information. Ainsi, des systèmes d'information hétérogènes et éloignés (appartenant à différentes organisations) peuvent opérer ensembles dans la poursuite d'objectifs communs. Les conséquences de cette rupture dans l'espace sont multiples pour l'entreprise : « élargissement des zones de collecte de renseignements, recours accru aux possibilités de délocalisation des activités, accès à de nouveaux marchés, choix de nouveaux modes de distribution des produits, etc. » (R. REIX, 2002).

### **2.3.7. L'accroissement des capacités de stockage de l'information :**

Encore, les TIC autorisent dans des conditions d'encombrement très faibles le stockage de volumes considérables de données. Le développement des capacités des disques durs et des supports d'enregistrement et l'élaboration de logiciels de gestion des données permet de stocker de plus en plus de données sous forme numérique. Cela permet de réaliser des économies colossales sur le coût d'archivage et surtout de faciliter l'accéder aux informations recherchés.

### 2.3.8. L'amélioration des représentations :

Enfin, la dernière spécificité que présentent les TIC correspond au mode de représentation des informations via le système d'information. Elle concerne plus précisément le choix et la combinaison des supports de communications.

En ce qui concerne le choix, les TIC permettent aux acteurs d'utiliser une palette importante de supports de communication (texte, images, sons, etc.) ; des supports qu'ils « peuvent sélectionner selon leurs propres préférences, la nature des informations à échanger, et le contexte relationnel créé à cet effet » (MEISSONIER, 2000).

En outre, ces supports de communication peuvent également se compléter offrant des représentations dont la *richesse informationnelle* ne pourraient plus alors être obtenue autrement » (MEISSONIER, 2000).

Dans le monde de l'entreprise, les différents atouts qui caractérisent les TIC ont donnée jours à différentes aspirations. Dans la majorité des cas, les entreprises qui investissent dans les TIC présupposent que ces investissements soutiendraient leur performance et augmenteraient leur avantage compétitif à travers : la réduction de coûts, le renforcement du niveau de différenciation, ou l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience organisationnelle (à travers l'amélioration des interactions inter et intra – organisationnelles) (WEBER et PLISKIN, 1996). Ils espèrent, par exemple, que les systèmes d'information leurs permettrait d'accroître leur efficacité et de coordonner et d'intégrer les ressources stratégiques à des activités similaires ou complémentaires (WEBER et PLISKIN, 1996).

## Section 3 : La culture et les TIC ; deux variables en perpétuelle interaction

Au niveau managérial, ces aspirations ont motivés le développement de nouveaux modèles basés sur l'utilisation des TIC. C'est le cas par exemple des modèles de e-business telle que le Selling Chain Management (SCM), le management de la relation client (CRM), la planification des ressources, l'intégration des applications de l'entreprise (EAI), le supply chain management ou l'e-Procurement. C'est le cas aussi des pratiques de e-GRH de e-marketing et de Business to Administration.

Au niveau de l'entreprise, le développement de ce type de modèles est une occasion à travers laquelle, différentes interactions vont s'entretenir entre les nouvelles TIC implantées et la culture de l'entreprise (ainsi que celles de ces différentes parties prenantes : managers, employés, clients ...). Artefact culturel par excellence, les TIC véhiculent, en effet : une nouvelle vision des choses, de nouvelles valeurs et finalités, des façons de faire et de normes procédurales innovantes et différentes de celles de l'organisation. Agent de régulation par sa définition, la culture initiale de l'entreprise génère, d'habitude, différentes formes de rejet et de résistance face à ces nouvelles composantes culturelles. Ainsi, l'implantation et l'utilisation d'une TIC au sein d'une entreprise constitue une occasion à travers laquelle différentes interaction vont s'entretenir entre la culture initiale de cette organisation et les nouvelles composantes culturelles véhiculées par la TIC. Des interactions caractérisées par différentes formes de résistance, de rejet culturel et d'acculturation.

### **3.1. L'implantation des TIC, un levier du changement culturel au sein de l'organisation :**

Que ce soit pour les organisations et les sociétés, les TIC représentent des leviers effectifs du changement culturel. Globalement, cette capacité de changement émane de la nature de la TIC elle-même. Cette dernière peut être à la fois : un support de communication, le produit d'une autre société, un changement managérial et le vecteur de nouvelles valeurs.

#### **3.1.1. La communication, un acte influençant la culture :**

En premier lieux, l'utilisation des TIC au niveau des organisations et des sociétés représente un véritable catalyseur de la communication. Que ce soit en interne ou en externe, au niveau national, régional ou international ; ces technologies permettent des interactions plus intenses et plus riches en informations. Elles donnent accès à des produits informationnels globaux ; elles permettent l'atteinte de contenus et d'acteurs qui pourraient précédemment avoir été isolés (LEIDNER, 2010).

Concrètement, cette communication représente une occasion pendant laquelle, les spécificités culturelles des différents groupes se confrontent. Une occasion à travers laquelle, les acteurs actualisent et négocient le sens de certaines références communes,

construisent une toile de repères de signification actualisées et partagées (**FRAME, 2009**).

En d'autres termes, nous pouvons dire que la communication représente la clé de l'évolution des cultures, elle constitue le lieu privilégié de la transmission et de l'innovation culturelle (**FRAME, 2009**).

### **3.1.2. L'implantation des TIC, un changement managérial :**

En deuxième lieu, l'implantation des TIC au sein de l'entreprise représente un changement managérial ; elle constitue – en effet – une transformation initiée par les managers (elle n'est pas spontanée ou subis), qui affecte les processus de management (**BOUNEU et al., 1992**). Une transformation qui affecte les différentes spécificités culturelles de l'entreprise : les modes de fonctionnement individuels et collectifs des homes dans l'organisation, leur manière de diriger, d'être dirigés, d'interagir au sein de l'entreprise et avec l'environnement de celle-ci, de travailler, de prendre et d'assumer des responsabilités, etc. Les études qui attestent de cette spécificités sont multiples, afin d'éviter les répétitions, nombre de celles ci seront présentées dans la troisième chapitre.

### **3.1.3. Les TIC, produits d'autres organisations voir d'autres sociétés :**

En troisième lieu, les TIC développées au sein d'une organisation sont – d'habitude – l'œuvre d'autres organismes. Que ce soit dans le cadre de l'intégration d'une technologie disponible sur le marché ou du développement d'un outil spécifique ; l'implantation implique – en effet – des organisations qui se caractérisent par des spécificités culturelles distinctes.

En se référant à la littérature, ces organisations incorporeraient des aspects culturels aux produits et services technologiques qu'elles fourniraient. A ce titre, elles transformeraient les TIC en de véritables artefacts culturels ethnocentriques (**WALSHAM, 2005**). Par conséquent, l'implantation d'une TIC impliquerait l'adoption de nouvelles composantes culturelles (valeurs, normes, pratiques, etc.) spécifiques à la technologie acquise ou aux parties prenantes (bureaux de consulting, prestataires de service informatiques, etc.) avec lesquels l'organisation va interagir tout au long du processus de développement.

Très souvent (notamment dans les cas de l'implantation d'une TIC au sein d'une organisation appartenant à un pays en voie de développement tel que l'Algérie), cette implantation s'effectue dans le cadre d'un transfert technologique transnational. Dans ce cas, les nouvelles composantes culturelles peuvent appartenir à des sociétés autres que celles au sein de laquelle l'organisation acquérante évolue.

#### **3.1.4. La TIC, vecteur de nouvelles valeurs :**

Que soit dans le cadre d'un transfert ou d'un développement interne, le développement de toute nouvelle technologie véhicule, donc, un certain nombre de nouvelles valeurs. A titre d'exemple, l'utilisation de l'EDI et le développement des pratiques de *Supply chain management* se basent sur des valeurs de transparence, de partage de l'information et d'acceptation de l'incertitude. Aussi, l'utilisation des technologies de *groupware* implique l'adoption d'une vision collective du travail. Face à ces valeurs, l'entreprise et ses acteurs peuvent développer des attitudes de résistance voire de rejet. Ainsi, une entreprise taylorienne qui adopte une vision individualiste et parcellisée du travail trouvera des difficultés conséquentes pour s'adapter aux technologies du *groupware*. En outre, l'implantation de l'EDI et le développement du *Supply chain management* se heurtera à la résistance des dirigeants dans des entreprises qui travaillent dans l'informel, ou qui craignent le partenariat et le partage de l'information.

#### **3.2. La culture, une source de résistance face à l'implémentation des TIC :**

Face aux composantes culturelles véhiculées par une nouvelle TIC, l'environnement culturel de l'organisation génère souvent des résistances conséquentes.

Généralement, ce phénomène est dû à la nature de la culture. Cette dernière représente à la fois un agent de cohésion et de protection. Elle permet de préserver l'équilibre et la paix sociale au sein de l'organisation, de mobiliser les membres de l'organisation pour atteindre des objectifs crédibles et acceptables, de soutenir un certain nombre de normes de conduite et de comportements établis (en vue d'une meilleure efficacité d'ensemble), ainsi que d'identifier et de corriger tout comportement déviant et inacceptable.

A ce titre, la culture représente l'une des sources principales de résistance au changement (**DEVILLA, REY, 2009**). Par analogie au corps humain, la culture joue le rôle du système immunitaire chargé de la protection. Elle identifie toute innovation introduite au sein de l'entreprise. Elle considère toute innovation affectant ses caractéristiques comme un danger pour l'équilibre et l'efficacité de l'organisation, et génère par la suite différentes actions correctrices : résistance au changement, expulsion des acteurs déviants, etc.

Dans le cadre de l'implémentation d'une TIC (sur tout s'il s'agit d'un transfert technologique transnational), la divergence entre les spécificités culturelles véhiculées par la technologie et celles de son environnement d'implantation présente, de ce fait, certains risques et problèmes (**SHORE et VENKATACHALAM, 1996**). En effet, cet écart conditionne considérablement l'acceptation du changement, sa durée et ses résultats. Il peut provoquer de profonds chocs culturels.

Sur le plan scientifique, plusieurs travaux attestent de ce phénomène. C'est le cas par exemple des travaux de **KEDIA et BHAGAT (1988)**. Celles-ci démontrent l'influence des divergences culturelles nationales et organisationnelles sur le transfert technologique. C'est le cas aussi des travaux d'**EIN-DOR et al. (1993)**. Ces chercheurs marquent – effectivement – l'impact des normes comportementales des acteurs (cadres, utilisateurs et réalisateurs) et des méthodes procédurales utilisées lors du développement de la technologie sur les résultats de ce développement. C'est le cas enfin des travaux de **SHIVRAJ (1998)**. Ce dernier a relevé une interaction significative entre l'orientation tâches-acteurs de l'organisation (comme composante de la culture organisationnelle), l'utilisation des technologies de l'information et le niveau de satisfaction des utilisateurs.

Pour le cas des organisations algériennes, une multitude de travaux se sont penchée sur le processus d'industrialisation et de transfert technologique initié dans les années soixante-dix, quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Ces recherches ne font pas exception, leurs résultats pointent plusieurs facteurs culturels (nationaux et organisationnels) pouvant influencer le transfert technologique, et par conséquent le développement des TIC. Parmi ces facteurs, nous citerons notamment : la contradiction entre l'origine socioculturelle rurale des acteurs et les valeurs industrielles véhiculées par les technologies transférés (**GUERID, 1991**), l'absence de l'unité de commandement, la



centralisation et l'interventionnisme (**BRABEZ, 2006**), les lourdeurs bureaucratiques (**KHALIL et REZGOUNE, 2005**), le faible degré de participation, le manque de discipline, la rétention et la manipulation de l'information (**BEHIDJI, 1997**), l'absence d'un esprit d'innovation et d'initiative (**SADI, 2006**), le haut niveau d'individualisme et d'opportunisme, le faible niveau de coopération et le manque de contrôle (**BRABEZ, 2006**).

### **Conclusion :**

A la fin de ce chapitre, les TIC semblent représenter des leviers de performance incontournables.

Outils technologiques utilisés – dans les différents domaines de la vie sociale (économie, éducation, politique...) – pour échanger, traiter, exploiter, ou encore transformer des données numérisées potentiellement capables de circuler sur un réseau ; ces technologies présentent, en effet, différents avantages : intégration des technologies précédentes, facilité d'utilisation, flexibilité d'usage, compression du temps et de l'espace, expansion de l'information stockée, rupture dans la représentation, etc.

De part ces différentes spécificités ; et à travers l'adoption de nouveaux modèles managériaux et de nouvelles formes organisationnelles ; ces technologies peuvent être sources d'une plus grande flexibilité, d'une innovation accélérée, d'une meilleure satisfaction des clients, d'une plus forte compétitivité et – par conséquent – de meilleurs résultats financiers pour l'entreprise.

Toutefois, les investissements en TIC ne sont pas des placements sûres ; leurs concrétisations, en pratique, rencontre plusieurs obstacles et comporte différents risques. Parmi ces derniers, l'accent est mit - dans cette thèse – sur un type particulier, à savoir, le risque culturel.

En effet, les TIC représentent des artefacts culturels par excellence. Au sein d'une organisation, ces technologies véhiculent : une nouvelle vision des choses, de nouvelles valeurs et finalités, des façons de faire et des normes procédurales innovantes, etc.

Face à ces nouvelles composantes culturelles, les cultures nationales, organisationnelles et individuelles génèrent - d'habitude – différentes formes de rejet et de résistance.

Modèle formé d'un ensemble de suppositions de bases (valeurs, croyances, attitudes, pratiques, comportements, méthodes, etc.) inventées, découvertes ou développées par un groupe donné pour faire faces aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne ; la culture représente à la fois un agent de cohésion et de protection. Elle représente un facteur régulateur qui pousse les acteurs vers la conformité et le respect des valeurs, des normes et des pratiques inhérentes à leurs différentes couches culturelles.

Dans le cadre de l'implantation et de l'utilisation d'une TIC, les cultures initiales de l'organisation et de ces différentes parties prenantes entretiennent de profondes interactions avec les nouvelles composantes culturelles véhiculées par la TIC. Des interactions caractérisées par différentes formes de résistance, de rejet culturel et d'acculturation.

---

**Chapitre 2 :**  
**La culture ; un axe émergent de la performance  
des entreprises**

Au sein de l'organisation, les interactions entretenues par la culture ne se limitent guère aux TIC. Dans l'activité quotidienne ; les spécificités culturelles de l'entreprise (et de ces différentes parties prenantes) interfèrent avec les différents aspects du management et les multiples dimensions de la performance.

Pendant longtemps, la littérature a considéré la performance comme une variable dépendante influencée par la culture ; comme un résultat largement affecté par l'environnement culturel interne et externe de l'entreprise. Dans cette optique, l'idée selon laquelle : une organisation ou un acteur pourrait se fixer un objectif culturel ; et introduire – par conséquent – des critères culturels à son construit de performance a été largement ignorée.

Pendant ces dix dernières années, l'émergence d'une nouvelle perception de la relation « performance-culture » semble – toutefois – s'amorcer. Dans un environnement bouleversé par la mondialisation et caractérisé par une importance croissante de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), le construit de performance semble – aujourd'hui – intégrer un nouvel axe : celui de la culture.

Dans le cadre de l'approche par les objectifs, la RSE impose aujourd'hui à des entreprises présentes aux seins de différentes sociétés (et faisant face à des contextes culturels diversifiés) d'intégrer les objectifs de leurs différentes parties prenantes à leurs construits de performance. Ces derniers incorporent, de plus en plus, des objectifs culturels liés : à la sensibilité culturelle ; à la préservation et à la contribution au développement du patrimoine culturel des différentes sociétés et groupes d'appartenance.

Dans le cadre de l'approche par les ressources, la performance de l'entreprise dépend – en outre – du niveau d'accumulation et de développement d'actifs stratégiques capables de différencier l'entreprise par rapports à sa concurrence. De cet angle, la performance semble – aussi – introduire des dimensions culturelles. Selon plusieurs travaux, les spécificités de la culture organisationnelle et nationale figurent – en effet – parmi ces ressources immatérielles inimitables et non-substituables, créatrices de la valeur ; parmi ces actifs qui déterminent le niveau de compétitivité d'une organisation sur les différents marchés (**DEAL et KENNEDY, 1982 ; DENISON, 1990 ; MICHALISIN et al., 1997 ; MERCIER, 2001**)

Généralement, le deuxième chapitre – présenté ci-dessous – traitera de ces récentes évolutions.

Dans une première section, le concept de performance sera délimité, et ces différentes dimensions et approches seront explicitées.

Dans une deuxième section, les récentes évolutions qu'a connues la RSE seront explicitées et par la suite, la culture sera présentée comme un axe émergent de la performance des entreprises socialement responsables.

Dans une troisième et dernière section, la culture sera décrite comme un actif stratégique susceptible de générer un avantage compétitif. Dans cette perspective, le développement des actifs culturels stratégiques sera présenté comme une dimension fondamentale de la performance à long terme des entreprises.

### **Section 1 : La performance ; conception et différentes approches**

Aux cours de notre recherche bibliographique, nous avons trouvé plusieurs difficultés pour définir la performance. Ces difficultés relèvent de deux réalités distinctes :

D'une part, la plus part des auteurs ne proposent pas de réelles définitions de ce concept, ils se contentent de l'assimiler à d'autres termes tels que l'efficacité, l'efficience, la productivité, l'utilité, la compétitivité, ou la rentabilité, etc. Dans cet ordre d'idées, **LEBAS (1998)** constate qu' « il y a peu d'accord sur ce que recouvre le concept de performance. On y trouve des idées qui vont de l'efficience, à la robustesse, à la productivité, au rendement des investissements, au résultat exceptionnel, à la durée, en passant par bien d'autres acceptions qui, le plus souvent, ne sont pas définies explicitement par leurs auteurs ». Hors, ces différents concepts ne sont pas la performance, ce sont des parties d'un tout, plus large, qui constitue la performance.

D'une autre part, la définition traditionnelle du concept de performance (basée sur les résultats) connaît actuellement de profondes reformulations. Les insuffisances et les limites de cette définition et son inadaptabilité au nouvel environnement des entreprises ont poussé plusieurs chercheurs à formuler de nouvelles définitions et à élaborer de nouveaux indicateurs de la performance.

Ainsi, il paraît que « le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité » (**BOURGUIGNON, 1995**). En partie, cette réalité est due à l'aspect multidimensionnel de la performance. Cette dernière peut être interprétée en termes d'effets ou de causes. Elle concerne en même temps le choix des objectifs, leur réalisation, et l'utilisation des ressources pour leur réalisation. Elle dépend en même temps, du capital immatériel de l'entreprise et de son environnement... Concrètement, ce caractère multidimensionnel a poussé les chercheurs à investiguer les différentes facettes de la performance. Plusieurs approches de ce concept se sont – ainsi – constituées.

A ce propos, MORIN et al. (**1994**) recensent quatre grandes approches théoriques de la performance :

- *L'approche économique* : Basée sur la notion centrale d'objectifs à atteindre, cette perspective traduit les attentes économiques et financières des propriétaires et dirigeants (**GAUZENTE, 2000**).
- *L'approche sociale* : Fondée sur les apports de l'école des relations humaines, cette deuxième approche met l'accent sur les dimensions humaines de l'organisation (**GAUZENTE, 2000**). Elle intègre les objectifs sociaux liés au climat social (en général, et à la morale et la cohésion des membres de l'organisation en particulier) au construit de performance.
- *L'approche systémique* : Par opposition aux approches précédentes, considérées comme trop partielles ; l'approche systémique accorde une place centrale à l'harmonisation et la pérennité des sous-systèmes de l'entreprise au regard de son environnement. Selon cette vision, « l'efficacité organisationnelle est le degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression induite sur ses membres. » (**GEORGOPOULOUS, TANNENBAUM, 1957**).
- *L'approche politique* : Cette dernière repose sur une critique des approches précédentes. En effet, chacune des trois approches précédentes assigne certaines fonctions et certains buts à l'entreprise ; or, d'un point de vue distancié, tout individu peut avoir ses propres critères pour juger la performance d'une organisation (**GAUZENTE, 2000**). Cette conception consacre le règne du relativisme.

Dans une distinction plus universelle, la littérature spécifie trois voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts, l'approche par les ressources, et l'approche de la satisfaction des parties prenantes. Concrètement, chacune de ces approches adopte des dimensions et des indicateurs de mesure – bien distincts – de la performance.

### **1.1. Conception de la performance en termes d'effets (de résultats) :**

En revenant aux origines étymologiques du terme « performance », on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès (**GAUZENTE, 2000**). Marquée par cette signification, l'approche par les objectifs (The goal achievement model) évalue la performance d'une organisation à travers le degré d'atteinte de ses objectifs financiers, économiques et sociaux.

Basée sur les travaux portants sur la rationalité économique et celles des relations humaines ; les définitions appartenant à cette approche assimilent la performance aux résultats obtenus dans le passé (par la firme ou par l'un de ses acteurs).

C'est le cas par exemple de VERN (2002). Selon cet auteur, «Il existe une obligation de résultat dans l'entreprise qui est appelée, d'une façon globale, la performance de l'entreprise. Elle est définie comme le résumé des résultats économiquement mesurables obtenus par une entreprise, une entité, un groupe ou une personne, à la suite d'activités ou d'essais dont on juge généralement la valeur en fonction de normes préalables».

Cette première définition est amplement marquée par la logique de résultat. Elle assimile la performance à un résultat réalisé à un moment donné. Cependant, elle n'aborde guère les critères et techniques d'évaluation. Comment évaluer un résultat donné ? Comment juger s'il est bon ou mauvais ? Sur quels critères comparer les différents résultats d'une entreprise (ou de plusieurs entreprises) ?

Comme réponse à ces questions, la littérature identifie trois critères différents mais complémentaire de la performance : la pertinence, l'efficacité et l'efficience (figure 5).

### **1.1.1. L'efficience :**

D'un premier angle de vue, la performance de l'entreprise implique l'utilisation rationnelle de ses ressources. Elle suppose la réalisation des objectifs avec l'utilisation d'un minimum de capital, de travail, de compétences, d'informations et de temps, etc.

A partir de ce constat, l'efficience s'impose –donc – comme critère économique de la performance. En effet, « ce concept (d'efficience) aborde la manière dont l'objectif a été obtenu ; il permet de savoir si les résultats sont obtenus avec l'utilisation minimale des ressources. En d'autres termes, nous pouvons dire que ce concept signifie « bien faire et faire sans perte, peu importe ce qui est fait. C'est le côté plus mieux, plus vite, moins cher de la performance » (WEISS, 1999).

Sur le plan opérationnel, l'efficience d'une – action managériale – peut être évaluée par différents indicateurs. Selon la nature de l'objectif visé (production, commerciale, financier, humain, etc.), il peut s'agir –par exemple – de la productivité, de la productivité économique, de la valeur ajoutée, de la valeur ajoutée économiques, le la part du marché, de la valeur apportée au client, ou du chiffre d'affaire, etc.

### **1.1.2. L'efficacité :**

Au-delà de cet aspect économique, la performance implique l'atteinte des objectifs fixés par l'acteur. De cette angle de vue, l'efficacité (appelé aussi l'efficacité-résultat) s'impose – donc – comme critère instrumental de performance.

En effet, ce concept concerne l'atteinte des objectifs ; il mesure l'ampleur des résultats obtenus et permet –par conséquent – de savoir si les actions spécifiques produisent de fait les effets désirés (WEISS, 1999).

D'une façon concrète, ce concept « va plus loin que l'efficience et considère l'effet du travail sur les gens, la pertinence des objectifs, les résultats à long terme et les normes et valeurs implicites du travail et des objectifs » (WEISS, 1999).

### **1.1.3. La pertinence :**

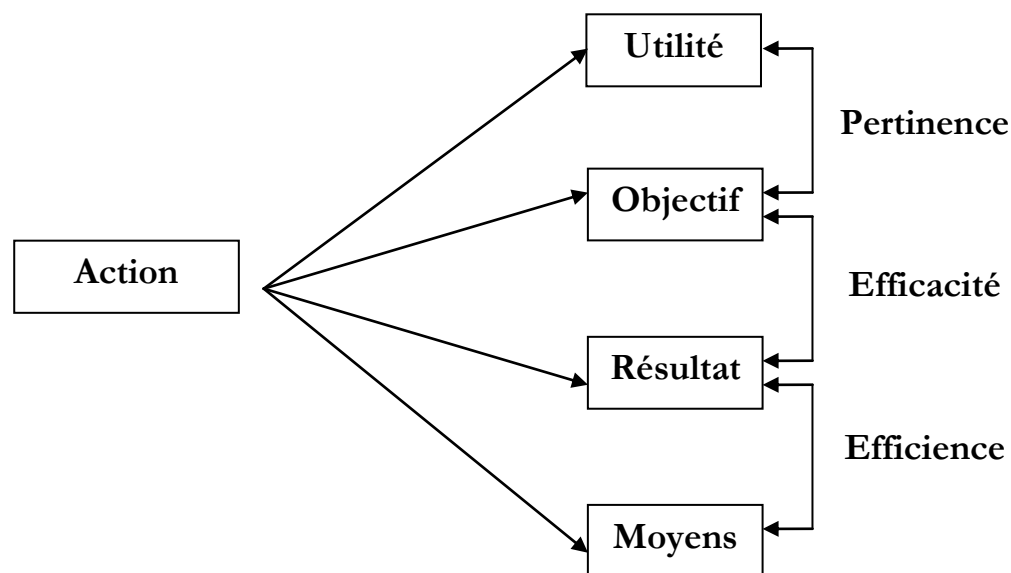
Si la performance nécessite l'atteinte des objectifs en utilisant le moindre de ressources possibles ; elle implique – d'un troisième angle de vue – le bon choix des objectifs. Selon Peter DRUCKER, « la question pertinente, en effet, ce n'est pas tant de



savoir comment faire les choses mais comment déterminer celles qu'il est bien de faire, et comment concentrer sur elles les ressources et les efforts ».

Dans cette perspective, la pertinence (appelée aussi efficacité-pertinence) s'impose comme un troisième critère de performance. Ce dernier concerne le bien fondé des objectifs choisis ; il mesure l'utilité de ce que l'action vise (WEISS, 1999).

En pratiques, la pertinence des objectifs est jugée en fonction des attentes, du poids et de l'indépendance de chacun des parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, état, société, etc.). Plus une partie est indépendante et influence sur l'activité d'une organisation, mieux ses attentes sont valorisées.



**Figure 5 : La performance dans un optique résultat (WEISS, 1999)**

Pour synthétiser ce qui vient d'être avancée, on dira que la performance est le résumé des résultats économiquement mesurables obtenus par une entreprise, une entité, un groupe ou une personne, à la suite d'activités ou d'essais dont on juge généralement la valeur en fonction de trois critères différents (mais complémentaire) : l'utilité de ce qu'elle vise (pertinence) pour les différentes parties prenantes (propriétaires, clients, personnel, société, etc.), l'ampleur de ce qu'elle obtient (efficacité/résultats ou efficacité tout court), et la manière dont elle l'a obtenu (efficience).

## 1.2. Conception de la performance en termes de causes :

Pendant longtemps, les critères d'efficacité et d'efficience ont prédominé comme mesures ultimes de performance. Ce n'est qu'avec les changements environnementaux des dernières décennies qu'on s'est rendu compte des limites de ces mesures.

En effet, les mesures de résultats présentent plusieurs limites :

En premier lieu, ces mesures se contentent de mesurer les résultats des actions passées sans donner une idée des performances futures (notamment à long terme) de l'organisation.

En deuxième lieu, les méthodes de calcul des différents indicateurs diffèrent très souvent d'un pays à l'autre voire d'une organisation à l'autre. Il s'avère de ce fait difficile de comparer ces indicateurs entre deux organisations ou deux pays.

En troisième lieu, l'observation de l'activité économique permet d'identifier plusieurs entreprises performantes dont les indicateurs de performance sont faibles ou négatifs. C'est le cas par exemple de certaines start-up qui connaissent une forte croissance, une capitalisation boursière croissante tandis que leurs taux de rentabilité et de profitabilité restent négatifs.

Face à ces insuffisances, plusieurs questions s'imposent : Qu'est-ce qui fait la différence entre une entreprise performante et une autre non performante ? Quelles sont les sources et les causes de performance pour l'entreprise ? Qu'est-ce qui garantit la performance à long terme de l'entreprise, etc.

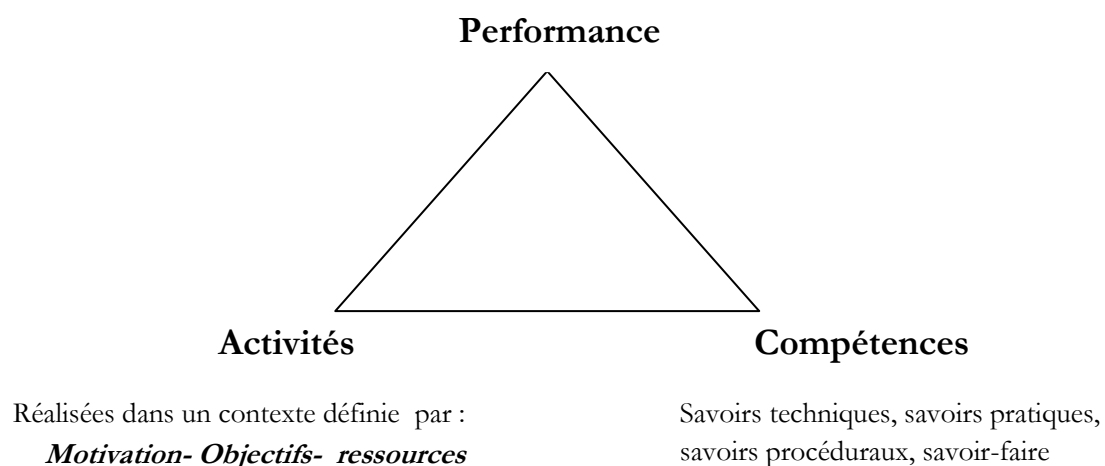
Pour pallier ces insuffisances et répondre à ces questions, une deuxième approche focalisée sur les causes de la performance est apparue.

Basée sur les travaux de l'école systémique et de l'école de la contingence ; cette approche est dite par les ressources (*Resource Acquisition Model*).

Selon ce courant, la compréhension de la performance passe obligatoirement par la prise en compte et l'analyse de ses causes. La performance peut être située, dans cette perspective, à la conjonction d'éléments purement individuels et d'éléments issus du contexte organisationnel et managérial dans lequel se déroule l'activité. Parmi ces éléments figurent : la pertinence des objectifs ; la motivation des acteurs ; les ressources

(matières premières, matériels et technologies, budgets accordés, temps et informations) alloués par l'organisation pour la réalisation des activités, et les compétences (individuelles et collectives), etc.

En effet, la performance peut être considérée comme étant le fruit d'un processus – animé par la motivation des acteurs – qui combine les ressources et compétences disponibles pour réaliser des objectifs pertinents dans un environnement socio-organisationnel donné (figure 6).



**Figure 6 : La performance dans une optique de causes (FLUCK, 2001).**

D'une façon concrète, cette combinaison a été exprimée par le centre de développement FEPS du Conservatoire Français des Arts et Matières à travers la formule pseudo-mathématique suivante (FLUCK, 2001):

$$P = (CMOR)^{E=K}$$

Où P représente le niveau de performance, C les compétences, M la motivation de l'individu, O les objectifs et R les ressources allouées. L'exposant E=K exprime que le niveau de performance requis est pertinent dans un environnement donné. Cette dernière variable (l'exposant) implique l'adaptation du niveau de performance aux changements environnementaux.

Ainsi, l'approche par les ressources évalue la performance (à long terme) d'une organisation à travers le degré d'accumulation et de complémentarité de ses ressources.

Elle utilise à cette fin des indicateurs qui estiment le niveau d'accumulation des ressources au sein de l'organisation, la complémentarité de ses ressources, l'efficacité dans leur utilisation, et enfin, le niveau d'adaptabilité de l'organisation à son environnement.

### **1.3. Conception de la performance en termes de satisfaction des parties prenantes :**

Une troisième approche a pour sous-jacent la théorie des parties prenantes. Selon cette dernière, la survie de l'entreprise et sa performance dépend d'un ensemble de parties prenantes (actionnaires, salariés, syndicats, clients, fournisseurs, Etats, ONG, médias, communautés locales, etc.), dont, elle devra satisfaire les objectifs (attentes et besoins) partiellement divergents ; et auxquelles elle devra rendre des comptes (**MERLIN-BROGNIART et DEPRET, 2010**).

Dans le cadre de cette approche, la performance de l'organisation est perçue à travers le niveau de satisfaction des besoins des différents acteurs concernés par l'activité de l'organisation (**GAUZENTE, 2000**). Dans cette optique, le nombre de critères utilisés pour évaluer la performance est du nombre des parties prenantes et de leurs attentes. Ces derniers (les critères) doivent être classifiés (détermination du niveau de pertinence et d'importance) en fonction des intérêts des différentes parties prenantes (actionnaires, clients, salariés, fournisseurs, ONG, société civile, etc.), de leur indépendance et de leur influence sur l'activité de l'organisation.

### **1.4. Proposition d'une définition globale :**

A la fin de ce paragraphe, nous soulignons la présence d'autres classifications de la performance, à côté de la distinction performance-résultats / performance-effets, la littérature fait aussi la distinction performance à long terme / performance à court terme. Dans cette deuxième optique, « la performance à court terme serait appréciée à travers des critères d'efficacité et d'efficacité » ; tandis que la performance à long terme s'apprécierait à travers l'accumulation des capitaux immatériels (**MARTORY, 2001**), et plus précisément des actifs stratégiques (Strategic Assets).

Toutefois, si les conceptions présentées – ci-dessus – sont différentes, elles ne sont pas – pour autant – inconciliables. Pour conclure ce paragraphe, nous essayons de

formuler une définition globale de la performance. Une définition qui rapproche ces différents points de vue.

Selon cette définition : la performance serait le résumé des résultats mesurables obtenus par un acteur (organisation, entité, groupe ou personne physique) à la suite d'un processus -animé par la motivation des acteurs-, qui combine les ressources et compétences disponibles pour accomplir des activités et réaliser des objectifs pertinents dans un environnement socio-organisationnel donné. Sur le court terme, ces différents résultats sont généralement jugés en fonction de trois critères différents (mais complémentaires) : l'utilité de ce qu'on vise (pertinence) pour les différentes parties prenantes (propriétaires, clients, personnel, société, etc.), l'ampleur de ce qu'on obtient (efficacité/résultats ou efficacité tout court), et la manière dont on l'a obtenu (efficacité). Par contre, sur le long terme, l'aptitude d'un acteur à réaliser des performances est évaluée sur la base du capital immatériel (est sur tous les actifs stratégiques) accumulé.

## **Section 2 : La culture, un axe émergent de la performance des entreprises socialement responsables**

Depuis le début des années soixante-dix, la culture a attiré l'intention d'un nombre non négligeable de chercheurs. Des chercheurs tels que HALL, HOFSTED, DIRIBANE, et d'autres se sont penchés – en effet – sur l'étude de la culture et de son rôle dans l'organisation et la société.

A travers les différents travaux réalisés, la culture a été toujours considérée comme une variable indépendante influençant –directement ou indirectement – la performance. L'objectif principal de ces chercheurs consistait à décrire les différences culturelles qui existent entre les entreprises (ou nations) ; d'interpréter et d'évaluer l'impact de ces différences sur la performance ; et de développer des méthodes (et outils) adaptées pour les gérer.

Face à ces travaux, certaines questions pertinentes se posent : *Les parties prenantes des entreprises, n'expriment-elles pas des attentes culturelles ? L'entreprise, ne pourrait-elle pas avoir des objectifs culturels ? Si c'est le cas, les entreprises, évaluent-elle le degré d'atteinte de ces objectifs ? Évaluent-elles l'impact de leurs actions sur leur environnement culturel ?*

Sur le plan scientifique, nous remarquons le manque de travaux portant sur ces questions (**LEIDNER, 2010**). Pourtant, dans la vie quotidienne, les attentes culturelles des acteurs prennent une importance de plus en plus apparente. Dans les dix dernières années, la culture s'est imposée – en effet – comme un axe indépendant du développement durable (**UNESCO, 2005**) et de la responsabilité sociale des entreprises.

A travers le monde : Etats, associations, clients et ONG affichent – aujourd'hui – des attentes culturelles de plus en plus apparentes. De nouveaux labels axés sur la promotion de la diversité culturelle et sur la préservation et l'enrichissement de l'environnement culturel font ainsi apparition (c'est le cas par exemple des labels « DIVERSITE » et « DIVERSUM » en France, et du label « EGALITE DIVERSITE » en Belgique) ; et de plus en plus d'entreprises adoptent des finalités culturelles et affichent leur engagement pour la satisfaction des attentes culturelles de leurs parties prenantes.

### **2.1. La culture ; axe du développement durable :**

Depuis le sommet de STOCKHOLM (**ONU, 1972**), l'importance de la culture comme dimension du développement durable n'a cessé de croître. Représentée au début à travers quelques critères liés aux axes économique, social et écologique du développement ; cette dimension (culturelle) s'est imposée dans les dernières années (suite à la mondialisation) comme un axe indépendant et transversal. Concrètement, ce développement peut être retracé à travers les déclarations des différents sommets organisés sur le développement.

Dans le début des années soixante-dix, la déclaration du sommet de STOCKHOLM (**ONU, 1972**) n'a évoqué la dimension culturelle du développement durable que marginalement. Centrée principalement sur la dimension écologique du développement, cette déclaration a marqué toutefois les hommes et les peuples comme ressource précieuse et axe du développement durable. Elle a considéré dans le premier article le développement intellectuel, moral, social et spirituel de l'Homme comme finalité du développement durable. A travers les principes 1 et 23, cette déclaration a mis – aussi – l'accent sur certaines dimensions culturelles : il s'agit du respect des spécificités ethniques et raciales, ainsi que des échelles de valeurs prévalant dans chaque pays. Enfin, la déclaration a évoqué implicitement la responsabilité culturelle des nations et des

organisations dans le domaine de la communication. Selon le principe 19, le développement durable nécessiterait – ainsi – une utilisation responsable des moyens d’information de masse ; une utilisation qui ne provoque pas la dégradation de l’environnement économique, social et écologique.

En 1992, la conférence des nations unies sur l’environnement et le développement s’est inscrite dans la même tendance. Concentré sur les préoccupations économiques et écologiques du développement, cette conférence va se caractérisée – tous-de-même - par une meilleure prise en compte des préoccupations culturelles. Conscients du rôle du capital humain et immatériel dans le processus de développement, ainsi que des dégradations que subit le patrimoine culturel des états en voie de développement (les peuples autochtones notamment), les membres de cette conférence vont mettre -ainsi- l’homme au centre des préoccupations du développement durable. A travers le principe 22, ils ajouteront la reconnaissance et la protection des identités et des cultures des populations aux dimensions culturelles du développement évoquées dans la déclaration de Stockholm.

Décidément, ce n’est qu’à partir de 2002 que la culture commence à s’imposer comme domaine fondamental du développement. Les différents chocs culturels produits par la mondialisation, les phénomènes de rejet culturel, ainsi que la montée en puissance des mouvements fanatiques ont attiré plus l’intention des différents acteurs sur les dimensions culturelles du développement durable.

A travers la déclaration du Sommet de Johannesburg (**2002**), plusieurs aspects culturels du développement durable furent – ainsi – évoqués. Il s’agit du respect de la dignité des personnes et des populations ; de la valorisation de la diversité raciales, religieuses, linguistiques, et culturelles (qui constitue une force collective) ; de la promotion du dialogue et de la coopération entre les civilisations et les peuples de la planète. En outre, la déclaration a souligné certains fléaux à caractère culturel qui menacent le développement durable. Il s’agit notamment de la xénophobie, de l’intolérance et de l’incitation à la haine raciale, ethnique et religieuse. En fin, la déclaration a rappelé le rôle essentiel des minorités ethniques et des peuples autochtones dans le cadre du développement durable.

Par la suite, ces préoccupations culturelles furent fortement exprimées à travers les différentes conférences et chartes réalisées. Peu après le sommet de Johannesburg, les membres de l'UNESCO ont – en effet – reconnue – à travers la déclaration universelle de l'Unesco sur la Diversité Culturelle – la diversité culturelle comme « héritage commun de l'humanité ». Ils ont considéré sa «sauvegarde » comme étant un «impératif concret et éthique» inséparable du respect de la dignité humaine (**Unesco, 2002**). Trois ans plus tard, l'ONU a reconnue *l'environnement culturel comme un pilier du développement durable* (au même titre que les questions écologiques, sociales et de gouvernance) (**UNESCO, 2005**). A travers la « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles », plusieurs objectifs culturels furent –ainsi– ajoutés aux objectifs économiques, sociaux et écologiques de développement durable. Il s'agit de la protection, de la promotion et du maintien de la diversité culturelle ; de la création des conditions permettant aux cultures d'interagir librement ; de la promotion du dialogue entre les cultures; de l'ouverture aux cultures du monde et de la promotion et du respect de la diversité des expressions culturelles et de la prise de conscience de sa valeur (**UNESCO, 2005**). Dès lors, les aspects culturels du développement furent débattus lors de différents sommets et réaffirmés dans différentes chartes. C'est le cas par exemple : de « la charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne » (**2000**), de « la charte de la Terre » (**2000**), de « la charte européenne sur la diversité culturelle » (**2000**), de « la charte européenne des langues régionales ou minoritaires », etc.

En plus des piliers : économique, sociale et écologique, la culture s'impose – donc – come domaine principal du développement durable. Un domaine qui s'avère en même temps indépendants et transversal. Effectivement, les dimensions culturelles du développement durable influent les trois autres axes. C'est le cas par exemple de la culture de tolérance et du respect mutuel qui représente une condition à la paix, à la sécurité, à la pleine réalisation des droits de l'homme et à la cohésion sociale. C'est le cas aussi de la promotion de la diversité culturelle, et des systèmes de connaissance des peuples autochtones. Ces derniers représentent en même temps un patrimoine culturel à protéger et des ressources économiques immatérielles précieuses à exploiter. C'est enfin le cas du respect des droits de propriété intellectuelle qui représente en même temps un soutiens aux personnes qui participent à la créativité culturelle, et une protections des ressources détenues par les acteurs économiques.



## **2.2. La culture, axe de la responsabilité social et de la performance des entreprises :**

Au niveau micro, les mutations qu'ont connues la conception et les axes du développement durable se sont accompagnées par une plus grande intégration des attentes culturelles des différentes parties prenantes à la responsabilité sociale des entreprises.

Généralement, ce concept d'entreprise socialement responsable désigne toute entreprise assumant son rôle dans le développement durable de la société (**MERLIN-BROGNIART, DEPRET, 2010**).

Dans une optique classique, il s'agissait d'entreprises qui intègrent les objectifs sociaux, et environnementaux du développement durable à leurs objectifs économiques et financiers (**CALISTI, 2005**) ; d'entreprises qui adoptent une large vision de la performance focalisée autour de trois axes fondamentaux : l'économique, le social et l'écologique (**DETRIE, 2005 ; CALISTI, 2005**).

Pour ces entreprises, la performance supposait – ainsi – l'optimisation (relative) de «la valeur apportée pour l'actionnaire (efficacité financière); les clients (qualité/coûts); le personnel (accomplissement) ; et enfin, pour la société (utilité) » (**BRILMAN, 2001**). Dans cette optique, la performance des entreprises socialement responsables se voyait évaluée à travers : des critères de performance financière et non-financière apportée aux actionnaires ; des critères de satisfaction des clients ; des critères de valorisation et d'accomplissement des ressources humaines ; et enfin, des critères évaluant la valeur apportée par l'entreprise à la société (**Tableau 1**).

De cette conception, il en résulte qu'une entreprise qui réalise de bons résultats financiers ne peut être considérée comme performante si elle provoque des effets négatifs sur l'environnement social et écologique ou si elle ne contribue pas au développement sociétal et à l'accomplissement de son personnel. Pouvons-nous – en effet – considérer une entreprise de production d'énergie comme étant performante si elle expose la communauté et l'environnement naturel à un risque nucléaire imminent (Tchernobyl, Fukushima) ? Pouvons-nous considérer une entreprise du secteur de la communication comme performante si elle porte atteinte aux valeurs et symboles culturelles d'une communauté ? Pouvons-nous considérer une entreprise qui viole la vie privée de son personnel pour renforcer leur productivité comme performante ? Si l'on porte les lunettes du développement durable et de la RSE, ça ne sera probablement pas le cas.

**Tableau 1 : Dimensions et critères d'évaluation de la performance d'une ESR**

Axes	Dimensions de performance	Critères de performance
<b>La performance financière et non-financière pour les actionnaires</b>	Performance financière	Efficiencia, rentabilidad, rentabilidad, EVA, etc.
	Réalisation d'objectifs non financiers	Croissance, part de marché, positionnement, compétitivité, fidélisation des clients, innovation, solidité financière, etc.
	Potentiel de l'entité	Marchés porteurs, opportunités de développement, confiance dans les atouts et l'avenir de l'entité, etc.
	La confiance dans les dirigeants	Efficacité attendue des dirigeants, gouvernance d'entreprise, éthique et partage des valeurs, etc.
	la réputation de l'entité	Notoriété, image, marques, valeurs véhiculées, performance, sérieux, professionnalisme...
<b>La satisfaction des clients</b>	La qualité	Qualité : de la matière première, des processus, des produits, des services après-vente ; rapport qualité/prix.
	La chaleur ajoutée	Accueil, contact, écoute, disponibilité, convivialité...
	La prise en compte des spécificités	Adaptabilité, réactivité, anticipation, personnalisation...
<b>L'accomplissement des salariés au travail</b>	L'intérêt du travail	Clarté des objectifs, autonomie, responsabilité, initiative, challenge, plaisir, etc.
	La rétribution	Rémunération équitable et compétitive, avantages sociaux, reconnaissance financière des contributions, partage des résultats...
	L'appui du management	Clarté des orientations, relations hiérarchiques, encadrement de proximité, confiance, respect des engagements, équité des décisions.
	Le développement personnel	Evolution de carrière, perspectives de promotion, développement des compétences, formation, etc.
	L'environnement de travail	Respect des personnes, prise en compte des différences, temps du travail, temps de trajet, hygiène et sécurité, dialogue social, esprit d'équipe, cohésion, etc.
<b>L'utilité à la société</b>	L'apport de l'activité	Nature de l'activité, apport à la société civile, contribution au bien public et à l'intérêt générale, etc.
	La citoyenneté	Respect des lois, contribution volontaire au développement : local, politique, éducatif, culturel, et humanitaire, etc.
	La relation professionnelle	Qualité des relations de coopération (sauf clients) : fournisseurs, organismes financiers, sous-traitants, etc.
	Le respect de l'environnement	Consommation des ressource (eaux, énergie ...), pollution (de l'aire, de l'eau), occupation des espaces naturels, recyclabilité des produits, etc.
	L'innovation.	Nombre d'idées nouvelles créées dans l'organisation, nombre de brevets, nombre de licences, etc.

### **2.2.1. Dimensions culturelles de la performance des ESR :**

De cette conception, il en résulte aussi une intégration des préoccupations et des attentes culturelles des différentes parties prenantes aux objectifs et aux construits de la performance des entreprises. En observons les différents axes de performance présentés dans le tableau 2-1, nous constatons – effectivement – la présence de critères évaluant le niveau de satisfaction des besoins et des objectifs culturels :

#### *2.2.1.1. Dimensions culturelles de la valeur apportée aux actionnaires :*

Pour ce qui est des actionnaires, nous remarquons la présence de plusieurs attentes culturelles. Ces derniers apparaissent explicitement à travers certains critères de performance non-financière : c'est le cas notamment de la perception de l'éthique et des valeurs partagées par les dirigeants, des valeurs véhiculées par l'entreprise, de son image et de sa notoriété.

#### *2.2.1.2. Dimensions culturelles de la valeur apportée aux clients :*

En outre, la maîtrise et la valorisation des éléments culturels qui caractérisent l'environnement de l'entreprise (langage, valeurs, etc.) s'avèrent indispensables à la compréhension des exigences et des comportements du client, et par conséquent, à sa satisfaction. En effet, l'adoption de valeurs humaine et universelles telles que le commerce équitable, le respect de la nature ou la promotion de la diversité peut renforcer l'estime de soi chez les consommateurs et augmenter par conséquent sa satisfaction. Concrètement, le poids des dimensions culturelles de la valeur apportée au client peut être clairement ressenti à travers les critères relatifs à la chaleur ajoutée (accueil, contact, écoute), et à la prise en compte des spécificités (adaptabilité, réactivité, anticipation, personnalisation...).

#### *2.2.1.3. Dimensions culturelles de l'accomplissement des salariés :*

Au-delà de la valeur apportée aux actionnaires et aux clients, les dimensions culturelles de la performance sont encore plus apparentes au niveau des salariés et de la société. Au sein de l'entreprise, l'accomplissement des salariés et l'amélioration de la performance sociale intègrent – en effet – plusieurs dimensions culturelles. En premier lieu, "le renforcement de la motivation et de la perception positive des employés nécessite la redéfinition de la mission de l'entreprise autour de valeurs et de projets créateurs de

sens (respect de la nature, développement, ...)" (REYNAUD, 2006). En outre, la performance sociale – dans le cadre de la RSE – implique aussi la promotion des comportements organisationnels citoyens (aide à des collègues en difficulté, aide à la résolution de problèmes organisationnels) et l'adoption des valeurs de lutte pour le droit des travailleurs en particulier et des droits de l'homme en générale" (REYNAUD, 2006). Enfin, les spécificités culturelles des différents sous-groupes d'une entreprise s'avèrent – souvent – contradictoires (DELAVALLEE et al. 2002). Par conséquent, la performance sociale de l'entreprise suppose la reconnaissance, le respect, et la valorisation des diversités culturelles (linguistiques, religieuses, ethniques, comportementales, etc.).

#### 2.2.1.4. *Dimensions culturelles de l'utilité à la société :*

Sur un dernier niveau, la performance de l'entreprise perçue par ses sociétés d'appartenance et ces différents partenaires sociaux intègre aussi des dimensions culturelles. Il s'agit principalement de l'adoption de certaines valeurs et pratiques humanitaires (universelles), tels que le respect des droits de l'homme (DETRIE, 2005), le soutien des activités culturelles et artistiques (REYNAUD, 2006), la collaboration pour la conservation et la promotion de la culture de la société, la promotion de l'éducation et de la culture environnementale (CRUZ et SOTO, 2010), la promotion de la diversité et le respect des spécificités culturelles locales, nationales et régionales.

Ce dernier critère mérite une intention particulière. La diversité s'impose aujourd'hui comme composante principale de la mise en place d'une démarche RSE, dans sa thématique Citoyenne. Cette composante est d'autant plus importante que l'atteinte portée par une entreprise aux spécificités culturelles des communautés peut générer des effets économiques, sociaux et politiques néfastes. Les exemples à ce propos sont multiples. Le cas des caricatures du prophète Mahomet (que le salut soit sur lui) est assez instructif. En effet, ce cas donne une image assez illustrative des retombés néfastes de comportements organisationnels culturellement insensibles sur le développement durable à travers le monde : insécurité, tensions politiques, perturbations des échanges économiques, etc.

Ainsi, la négligence de ces dimensions culturelles peut engendrer une désaffection des acteurs, une dégradation du climat social, et du fait une chute des performances physiques (productivité, profitabilité, qualité, innovation, etc.).

**2.2. *Prise en compte de la dimension culturelle de la performance par les organismes publics et privés:***

Suite aux différents chocs culturels qu'a connu le monde et à l'émergence de l'axe culturel du développement durable, les dimensions culturelles de la performance ont suscité – ces dernières années – un intérêt croissant. A ce qu'il paraît, ces dimensions tendent aujourd'hui à constituer un axe indépendant de la responsabilité sociale et de la performance des entreprises.

A travers le monde, différents organismes évoquent – en effet – une responsabilité culturelle et une performance culturelle des entreprises. Ces organismes relèvent autant de la sphère culturelle et sociale que de la sphère économique. Il s'agit d'entreprises, d'organismes gouvernementaux et de collectivités locales, d'associations et de fonds de cotations, etc.

**2.2.2.1. *Prise en compte de la dimension culturelle de la performance par les entreprises :***

Globalement, plus le poids de l'information et de la communication est grand dans le métier ou l'activité de l'entreprise, plus les dimensions culturelles de sa responsabilité sociale et de sa performance sont apparentes. C'est le cas par exemple des métiers liés au TIC. C'est le cas aussi des domaines de la culture et de l'éducation. Dans ces derniers, les termes performance culturelle, rentabilité culturelle et efficacité culturelle sont explicitement utilisées.

Pour le cas des musées, par exemple, GOMBAULT (2003) souligne la présence d'une logique de *rentabilité culturelle au sein du musée du Louvre*. Cette rentabilité culturelle reflète l'efficacité des actions culturelles et le degré d'atteinte des objectifs culturels (acquisition, conservation, valorisation ou exploitation des actifs culturels ; qualité de l'accueil du public, fréquentation, pédagogie, diffusion, etc.).

Cela dit, si le terme de performance culturelle est apparu dans le secteur de l'information, son utilisation aujourd'hui semble s'accroître dans les autres secteurs économiques.

Suite aux différents chocs culturels, aux différents sommets et aux différentes chartes portants sur les dimensions culturelles du développement durable et de la

responsabilité sociale des entreprises, les entreprises semblent prêter plus d'attention aux attentes culturelles de leurs parties prenantes. Certaines essayent d'intégrer ces attentes à leurs objectifs de performance ; d'autres vont plus loin en optant pour des labellisations qui attestent de leur responsabilité et de leur performance culturelle.

C'est le cas par exemple du groupe français EDF. Ce dernier a intégré le respect des personnes et des différences culturelles et la valorisation de la diversité culturelle comme l'un de ses objectifs ; comme l'une des dimensions de sa responsabilité sociale.

C'est le cas aussi de Renault. Renault considère – en effet – la diversité culturelle comme un actif stratégique déterminant de ses capacités d'innovation. Dans le cadre de sa RSE, cette entreprise a adopté des objectifs liés au développement de la diversité culturelle de ses ressources humaines.

#### *2.2.2.2. Prise en compte de la dimension culturelle de la performance par les pouvoirs publics et sociétés civiles :*

Au-delà des entreprises économiques, gouvernements et collectivités locales semblent – aussi – se préoccuper des dimensions culturelles de la performance des entreprises. Un peu partout à travers le monde, les pouvoirs publics entreprennent ces dernières années des actions, de plus en plus pressantes, en faveur d'une responsabilisation des entreprises vis-à-vis de leurs obligations culturelles : ordonnancement de Lois, développement de labels, etc.

Un exemple de ces efforts – présenté ici – est celui des actions entreprises – en Belgique – par le ministère du travail et le ministre de l'égalité des chances – en matière de diversité au travail. Ces derniers ont franchi des pas considérables dans la lutte contre la discrimination en milieu professionnel et pour le développement de la diversité culturelle au sein des organisations. De ces efforts, témoigne la création du « Label Egalité Diversité » présenté un peu plus bas dans ce chapitre.

Une dernière catégorie d'organismes citée dans cette thèse est celle des associations appartenant à la société civile. De loin, ces organisations ont été les premières à exiger une responsabilité culturelle de l'entreprise.

C'est le cas notamment des associations islamiques présentes en oxydant. A partir de 1990, plusieurs organisations sont venues proclamer une plus grande intégration des valeurs culturelles musulmanes dans les pays orientaux. Un exemple éminent de ce phénomène est celui des associations actives dans le domaine du Hallal. Sur les vingt dernières années, ces dernières ont proposé différents labels et de multiples certifications Halal, poussant ainsi les entreprises du secteur agroalimentaire à respecter les normes musulmanes et à proposer des produits conformes aux principes de la charia.

Si la lutte de la société civile pour une meilleure sensibilité culturelle des entreprises ne date pas d'hier, nous assistant – tous-de-même - ces dernières années, à une accentuation du phénomène. A travers le monde, les revendications culturelles exprimées vis-à-vis des pratiques des entreprises ne cessent de se diversifier.

Une revendication des plus anciennes et des plus confirmées concerne la valorisation du patrimoine culturel des minorités sociales et des peuples autochtones. Ces derniers temps, les associations issues de ces communauté se sont multipliés et leur actions se sont diversifiés : création de labels, création d'organismes de certification, élaboration de critères culturels de la performance, etc. Généralement, l'objectif poursuivi par ces organismes consiste dans : l'intégration des valeurs et des normes culturelles de leurs communautés d'appartenance aux objectifs, aux procédures et aux normes de gestion, à la culture formelle des entreprises. Un cas illustratif de ces organismes est le « LANDCARE RESEARCH » en Nouvelle Zélande<sup>4</sup>. Ce dernier a produit d'important effort en vue d'un développement culturellement durable en Nouvelle Zélande ; notamment à travers le développement d'un cadre d'analyse et d'un ensemble d'indicateurs culturels de la performance des entreprises néozélandaises. Des indicateurs à travers lesquels le degré d'intégration des valeurs et normes culturels du peuple Maori aux objectifs et au système de gestion des entreprises peut être évalué.

Une autre revendication centrale concerne la lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité culturelles. A travers le monde, des milliers d'associations lutent quotidiennement et exerces des pressions sur les gouvernements et les entreprises pour les pousser vers cette direction.

---

<sup>4</sup>HARMSWORTH, "A framework for reporting cultural sustainability", Site officiel du LANDCARE RESEARCH. <http://www.landcareresearch.co.nz/about/sustainability/voices/matauranga-maori/what-is-matauranga-maori/framework>. Consulté le 13/01/2014.

Une troisième revendication concerne la participation des entreprises au développement des langues. Bien qu'anciennes, les revendications des sociétés (et plus particulièrement celles des minorités ethniques) ont connu une montée en importance ces dernières années. Les associations qui œuvrent dans cette voie se sont multipliées, leurs actions sont devenues plus visibles et leurs revendications ont nettement évolué. Entre autres, certaines de ces organisations réclament aujourd'hui une plus grande implication des entreprises économiques dans le développement des langues et de la diversité linguistique. C'est le cas, notamment, de l'association « LINGUO-responsable ». Fondée en 2006, cette association s'est fixé comme objectif de sensibiliser les entreprises et les administrations au rôle qu'elles jouent en matière culturelle, et plus particulièrement en matière de diversité linguistique.

Une quatrième revendication portée par certaines associations concerne l'empreinte culturelle de l'entreprise ; ou en d'autres termes, la contribution qu'elles apportent, du fait même de leur fonctionnement, à l'environnement culturel de l'homme dans sa diversité. Un exemple de ce type d'organisation est l'association DIVERSUM. Créée en 2008, cette organisation œuvre pour une plus grande participation des entreprises au développement culturel des sociétés au sein desquelles elles sont implantées et leur investissement dans des domaines à valeur ajoutée culturelle.

### **2.2.3. L'économie mauve ; un concept émergent référents à la responsabilité et à la performance culturelle des organisations :**

A travers les actions de ces différentes organisations (entreprises, pouvoirs publics, associations, etc.), un nouveau axe dit culturel de la responsabilité sociale est en train d'émerger. De ce phénomène témoigne l'apparition des concepts d'empreinte culturelle et d'économie mauve en 2011.

Lancé par DIVERSUM, et réaffirmé par les conférences de Pais (2011) et Abu-Dhabi (2013)<sup>5</sup> ; ce concept répond à l'exigence d'intégrer le culturel en économie. Selon le rapport du premier groupe de travail interinstitutionnel sur l'économie mauve (2013), l'économie mauve désigne une économie qui s'adapte à la diversité humaine dans la

---

<sup>5</sup> Ces conférences furent organisées sous le patronage de l'UNESCO, du Parlement européen et de la Commission européenne.



mondialisation et qui prend appui sur la dimension culturelle pour valoriser les biens et services.

Selon ce même rapport, l'économie mauve intègre l'empreinte culturelle. Ce dernier concept (l'empreinte culturelle) représente l'ensemble des externalités, positives ou négatives (liées à la production ou à la consommation), générées sur l'environnement culturel par l'action d'un agent. Il réfère aux différentes répercussions que peut générer l'activité économique sur la diversité culturelle. En d'autre terme, nous pouvons dire qu'une activité à empreinte culturelle positive est une activité qui enrichit le patrimoine culturelle des acteurs et des sociétés.

Dans cette optique, la diversité culturelle n'est pas perçue comme une simple juxtaposition d'identités cloisonnées. Elle est plus plutôt aperçue comme un actif stratégique d'innovation, d'adaptation et de croissance équilibrée. La diversité culturelle suppose – ici – l'interaction, la circulation, l'échange culturel sur des bases équitables et non asymétriques.

Ainsi, l'économie mauve est un concept qui réfère à une économie plus sensible aux répercussions culturelles des activités de l'organisation. A une économie au sein de laquelle : la performance des organisations s'évaluent n'ont seulement sur la base des critères économiques, financiers, marketing ou sociaux ; mais aussi à travers des indicateurs culturels. Des indicateurs relatifs à l'empreinte culturelle de l'entreprise. Des indicateurs qui permettent d'apprécier si l'action des agents (et les différentes étapes du processus de production ou de consommation) enrichit ou appauvrit la diversité culturelle.

#### **2.2.4. Le développement des labels culturels : phénomène annonciateur d'une performance culturelle**

Un autre signe annonciateur du nouvel axe culturel de la performance est relatif à la certification et à la labellisation. En effet, une part conséquent des efforts produits par les associations pour instaurer une responsabilité culturelle des organisations s'est orienté vers le développement des méthodes et des indicateurs d'évaluation et la création de labels et de certifications.

En France, par exemple, ce mouvement est apparu suite à la promulgation de « La charte de la diversité ». Lancée en octobre 2004, cette charte a engendrée en 2008 la

création du Label Diversité (à l'initiative de l'ANDRH et de l'AFNOR). Ce dernier exige le développement d'une politique visant à promouvoir l'égalité des chances et à lutter contre les discriminations, sur la base d'objectifs précis et mesurables.

Un deuxième exemple est celui du dispositif d'évaluation développé par LINGUO-RESPONSABLE. Il s'agit d'un dispositif qui permet d'évaluer de manière objective, et sur la base de facteurs linguistiques, les entreprises et les administrations en fonction de leur comportement culturel. Appliqué à six-cent organisation avant 2008, cette méthode évalue la propension d'une entreprise – ou d'une administration – ouverte sur le monde, à promouvoir la diversité linguistique.

Un autre exemple est celui de l'association française DIVERSUM. Cette dernière a développé dans les dernières années un label extra-financier et un processus de notation sociale axés sur l'empreinte culturelle des organisations. Un processus de notation appliqué aujourd'hui à plus de 2000 organisation (entreprises, administrations nationales et organismes dépendant de l'ONU ou de l'U.E) à travers le monde (GAGNON, 2012).

Un quatrième exemple est celui du Label Egalité Diversité en Belgique. Développé sous l'égide du ministre de l'emploi et du ministre de l'égalité des chances, ce label vise à renforcer la diversité sur les lieux de travail et à lutter contre la discrimination et les stéréotypes. Il adopte une méthodologie permettant d'évaluer les politiques et les efforts des organisations en matière d'égalité d'emploi et de promotion de la diversité.

### **2.3. Critères culturelles de la performance des entreprises :**

Que ce soit en recherche ou en pratique, une question cruciale qui se pose est celle des critères (indicateurs) et des méthodes d'évaluation. Dans ce qui suit, nous traiterons des critères culturels de performance les plus évoqués par les chercheurs et les praticiens :

#### **2.3.1. La diversité culturelle ;**

Plusieurs critères culturels de performance relèvent de la diversité. La définition courante de la diversité culturelle inclue les hétérogénéités raciales, sexuelles, organisationnelles, professionnelles et nationales (SHACHAF, 2008), qui caractérisent un groupe d'acteurs par rapport aux autres. Aujourd'hui, le respect et la promotion des diversités culturelles représentent une revendication de plus en plus apparente des parties

prenantes (ONG, Gouvernements, partenaires sociaux...). Ces derniers insistent particulièrement sur la diversité linguistique et ethnique.

- **Diversité linguistique** : Un premier type de critères culturels de performance est celui de la diversité linguistique. Ces critères tentent d'évaluer l'effort effectué par l'entreprise pour promouvoir les différentes langues (notamment celles des minorités) pratiquées au sein de ses sociétés d'appartenance. Cet effort concerne principalement l'utilisation des différentes langues dans la communication (orale, écrite, audiovisuel, etc.) de l'entreprise. Parmi ces critères, nous citons par exemple le nombre de langues parlés dans l'entreprise, le nombre de langues utilisées dans la communication écrite de l'entreprise, le nombre de langues utilisés sur le site institutionnel de l'entreprise, etc.
- **La diversité ethnique** : La diversité ethnique et d'origine peut constituer aussi une dimension de la performance culturelle. Afin de contribuer à la stabilité politique et sociale de son environnement, l'entreprise doit ouvrir ses portes à des acteurs appartenant aux différentes régions géographiques, et aux différents groupes socioculturels composants son environnement. Concrètement, cette dimension peut être évaluée à travers une deuxième série de critères. Celle-ci comporte : le pourcentage des membres d'équipes n'appartenant pas au pays d'origine de l'organisation (étrangers), le pourcentage des membres du comité de direction n'appartenant pas au pays d'origine de l'organisation, le pourcentage des membres de l'organisation appartenant à des minorités ethniques, et le pourcentage des dirigeants appartenant à des minorités ethniques, etc.

### 2.3.2. La sensibilité culturelle :

Une troisième dimension culturelle de la performance est la « **sensibilité culturelle** » (**cultural sensitivity**). A travers la littérature, le concept de « sensibilité culturelle » prend plusieurs définitions : des définitions différentes certes, mais aussi complémentaires. Globalement, ces définitions renvoient à un comportement culturellement approprié développé lors de l'interaction avec une culture différente. Ainsi, la *sensibilité culturelle* est assumée quand le comportement d'un acteur est perçu comme étant convenable par des parties prenantes appartenant à une culture (nationale, régionale ou organisationnelle) étrangère (**HARICH et LABAHN, 1998**). A ce titre, la *sensibilité*

*culturelle* implique la largeur d'esprit et le respect des différences culturelles (**BHAWUK et BRISLIN, 1992; GUDYKUNST, 1993**) ; la prise de conscience de ces différences, la connaissance de leurs causes et la volonté de s'y adapter.

A ce stade de notre réflexion, il importe de souligner que *la sensibilité culturelle* ne concerne pas seulement la culture nationale, elle s'opère aussi vis-à-vis des cultures organisationnelles des entreprises partenaires.

*La sensibilité culturelle* peut concerner différentes dimensions culturelles telles que : les degrés de cordialité et d'amitié, le degré de compréhension et d'appréciation présentée par les acteurs de l'entreprise vis-à-vis de la culture (mentalité, langue, et coutumes) de ces parties prenantes.

Selon plusieurs travaux, *la sensibilité culturelle* semble représenter une dimension principale de la performance – de l'entreprise – perçue par ses parties prenantes.

La majorité de ces papiers portent sur la relation entreprise-client. C'est le cas par exemple de FAZIER (1983). Cet auteur souligne – en effet – *la sensibilité culturelle* comme dimension de la performance des vendeurs. C'est le aussi des travaux de ROSSON (1984) et RICKS (1993) ; ces travaux démontrent l'impact significatif de *la sensibilité culturelle* sur le climat vendeur-clients (RICKS, 1993) et par la suite sur la qualité et la durabilité des relations commerciales des entreprises (ROSSON, 1984). C'est le cas enfin des travaux de HARICH et LABAHN (1998). Ces derniers incluent la perception de *la sensibilité culturelle* chez les clients comme dimension principale de la performance des vendeurs ; une dimension qui influe (selon le même papier) la satisfaction, la confiance et l'engagement des clients.

### **2.3.3. Les efforts de préservation et de développement culturel :**

En plus de la diversité ethnique et linguistique, CRUZ et SOTO (2010) ont spécifié d'autres dimensions de la performance culturelle. Dans un papier portant sur le management environnemental des hôtels, ces derniers intègrent la performance socioculturelle comme dimension de la performance environnementale. Ils déterminent ainsi deux critères principaux de la performance culturelle.

Le premier critère concerne la collaboration et la participation de l'entreprise à la préservation et au développement de l'environnement culturel. Pour évaluer cette dimension, certains organes de labellisation (DIVERSUM par exemple) se concentrent sur l'engagement financier des entreprises dans des activités orientées vers la promotion et le développement culturels de la société. Ces organes se focalisent, ainsi, sur la structure des investissements. Ils évaluent la proportion du portefeuille d'investissement (ou d'activités) de l'entreprise portant sur des activités culturelles.

#### **2.3.4. La promotion d'une culture environnementale :**

Le deuxième critère de performance culturelle avancé par CRUZ et SOTO (2010) concerne la promotion de l'éducation (formation) environnementale. Ainsi, la performance d'une ESR passerait par la formation et la sensibilisation des acteurs aux questions environnementales ; ces dernières concernent aussi bien les aspects culturels que sociales et écologiques.

En plus de ces deux critères, les chercheurs évoquent d'autres critères culturels au deuxième axe de la performance environnementale. A travers la formation et la communication environnementale, ils intègrent : l'adoption d'attitudes écologiques par les clients, les fournisseurs et les employés, et l'amélioration du comportement environnemental des firmes liées à l'entreprise.

Ainsi, nous pouvons avancer que la performance culturelle implique le développement de valeurs, de principes, d'attitudes et de comportements environnementaux.

A la fin de cette section, la performance de l'entreprise semble intégrer de plus en plus de variables culturelles. C'est le cas, entre autres : de la promotion de la diversité culturelle (linguistique, ethnique, religieuse, etc.), de la sensibilité culturelle, de la préservation et de la promotion du patrimoine culturel, et de la promotion de la culture environnementale. A ces variables, nous pouvons ajouter : la promotion de la culture de la paix. Ce dernier critère représente en effet l'un des objectifs centraux de développement adoptés par l'ONU<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Cet objectif apparaît clairement à travers le site de l'ONU et celui de l'UNESCO. <http://www.unesco.org/new/fr/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/>

### **Section 03 : La préservation et le développement des spécificités culturelles de l'entreprise, composante fondamentale d'une performance perçue sous l'angle des ressources**

Sur le long terme, l'évaluation du degré d'atteinte des objectifs s'avère difficile et imprécise. L'évaluation de la performance se base donc plus sur une approche par les ressources (*Resource Acquisition Model*). Dans cette approche l'évaluation de la performance passe par l'évaluation du niveau d'accumulation des ressources, de l'efficacité de leur utilisation, de leur complémentarité et leur adaptation à l'environnement (GAUZENTE, 2000).

Dans cette perspective, l'approche par les ressources (The Resource Based View : RBV) va encore plus loin ; elle considère que les ressources de la firme sont les principaux déterminants de son avantage compétitif et de sa performance à long terme (WERNERFELT, 1984 ; MAHONEY et PANDIAN, 1992 ; MICHALISIN et al., 1997). Il s'agit plus précisément d'un certain type de ressources appelées actifs stratégiques. Distinctives, ces ressources présentent certaines spécificités (par rapport aux autres ressources de l'entreprise) (AMIT et SCHOEMAKER, 1993), elles sont valorisantes (Valuable), rares, inimitables, et non-substituables (BARNEY, 1991).

Selon plusieurs auteurs, une partie non négligeable de ces actifs est – en effet – d'ordre culturel. C'est le cas par exemple de HODEN (2002) qui suggère que la culture peut être conçue comme une ressource organisationnelle et un facteur de compétitivité. C'est le cas aussi de DEVILLA et REY (2009). Selon ces deux auteurs, la culture représente un actif stratégique dans la mesure où elle génère de la valeur, crée des avantages par rapport à la concurrence, est durable, défendable et difficile à construire.

Face à cette constatation, *cette section s'interroge sur la place du culturel dans le construits de la performance à long terme*. Pouvons-nous considérer la culture comme un axe de la performance à long terme de l'entreprise ? Le développement, la valorisation et l'instrumentalisation des actifs culturels de l'entreprise, représentent-ils des dimensions de la performance à long terme de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, la théorie des ressources sera d'abord présentée dans cette section ; les spécificités des actifs stratégiques seront exposées. Ensuite, les

questions liées à l'aspect stratégique des ressources culturelles de l'entreprise, à leur nature et à leur poids dans la performance à long terme de l'entreprise seront traités.

### 3.1. Théorie des ressources :

La théorie des ressources relève d'une approche globale de l'entreprise considérée comme un ensemble spécifique de ressources, qualifiées de compétences centrales (**MERCIER, 2001**).

Dans cette théorie, les ressources de la firme sont identifiées à l'ensemble des actifs, des capacités, des processus organisationnels, de l'information, des connaissances que l'entreprise contrôle et qui lui permettent de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité (**BARNEY, 1991 ; MICHALISIN et al., 1997 ; KOENIG, 1999 ; MERCIER, 2001**). Ainsi, la performance de l'entreprise est perçue - dans cette théorie - en termes de causes. Elle correspond au degré auquel une organisation, en tant que système social disposant de ressources et moyens, remplit ses objectifs sans obérer ses moyens et ressources et sans mettre une pression indue sur ses membres. » (**GEORGOPOULOUS et TANNENBAUM, 1957**). Elle implique le développement et l'utilisation efficace des ressources ; ainsi que l'harmonisation et la pérennité des sous-systèmes de l'entreprise au regard de son environnement (adaptation environnementale) (**GAUZENTE, 2000**).

Dans cette ligne d'idées, l'approche par les ressources (The Resource Based View) va encore plus loin. Elle considère que l'attribut essentiel d'une ressource réside dans sa capacité à exploiter une occasion ou à conjurer une menace ; et par conséquent, à générer un avantage concurrentiel soutenable (**MERCIER, 2001**). Cette capacité variante d'une ressource à l'autre, les auteurs de ce courant ont essayé d'identifier les spécificités qui caractérisent les ressources susceptibles de générer des avantages concurrentiels et de soutenir la performance de l'entreprise. Ils traitèrent - donc - des questions suivantes : Quelle est la nature des ressources pouvant générer de meilleures performances dans le temps et l'espace ? Quelles sont leurs caractéristiques et spécificités ? De quelles ressources s'agit-il ?

Pour répondre à ces questions, l'approche par les ressources adopta deux présuppositions de départ :

La première présupposition est que les ressources sont distribuées asymétriquement entre les firmes d'un secteur (Barney, 1991). Cette asymétrie fait que les entreprises n'ont ni les mêmes avantages relatifs aux ressources (Ressource-Based Advantage), ni les même désavantages relatifs aux ressources (Ressource-Based Disadvantage) (MICHALISIN et al., 1997).

Compte à la deuxième, celle-ci fait que les ressources sont relativement immobiles. Cette présupposition se base sur la constatation suivante : « si l'avantage compétitif est basé sur des acquisitions de ressources supérieures à celles des concurrents, l'aptitude de l'entreprise à préserver son avantage est donc fonction de l'immobilité de ces ressources » (MICHALISIN et al., 1997).

A partir de ces postulats, l'approche par les ressources regroupe l'ensemble des ressources aptes à générer un avantage compétitif soutenable et de meilleurs performances économiques et financières sous le concept d'actifs stratégiques (BARNEY, 1991 ; MICHALISIN et al., 1997).

Par rapport aux autres ressources de l'entreprise, ces actifs stratégiques doivent présenter quatre caractéristiques principales (AMIT et SCHOEMAKER, 1993, ; MORAN et MESO, 2008) :

- D'abord, un actif stratégique doit être valorisant ; il doit permettre à l'entreprise d'exploiter des opportunités sur un marché ou de dévier une menace compétitive (BLACK et BOAL, 1994).
- Ensuite, cette ressource doit être rare et possédée par un nombre limité d'entreprises. En effet, plus le nombre d'entreprise possédant une ressource particulière au sein d'un champ concurrentiel augmente, plus sa capacité à générer de meilleurs performances économiques diminue (MICHALISIN, 1997).
- En outre, un actif stratégique doit être non-substituable (BARNEY, 1991). Pour générer de meilleures performances, une ressource ne doit pas avoir d'équivalent stratégique (MICHALISIN, 1997).
- Enfin, une dernière caractéristique de l'actif stratégique est son inimitabilité. Effectivement, la durabilité de l'avantage compétitif généré par une ressource est



fonction de son inimitabilité. Cette inimitabilité est en partie fonction de la rareté de la ressource, de son faible niveau d'observabilité (GUODFREY et HILL, 1995) et du manque de substitues stratégiques. Elle résulte, d'une autre partie, de quatre conditions principales : les conditions historiques uniques (la dépendance de sentier), l'ambiguïté causale, la complexité sociale, et les compétences incarnées dans l'équipe (REED et DEFILLIPPI, 1990 ; STOEL et MUHANNA, 2009).

Ainsi, « les ressources valorisantes ne peuvent être source que d'un équilibre compétitif (*Competitive Parity*). Les ressources valorisantes et rares – par contre – peuvent produire un avantage compétitif, un avantage compétitif toutefois temporaire. Seule les ressources valorisantes, rares et dont l'imitation s'avère coûteuse et difficile peuvent générer un avantage compétitif soutenable » (STOEL et MUHANNA, 2009) ; et par conséquent, de meilleures performances économiques à long terme.

Selon MICHALISIN et al. (1997), ces ressources relèvent principalement de l'intangibles. En effet, les ressources physiques tangibles ne sont pas rares, elles peuvent être acquises sur le marché, et les avantages qu'elles génèrent peuvent être ainsi imités. Seules les ressources intangibles (droits de propriété, culture organisationnelle, connaissances des employés, relations sociales...) peuvent générer un avantage compétitif soutenable. Sur le terrain, ces ressources (intangibles) sont difficilement observables, ce qui rend leur imitation très difficile ; elles offrent certains potentiels (Capability) de différenciation, et créent par conséquent un avantage compétitif soutenable et améliorent la performance de l'entreprise.

Dans cette ligne de réflexion, HALL (1992, 1993), affirme qu'un actif stratégique est une ressource intangible. Une ressource intangible qui peut appartenir à quatre types de potentiels de différenciation : Le premier potentiel de différenciation est dit fonctionnel ; il regroupe les connaissances, les compétences et les expériences des employés ainsi que ceux des différents membres de la chaîne de valeur. Compte aux deuxième, celui-ci est d'ordre culturel ; il se base sur les habitudes, les croyances, et les valeurs des membres de l'entreprise. Le troisième potentiel est positionnel. Il résulte des actions antécédentes (passées) de l'organisation et de son développement dans le temps (réputation du produit et celle de l'entreprise). Enfin, le dernier potentiel est dit

régulateur. Il regroupe les ressources intangibles protégées par la loi, tel que les contrats, les copyrights et les brevets.

Au sein de ces potentiels, les différentes ressources n'ont pas la même importance. Selon les travaux de HALL (1992, 1993), cinq ressources présentent une importance particulière : la réputation de l'entreprise, la réputation des produits, les connaissances des employés, la culture organisationnelle et les réseaux. Ces cinq ressources (et la culture organisationnelle en particulier) sont valorisante, rares, inimitables et non-substituable (MICHALISIN et al., 1997) ; elles représentent des actifs stratégiques (MORAN et MESO, 2008).

### **3.2. La culture, un actif stratégique :**

Ainsi, la culture organisationnelle semble présenter les caractéristiques d'un actif stratégique. Selon MERCIER (2001), cette ressource représente un axe stratégique majeur de différenciation.

Cette constatation est corroborée par différents travaux. Déjà en 1982, les travaux de PETERS et WATERMAN, ont révélé la possession d'une culture cohérente, forte, dominante et positive comme un facteur favorisant l'autonomie et l'innovation des employés et du fait la qualité des produits et la performance de l'entreprise.

C'est le cas aussi des travaux de DEAL et KENNEDY (1982), ces derniers démontrent que les entreprises performantes ont : une forte culture, des managers qui parlent ouvertement sur la culture, des héros qui ont personnalisé la culture, des rites et des rituels qui orientent les comportements des employés. Ces constatations furent ultérieurement affirmées par HITT et al. (1997). Selon ces auteurs, l'une des six composantes clés du leadership stratégique consiste à maintenir une culture organisationnelle marquante.

Dans une troisième étude, DENISON (1990) démontre que les entreprises possédants une culture participative favorisant la coopération, l'ouverture sur l'autre, la mise en commun des compétences, et le décloisonnement réalisent de meilleurs performance. Il souligne aussi que l'effet de la culture sur la performance dépend de sa congruence avec les orientations stratégique et les exigences environnementales de l'entreprise.

Dans cette ligne d'idée, KOTTER et HESKETT (1992) soulignent le niveau de congruence et d'adaptabilité d'une culture organisationnelle à son environnement comme source de performance. Plus la culture d'une entreprise concorde à son environnement, plus cette culture est adaptable (flexible) aux changements contextuels, plus elle est capable de générer des performances financières supérieures. C'est le cas aussi de MERCIER (2001), selon cet auteur, la valeur stratégique d'une culture dépend de sa congruence avec l'environnement, la stratégie et la structure de l'entreprise.

Dans des travaux plus récents, une autre ressource culturelle stratégique surgit. Il s'agit de la diversité culturelle. Selon DELAVALLEE (2002) et DEVILLA (2009), la variété, l'originalité, et la diversité culturelle existante entre les différents groupes constituant une entreprise peut être un facteur de créativité et d'innovation, de différenciation concurrentielle (culturelle) et de changement stratégique. Elle représente une source d'avantage concurrentiels, d'efficience, de développement et de succès. Sur le plan scientifique, cette constatation est soutenue par plusieurs chercheurs.

C'est le cas, notamment, d'HODEN (2002). Selon cet auteur, "la diversité culturelle se transforme en connaissances organisationnelles au service des compétences, du leadership et des organisations globales".

C'est le cas aussi de CANEN et CANEN (1999). Dans leur recherche, ces derniers soulignent le respect et la promotion de la diversité linguistique comme facteur majeur influençant l'amour-propre des acteurs, leur sentiment d'appartenance et leurs niveaux d'identification aux différents groupes culturels. A l'instar, de WOOD et al. (1995), ils soulignent l'effet que peut avoir la diversité linguistique sur l'efficacité de la communication et – par conséquent – sur la performance de l'entreprise. En outre, ces auteurs désignent : la diversité religieuse, la compréhension, la tolérance, le respect et la prise en compte des valeurs religieuses dans la stratégie de l'entreprise comme des facteurs facilitant la communication et renforçant le succès et la performance de l'entreprise.

Enfin, une dernière série de recherches met l'accent sur la diversité des équipes de direction comme facteur de performance. Globalement, ces études démontrent que les équipes de direction générale (top management team) hétérogènes – constitués de managers présentant des compétences et des profils démographiques différents (âge,

tenure, expérience, éducation,...) - : traitent des informations issues de sources et de types variés (**CARPENTER et al., 2004**) ; présentent une meilleure connaissance des opérations de l'organisation, et peuvent prêter plus d'attention à ses différentes activités, (**HAGAN et al., 2007**), engagent des discussions plus profondes (**SIMONS et al., 1999**) et prennent par conséquent des décisions de meilleure qualité (mieux informées et plus optimales) (**FINKELSTEIN et HAMBRICK, 1996 ; SIMONS et al., 1999 ; CARPENTER et al., 2004 ; HAGAN et al., 2007**). Cette diversité influe – enfin - positivement le niveau de diversification, d'innovation, de flexibilité et de performance (**CARPENTER et al., 2004 ; NARANJO, 2009**).

A travers ces différents travaux, la culture organisationnelle semble présenter les spécificités d'un actif stratégique.

En premier lieu, la littérature montre qu'une culture organisationnelle forte, flexible et congruente avec la stratégie et l'environnement (le contexte concurrentiel) peut favoriser le succès de l'entreprise. Cette constatation présente la culture organisationnelle comme une ressource valorisante qui possède des attributs importants pour préserver l'avantage compétitif (**MICHALISIN et al., 1997**).

En deuxième lieu, La culture organisationnelle s'avère rare et inimitable. Cette rareté et inimitabilité résultent des caractéristiques suivantes : d'abord, la culture est modelée par l'histoire unique de l'entreprise et par les personnalités spécifiques de ses membres (**BARNEY, 1986**). Cette construction historique et organisationnelle – rend d'une part – l'observation et la compréhension des valeurs, croyances et supposition formant la culture organisationnelle très difficile. D'une autre part, cette construction historique et organisationnelle rend l'observation des effets causaux des composantes culturelles sur la performance de l'entreprise encore plus ambiguë et plus difficile (**REED et DEFILLIPI, 1990**). De plus, même si la culture valorisante d'une entreprise est comprise par un concurrent, les membres de cette organisation (l'entreprise concurrente) peuvent présenter des résistances à son implantation.

En dernier lieu, il paraît que la culture organisationnelle manque de substituts stratégiques équivalents.

Ainsi, la culture organisationnelle apparaît comme une ressource intangible significative qui possède les caractéristiques d'un actif stratégique : elle peut – en effet – être valorisante, rare, inimitable et non-substituable (MICHALISINE et al., 1997). C'est une ressource capable de différencier l'entreprise par rapport à ses concurrents (DEVILLA et REY, 2009). Plus précisément, cette ressource peut promouvoir l'apprentissage et le développement humain ; favoriser le partage des compétences et des ressources à travers les différentes composantes de l'organisation ; soutenir la qualité des produits et des services, la coopération et le travail de groupe (HITT et al., 1997) ainsi que l'innovation technique et managériale (DEVILLA et REY, 2009) ; et enfin, renforcer les valeurs éthiques au sein de l'entreprise.

Dans cette perspective, la préservation, le développement et la valorisation des spécificités culturelles pouvant générer des avantages stratégiques s'impose de plus en plus comme dimension de la performance à long terme de l'organisation.

### **Conclusion : Vers un concept de performance culturelle**

A la fin de ce chapitre, la culture apparaît – ainsi – comme un axe émergent de la performance des entreprises. Cet axe peut être perçu sous deux angles différents :

Le premier est celui de l'approche basée sur la satisfaction des parties prenantes. En effet, la culture apparaît depuis 2005 (UNESCO, 2005) comme un axe indépendant du développement durable et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Désigné en 2011 d'économie mauve, cet axe semble susciter un intérêt de plus en plus pressant de la part des parties prenantes. A travers le monde : états, associations, clients, organismes financiers (fonds éthiques, fonds de développement durable et agences de notation extra-financières), et ONG.... affichent – en effet – des attentes culturelles de plus en plus apparentes. Nombre d'entre elles évoquent une responsabilité culturelle et une performance culturelle des entreprises. Certaines vont jusqu'à énumérer des critères et à développer des méthodes d'évaluation de la performance culturelle (de l'empreinte culturelle). Parmi ces critères, nous citons : le respect et la promotion de la diversité culturelle (linguistique, ethnique, religieuse, etc.), la sensibilité culturelle (Cultural Sensitivity), la préservation et la promotion du patrimoine culturel, la promotion des comportements organisationnels citoyens et l'adoption des valeurs de lutte pour le droit

des travailleurs et des droits de l'homme ; et enfin, la promotion de la culture environnementale et de la culture de la paix.

Compte au deuxième angle, celui-ci se base sur l'approche par les ressources. (*Resource acquisition model*).

Effectivement, la culture organisationnelle représente une ressource intangible signifiante qui possède les caractéristiques d'un actif stratégique : elle est rare, inimitable, non-substituable et peut – en effet – être valorisante. C'est une ressource capable de différencier l'entreprise par rapport à ces concurrents. Plus précisément, cette ressource peut promouvoir l'apprentissage et le développement humain ; favoriser le partage des compétences et des ressources à travers les différentes composantes de l'organisation ; soutenir la qualité des décisions, des produits et des services ; promouvoir la coopération et le travail de groupe, ainsi que l'innovation technique et managériale ; et enfin, renforcer les valeurs éthiques au sein de l'entreprise, etc.

Dans cette perspective, la préservation, le développement et la valorisation des spécificités culturelles pouvant générer des avantages stratégiques s'imposent de plus en plus comme dimension de la performance à long terme de l'organisation.

Parmi ces spécificités ; la littérature souligne : l'aspect cohérent, fort, dominant, marquant et positif de la culture ; la diversité et l'hétérogénéité culturelles au sein de l'entreprise ; l'ouverture de la culture sur la participation et la coopération ; et enfin, la flexibilité et la congruence de la culture avec les orientations stratégique, les spécificités structurelles et les exigences environnementales de l'entreprise.

Sur le plan scientifique, ce chapitre ouvre ainsi le champ de la recherche sur plusieurs interrogations. Au-delà de l'engouement que suscitent les dimensions culturelles de la performance chez les différentes parties prenantes : Les entreprises présentent elles vraiment des objectifs culturels ? Considèrent-elles la culture comme une ressource stratégique qu'elles doivent développer et valoriser ? Si c'est le cas, quel impact cela-a-il sur les autres dimensions de la performance globale des entreprises ? Quelles sont les méthodes et les critères qu'elles utilisent pour évaluer le degré d'atteinte des objectifs culturels fixés ?

Certaines de ces questions feront l'objet de l'investigation empirique présentée dans la partie pratique.

---

**Chapitre 3 :**  
**Les interactions TIC, culture, performance ; revue**  
**des études antérieures**



A travers le premier et le deuxième chapitre, la culture apparaît comme un axe émergent de la performance globale de l'entreprise. Un axe d'autant plus important que la mondialisation et l'utilisation des TIC s'accompagnent par des échanges interculturels de plus en plus intenses. En effet, l'utilisation de technologies – telles que le social-web – offre aujourd'hui à des acteurs qui étaient jadis séparés par des distances géographiques, la possibilité de communiquer, d'échanger et de travailler en collaboration. A l'occasion de ces interactions, les acteurs se trouvent souvent confrontés à de nouvelles valeurs culturelles et à des normes comportementales différentes; ils communiquent très souvent avec des acteurs possédant des convictions religieuses, une histoire, des héros, des symboles ou des langues distinctes des leurs.

Dans un environnement interculturel comme celui-ci, le respect et la valorisation des spécificités et des différences culturelles pourrait constituer une dimension de la performance perçue des organisations. Il importe par conséquent de s'interroger sur la place accordé à la culture dans les travaux de recherche portant sur la performance des TIC. Les travaux portant sur l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, ont-ils intégré la variable culturel ? Si oui, quel sont les modèles théoriques qui furent mobilisés à cette fin ? Quel est la nature des questions et des relations qui furent étudiées ? Quelles sont les questions qui se posent actuellement dans le domaine ?

Pour répondre à ces questions, nous procéderons dans les deux premières sections à une analyse critique de la littérature portant sur la performance des TIC. Ensuite, nous présenterons dans la dernière section une lecture critique des travaux de recherche portant sur la relation culture-TIC.

### **Section 1 : Les recherches portant sur la performance des TIC ; les différentes dimensions étudiés de la performance:**

Depuis le début des années quatre-vingt, l'effet des TIC sur la performance a fait l'objet d'innombrables travaux scientifiques. A travers le temps, ces recherches mobilisèrent divers conceptions et indicateurs de la performance : productivité, performance financière, performance organisationnelle, performance des projets de systèmes d'information ; etc.

### **1.1. TIC et productivité des entreprises :**

Une grande partie des travaux portant sur la performance des TIC s'est focalisée sur la productivité. Généralement, ces recherches sont passées par deux phases principales.

La première phase est celle des années quatre-vingt. A l'époque, les études effectuées – aux niveaux des entreprises, des secteurs et des pays<sup>7</sup> – affichèrent des résultats contradictoires et mitigés (**LIM et al., 2004 ; STOEL et MUHANNA, 2009**). Ces recherches s'avérèrent incapables de détecter une relation significative (claire et positive) entre l'investissement en TIC et la productivité des entreprises (**BRYNJOLFSSON et HITT, 2000a ; DEDRICK et al., 2003 ; TAGLIAVINI, 2001**).

Dans le secteur des services, plusieurs études portèrent – à l'époque – sur les investissements technologiques des banques et des assurances. Notoirement, ces études se sont heurtées à de grandes difficultés lors de l'évaluation des outputs ; leurs résultats dévoilèrent des relations faibles voire nulles entre l'investissement en TIC et la productivité (**FRANKE 1987 ; STRASSMANN 1990 ; ALPAR et FIM, 1991**). A l'époque, ces résultats poussèrent **ROACH (1987)** à formuler la constatation suivante : si l'investissement dans l'informatique pour les travailleurs à cols blancs du secteur des services a doublé plusieurs fois entre 1977 et 1987, la productivité de ces travailleurs, comme elle est mesurée conventionnellement, n'a – par contre – pas augmentée de manière discernable.

Dans le secteur industriel, la tendance était similaire. Une partie conséquente des études réalisées a relevé un impact nul ou négatif des TIC sur la productivité (**WEILL, 1992**). C'est le cas exemple des travaux de **MORRISSON et BERNDT (1995, 1996)**. Dans plusieurs de leurs travaux, ces chercheurs analysèrent les données du bureau américain d'analyse économique relatives aux industries manufacturières. Ils relevèrent d'une part, que la production marginale globale des investissements en TIC était inférieure à leurs coûts (soit une relation négative entre l'investissement en TIC et la croissance de la productivité) ; et d'autre part, que dans certaines industries, les investissements visant la réduction du nombre d'employés conduisaient à une

---

<sup>7</sup> Principalement sur l'économie et les entreprises américaines.

augmentation de la demande du travail (**BERNDT et MORRISON, 1995 ; MORRISON, 1996**).

Parmi les justifications avancés pour ces résultats, les plus cités sont : l'utilisation de méthodes de recherche et d'outils de mesures (de la performance) malles appropriées, la petite taille des échantillons traités, la faible fiabilité et l'invalidité des données utilisées (**LIM et al., 2004 ; BRYNJOLFSSON et HITT 1996, 2000a ; BRYNJOLFSSON et YANG 1996**), les difficultés rencontrés lors de l'isolation des investissements en TIC des autres types d'investissements, la faible maturité des TIC, ainsi que l'effet modérateur de certains facteurs organisationnels tels que l'alignement stratégique et le niveaux de formation (des utilisateurs) aux TIC (**JAIN, 2003**).

Quel qu'en soit les causes, les résultats des travaux effectués dans les années quatre-vingt ont donné lieux à un paradoxe scientifique ; celui de la productivité. Connue aussi sous la nomination du paradoxe de Solow, ce paradoxe a motivé une multitude de chercheurs – appartenant à différents domaines (économie, management, systèmes d'information, etc.) – dans les années quatre-vingt-dix et deux-mille. Que ce soit au niveau des entreprises, sectoriel ou macroéconomique, des recherches plus rigoureuses furent entreprises – durant cette période – à fin d'étudier les diverses dimensions de la relation TIC-productivité. Exploitant des assiettes de données plus fiables et plus larges, et utilisant des méthodes plus raffinées ; ces recherches détectèrent une relation positive et signifiante entre l'investissement en TIC et la productivité (**LIM et al., 2004**).

C'est le cas par exemple des travaux effectuées – dans les années quatre-vingt-dix – par **BRYNJOLFSSON et HITT (1995, 1996)** et **LICHTENBERG (1995)**. Ces chercheurs estimèrent les fonctions de production (utilisés par les entreprises dans la production de valeur ajoutée) comme variable dépendante. Ils introduisirent le capital ordinaire, le capital technologique (TIC), le travail ordinaire, et le travail en TIC, ainsi qu'une variété de variables temporelles, industrielles et organisationnelles explicatives. Les résultats de ces études révélèrent une relation claire et positive entre l'utilisation des TIC et la productivité.

C'est le cas aussi de certaines études microéconomiques ayant porté sur les technologies d'automatisation. Pour ces technologies, nous citons deux recherches principales. Réalisée par **KELLEY (1994)**, la première étude a porté sur l'industrie

métallurgique. Elle observe l'utilisation du contrôle informatique des machines chez les usines les plus productives. La deuxième est celle de BLACK et LYNCH (1996). Réalisée sur un échantillon contenant des industries multiples, cette étude remarque une plus grande productivité chez les usines dont un large pourcentage d'employés utilise des ordinateurs.

Dans une étude longitudinale plus récente, BRYNJOLFSSON et HITT (2000) détectèrent un impact positif signifiant des investissements en TIC exercé non seulement sur la productivité de la main d'œuvre; mais aussi sur le taux de croissance de la productivité globale des facteurs (PGF). Toutefois, cet impact variait significativement dans le temps : il atteignait son plus haut niveau après 4 à 7 années. Cet impact se caractérisa aussi par de grandes variations individuelles.

Aux débuts des années 2000, plusieurs travaux vinrent consolider les résultats de BRYNJOLFSSON et HITT. Dans une étude ciblant des entreprises manufacturières, GILCHRIST et al. (2001), relevèrent – effectivement - un retour significatif des TIC sur le taux de croissance de la productivité et de la PGF. Pour les secteurs de biens non-durables, il releva aussi un effet modérateur exercé par la décentralisation de l'architecture informatique sur ce retour. C'est le cas aussi de GREENAN et al. (2001). Dans une étude portant sur les entreprises françaises, ce dernier analysa des données relatives à l'investissement en TIC et à la productivité; il arriva à des résultats semblables à ceux de BRYNJOLFSSON et HITT (1996) et LICHTENBERG (1995).

Ainsi, les recherches réalisées pendant les années quatre-vingt-dix et le début des années deux mille identifièrent une relation significative entre les investissements en TIC et la productivité. Tous de même, si ces recherches résolurent une grande partie du paradoxe de la productivité – tels qu'il a été formulé la première fois – ; elles ouvrirent parallèlement le champ de la recherche sur de nouvelles problématiques.

Pour ce qui est de la relation TIC/productivité, certains questionnements persistent, ainsi, et d'autres émergent :

Tous d'abord, les recherches effectuées – à l'époque – présentaient de grands risques de sous-estimation des investissements en TIC. Si ces recherches incluent les investissements directs en matériels informatiques, seules quelques-unes ont tenté

d'inclure le travail, les investissements en software et en services. Ces tentatives se sont heurtées à plusieurs difficultés qui influencèrent le degré de précision des estimations réalisées. En outre, ces études ont négligé les coûts des investissements complémentaires tels que la formation et le reengineering. Pourtant, ces derniers peuvent être plus larges que les investissements directs en TIC. Si ces coûts auraient été inclus dans les équations, le retour pouvait s'avérer plus modeste.

En deuxième lieu, si les travaux réalisés par BRYNJOLFSSON et HITT (2000a) et GILCHRIST et al. (2001) identifiaient des variations – individuelles et sectorielle – significatives ; elles fournissent – néanmoins – peut d'informations les causes de ces divergences : Pourquoi les firmes des différentes industries réalisent-elles des performances différentes ? Quels sont les variables (caractéristiques) qui permettent aux industries de biens durables de réaliser des performances plus grandes que ceux des entreprises de fabrication de biens non-durables ?

Une troisième source d'interrogation a trait au timing des retours sur les investissements en TIC. Suit à l'implantation des TIC, les entreprises réalisent les performances ciblées sur des périodes et à des dates différentes. Certains systèmes réalisent des performances immédiates, d'autres réalisent des performances après un décalage temporel. De plus, la durée de performance peut aussi varier ; certains systèmes ont des impacts à court terme, d'autres ont des impacts à long terme. Ces constatation sont sources de plusieurs questionnements : L'impact des investissements en TIC, est-il immédiat ou ce produit-il dans le future ? Qu'elles sont les variables qui influencent ce timing ? Quel est leur nature ? Sont-elles proprement contextuels et managériales ? Ou relèvent-elles plus tôt de l'aspect technique ?etc.

Enfin, pour les pays en voie de développement, plusieurs autres questions émergent. A l'instar des travaux de LAL (2001) et DEWAN et KREAMER (2000), plusieurs travaux nationaux et internationaux (comparatifs) n'ont détecté aucune relation entre l'investissement en TIC et la productivité dans les économies en voie de développement. Quels sont les causes de ce phénomène ? S'agirait-il du faible coût unitaire de la main d'œuvre et du coût élevé du capital caractérisant les économies en voie de développement ? Ou bien des spécificités organisationnelles (taille des entreprises...) et contextuelles (institutionnelles, compétitives) de ces économies ?

Si les questionnements relatifs aux économies en voie de développement restent des réponses satisfaisantes ; les questions portant sur les variations individuelles ont –par contre – suscité plusieurs travaux. Pour combler les insuffisances constatées ; l'effet modérateur d'une multitude de variables (organisationnelles, managériales et contextuelles) fut en effet investigué dans les années 2000. Une analyse sélective de ces travaux sera présentée ultérieurement.

Au-delà des insuffisances présentées ci-dessus, une autre série de questionnements porta sur la pertinence des études investiguant la relation TIC/productivité. Concrètement, les études présentées jusqu'à présent partent toutes du postulat selon lequel l'investissement en TIC a pour objectifs d'améliorer la productivité des entreprises. Pourtant, cet investissement peut cibler et influencer d'autres dimensions de la performance (profitabilité, compétitivité, qualité, créativité). Très souvent, des TIC sont implantées au sein des entreprises à fin de : soutenir la compétitivité de l'entreprise, favoriser l'apprentissage organisationnel et la créativité, améliorer la qualité des processus et des produits ou pour favoriser le travail collaboratif et la flexibilité. Les mesures traditionnelles de productivité étant mal appropriées à l'évaluation des dimensions qualitatives de la performance organisationnelle (**HITT et BRINJOLFSSON, 1996**) ; ces dernières (les dimensions) furent quasiment ignorées dans les travaux portant sur l'évaluation de la productivité des TIC (**JAIN, 2003**).

Dès le début des années quatre-vingt-dix, cette dernière constatation imposa le passage du paradoxe de la productivité vers un nouveau paradoxe ; celui de la performance (**MEYER et GUPTA, 1994**). Bien que relié au paradoxe de la productivité, dans le cas du paradoxe de la performance, la variable dépendante n'est pas la productivité ; mais plutôt, d'autres mesures de performance : profitabilité, compétitivité, qualité, créativité, etc. Dans de multiples travaux, plusieurs de ces mesures furent opérationnalisées et testées.

## **1.2. TIC et performance financière de l'entreprise :**

Une première série de travaux a traité de la performance financière des TIC. En effet, si l'investissement en TIC peut affecter directement les outputs de l'entreprise (la productivité des usines, la qualité des produits...), la performance financière de

l'entreprise – par contre – est conditionnée par d'autres facteurs stratégiques et compétitifs.

Tous comme pour la productivité, les études réalisées sur la performance financière des TIC ont produit des résultats mitigés et contradictoires (**MELVILLE et al., 2004 ; DEDRICK et al., 2003**).

En effet, plusieurs études ont échoué dans l'identification d'une relation directe liant l'investissement en TIC et la profitabilité. C'est le cas notamment de l'étude de HITT et BRYNJOLFSSON (**1996**). Ces deux auteurs soulignent que la contribution des TIC à la productivité peut passer au consommateur à travers des produits de meilleure qualité ou des prix plus bas. Du fait, ces gains de productivité pourraient ne pas s'accompagner d'une amélioration de la profitabilité.

C'est le cas aussi des travaux de SUNDELL et al., (**1999**). Ces derniers analysèrent l'effet du commerce électronique et du degré de centralisation de la structure technologique sur la relation TIC/performance financière. Suite à une enquête qui toucha 400 des plus grandes entreprises américaines, ces chercheurs détectèrent une corrélation positive du degré de centralisation de la structure technologique (d'information) avec le niveau d'utilisation d'Internet, d'intranet et du commerce électronique. Toutefois, ces quatre variables ne présentèrent aucune incidence sur la performance financière des entreprises interviewées.

En contrepartie, d'autres recherches relevèrent un effet positif des investissements en TIC sur la performance financière. Un effet caractérisé cependant par de grandes disparités individuelles.

Dans une étude publiée en 1997, BRYNJOLFSSON et YANG relèvent de profondes disparités entre les performances financières enregistrées par les entreprises étudiées. En effet, l'étude démontra qu'un dollar d'investissement en informatique était associé à une capitalisation boursière additionnelle variante entre 5\$ et 20\$. A l'époque, les auteurs justifèrent ces résultats par l'importance évidente des pratiques organisationnelles complémentaires et du capital immatériel. Effectivement, ces facteurs n'ont pas été inclus dans l'évaluation de l'investissement au niveau des entreprises.

Dans un autre travail, BRYNJOLFSSON et al. (2000) ont observé que l'introduction du capital organisationnel dans l'analyse augmentait – d'un côté – la valorisation boursière, et diminuer – de l'autre – la part attribuée aux TIC. Ils remarquèrent, aussi, que les effets sur la valorisation boursière sont plus grands pour les entreprises qui ont de grands niveaux d'investissements parallèles dans les TIC et le capital organisationnel.

Dans une troisième recherche, WU et al. (2006) démontrèrent à travers une étude *transe-sectorielle* portant sur 184 entreprises que l'utilisation des TIC peut avoir un effet positif sur la performance financière (profitabilité, de retours sur investissement, et de cash-flow des opérations) et marketing (la croissance des ventes, la part de marché, le développement des produits et le développement des marchés) des entreprises. Ils démontrent aussi que plusieurs variables exercent un rôle d'intermédiation dans cette relation : il s'agit d'une part du niveau d'alignement et d'avancement des TIC, et d'autre part, des capacités de la chaîne d'approvisionnement (Supply Chain Capabilities). Ces dernières sont liées à : l'échange de l'information, la coordination, l'intégration des activités et la réactivité de la chaîne d'approvisionnement<sup>8</sup>.

Au-delà des contradictions constatées, les recherches réalisées attestent de l'effet potentiel que peut exercer l'investissement en TIC sur la performance financière des entreprises. Elles marquent cependant que cet effet reste conditionnée par différents facteurs organisationnels et environnementaux. Ces derniers seront explicités plus profondément dans les paragraphes suivants.

### **1.3. TIC et performance globale des entreprises :**

Jusqu'ici, la plus part des travaux présentés se sont inscrits dans une approche économique. Une approche estimant la performance économique sur la base d'agrégats évalués au niveau macroéconomique ou industriel. Pourtant, la décision d'investir en TIC est prise par des managers ciblant des objectifs organisationnels divers. Au niveau organisationnel, les critères utilisés pour évaluer les performances des TIC sont aussi nombreux que les objectifs ayant motivé leur implantation. Si la productivité de la main d'œuvre et la profitabilité des capitaux sont certainement utilisées, les managers utilisent

---

<sup>8</sup> Supply Chain Responsiveness.



aussi d'autres mesures telles que la part de marché, la variété de la production et la qualité des produits pour justifier leurs investissements en TIC.

Au niveau scientifique, cette constatation a motivé le passage d'une conceptualisation étroite de la performance vers une conception plus large et plus globale. Ainsi, au delà des indicateurs de productivité et de profitabilité, une dernière série de travaux mobilisa plusieurs indicateurs de la performance globale de l'entreprise : croissance des ventes, part de marché, résultats opérationnels, retour sur investissement, développement de nouveaux produits, développement de nouveaux marchés, recherche et développement, réduction des coûts, développement du personnel, etc. (GUIMARAES et BOND, 1996 ; TAGLIAVINI et al., 2001).

Sur le plan méthodologique ; les travaux portant sur la performance organisationnelle se sont imprégnés d'une démarche managériale. Les résultats obtenus dans le temps marquent l'impact des TIC sur différentes dimensions de cette performance :

BANKER et al. (1990) – par exemple – ont relevé que les systèmes de gestion des points de vente et d'autres systèmes de coordination chez la chaîne de restaurants « Hardee's » permettaient aux managers de réduire les pertes matérielles et d'augmenter les stocks de vente.

En outre ; SRINIVASAN et al. (1994) ont observé que les technologies d'EDI – chez Chrysler – faisaient bénéficier les fournisseurs et vendeurs. Suite à l'amélioration de la précision et l'exactitude du système de gestion des articles (Materials Management System), les fautes de livraison ont diminué – dans cette entreprise – de 50%.

Pour cette même entreprise (Chrysler), MUKHOPADHYAY et al. (1995) ont relevé – en outre – que le système de gestion des articles réduisait les coûts associés à la détention et à l'obsolescence des stocks et au transport.

Dans cette même ligne d'idées, BARUA et al. (1995) ont estimé un impact positif des investissements en TIC sur certaines dimensions de la performance organisationnelle telles que le mouvement des stocks.

Pour le cas d'extranet, certains travaux marquent – aussi – un impact positif significatif de ces technologies sur la compétitivité stratégique et l'efficacité

opérationnelle de l'entreprise (**VARADARAJAN et YADAV, 2002**). ANADARAJAN et al. (**1998**) relèvent – à travers une étude de cas - plusieurs bénéfices stratégiques et opérationnels d'extranet. Sur le plan stratégique, l'extranet offre: des cycles de commerce accélérés (raccourcis), une plus grande habilité à gagner de nouvelles affaires ou à préserver et améliorer les affaires existantes, et une meilleure réactivité face aux nouveaux entrants sur le marché. Sur le plan opérationnel, cette technologie permet : l'accroissement du cash-flow et la réduction des coûts. Ce dernier avantage semble être corroboré par d'autres travaux. En effet, L'extranet semble offrir : une meilleure planification de la production et une réduction des stocks (**TAN et al., 2000**), une plus grande efficacité de l'approvisionnement et de la gestion de logistique et des délais de livraison plus courts (**ANANDARAJAN et al., 1998**). Ces différents avantages provoquent souvent la réduction des coûts de vente, ainsi que ceux des autres services et processus.

Un autre travail – présenté ici – a porté sur la relation qu'entretient l'utilisation d'Internet avec la performance organisationnelle dans les entreprises taïwanaises de e-commerce. A travers une étude quantitative touchant cinquante (50) dirigeants taïwanais ; WANG et HOU (**2003**) relevèrent une corrélation positive significative entre l'utilisation d'Internet et la performance organisationnelle. En se reportant aux résultats de cette étude, l'utilisation d'Internet semble améliorer plusieurs dimensions de la performance organisationnelle des entreprises taïwanaises : réduction des coûts opérationnels, amélioration de la position compétitive, réduction des dépenses d'impression, de personnel et d'utilisation du faxe, stimulation des interactions, et par conséquent, dépassement des objectifs organisationnels.

De plus, BARDHAN et al. (**2006**) investiguèrent l'effet modérateur qu'entretient l'externalisation des processus de production sur la relation : investissement en TIC – performance des usines manufacturières. Ils étudièrent plus précisément deux dimensions de la performance : la réduction des coûts et l'amélioration de la qualité. Dans le cadre de cette recherche, l'analyse (modélisation d'équation structurelle) des données relatives à 322 usines identifia un effet positif des TIC sur l'amélioration de la qualité et la réduction des coûts. Un effet modéré – cependant - par les décisions liées à l'externalisation des processus de production.

Si l'investissement en TIC ne produit pas toujours des effets positifs sur la productivité et la profitabilité des entreprises ; d'autres dimensions de la performance organisationnelle peuvent – par contre – en bénéficier. Les différents travaux réalisés jusqu'à présent marquent un effet positif de ces technologies sur la maîtrise des coûts, la compétitivité de l'entreprise et la qualité de ses produits... Toutefois, l'impact des TIC sur la performance organisationnelle se caractérise par une intensité variée (d'une entreprise à l'autre), d'où l'importance de l'analyse des facteurs modérateurs influençant cette relation.

## **Section 2 : La relation TIC-performance ; les principaux facteurs modérateurs identifiés**

Si l'impact global des TIC sur la performance s'avère positif aujourd'hui, l'intensité et le sens de cet impact varie sensiblement d'une entreprise à l'autre. Très souvent, cet impact s'avère inférieur aux attentes et aux objectifs fixés. Selon CLEGG et al. (1997), entre 80% et 90% des investissements en TIC ne réalisent pas leurs objectifs de performance. Au-delà des aspects techniques, ces échecs sont surtout causés par des facteurs contextuels, organisationnels et humains (**KALLIORANTA et VLOSKY, 2004**).

Dans ce qui suit, nous proposons une synthèse des différents facteurs cités dans la littérature. Ces derniers peuvent être divisés en deux catégories : d'une part, les facteurs organisationnels et managériaux, et d'autre part, les facteurs contextuels.

### **2.1. Facteurs organisationnels et managériaux :**

A travers la littérature, différents travaux ont souligné l'influence exercée par la structure organisationnelle et les pratiques de management sur la performance des TIC.

#### **2.1.1. L'alignement stratégique :**

Un premier facteur managérial présenté ici est l'alignement stratégique. Si les TIC présentent diverses opportunités pour le renforcement de la performance, certaines de ces opportunités peuvent, toutefois, ne pas concorder aux objectifs stratégiques des entreprises. Dans cette perspective ; les TIC doivent extensivement soutenir les activités stratégiques de l'entreprise (**TAGLIAVINI, et al., 2001**). Leur décision d'implantation

doit s'intégrer à la stratégie existante. Très souvent, le manque de performance enregistré par les TIC se trouve liée à cette exigence stratégique» (STRASSMANN, 1990, 1997). En effet, les organisations trouvent souvent des difficultés pour intégrer les TIC à leurs objectifs et à leur stratégie concurrentielle (CLEGG et al., 1997).

Sur le plan empirique, plusieurs études ont traité de ce facteur. Leurs résultats présentent l'alignement stratégique comme l'une des plus importantes conditions du management efficace des TIC » (BURN et SZETRO, 2000).

A travers une étude qui porta sur plus de 223 entreprises ; CROTEAU (2000) détecta – effectivement – une relation significative entre « le co-alignement TIC/activités stratégiques » et la performance des entreprises.

Dans une autre étude, TALLON et al. (2000) aboutirent à des conclusions semblables. Ils relevèrent que l'alignement des TIC sur la stratégie globale de l'entreprise augmentait l'impact des TIC sur la performance.

C'est le cas aussi de TAGLIAVINI, et al. (2001). Suite à une enquête qui cibla les Cadres supérieurs de 174 PME italiennes, ces chercheurs identifièrent un effet positif significatif de l'alignement stratégique sur la relation TIC/performance globale des entreprises. Plus précisément, l'analyse des données affirmait que l'orientation des TIC vers le soutien des activités qui présentent une importance stratégique (et surtout le développement de nouveaux produits et marchés et la R&D) affect positivement la performance de ces activités et la performance globale de l'entreprise.

La même constatation fut relevée par ARMSTRONG et SAMBAMURTHY (1999) et KALLIORANTA et VLOSKY (2004). En se reportant aux résultats de ces chercheurs : les technologies d'information doivent être intégrées dans la stratégie de l'entreprise avant de pouvoir produire de la valeur pour l'organisation.

### **2.1.2. La structure de l'entreprise :**

Au-delà de l'alignement stratégique, le succès et la performance des TIC est aussi conditionné par la structure organisationnelle de l'entreprise (KALLIORANTA et VLOSKY, 2004). Pour cet axe, la littérature identifie trois facteurs modérateurs principaux : la décentralisation, le degré d'intégration verticale et le reengineering.

Pour ce qui est du niveau de décentralisation, une première étude présentée est celle de BRESNAHAN et al.(2000). Portant sur 400 grandes entreprises, cette dernière identifie une forte association entre le niveau des TIC et le niveau de délégation du pouvoir décisionnel au sein des entreprises.

Par la suite, plusieurs travaux vinrent corroborer les résultats de BRESNAHAN et al. (2000). RAMIREZ et al. (2001) – par exemple – observèrent que les entreprises qui investissaient plus dans les TIC tout en introduisant de nouvelles pratiques de management – tels que le management participatif et le management de la qualité totale – réalisaient de meilleurs retours sur leurs investissements en TIC.

La même observation fut réalisée par BRESNAHAN et al. (2002). Selon les résultats de ces chercheurs, les entreprises possédant un système de prise de décision décentralisé, des pratiques de management participatif et ayant en même temps de hauts niveaux d'investissement en TIC réalisent de meilleures performances que les autres.

Réduisant les coûts de coordination externe (avec les clients et les fournisseurs), les TIC sont aussi associées à une diminution du degré d'intégration verticale (GURBAXANI et WHANG, 1991). Sur le plan empirique, cette constatation théorique fut confortée par plusieurs travaux empiriques.

Selon les travaux de BRYNJOLFSSON et al. (1994), l'utilisation des TIC conduit à une réduction du niveau d'intégration verticale. Par conséquent, l'augmentation du capital en TIC dans un secteur donné s'associe à une diminution de la taille des entreprises dans ce secteur.

Dans un autre travail, HITT (1999) examinât la relation qu'entretient le stock de capitale en TI des entreprises (firm's information technology capital stock) avec les mesures directes de leur intégration verticale. Les résultats obtenus aboutirent à des conclusions similaires.

Dans un troisième papier, BRYNJOLFSSON et HITT (2000b) explicitent – plus en détail – la relation performance des TIC / niveau d'intégration vertical. Selon ces auteurs, la réalisation des bénéfices que présentent les systèmes d'information inter-organisationnels (telles que l'EDI ou les systèmes d'approvisionnement sur Internet) nécessite souvent l'adoption de nouvelles pratiques de commercialisation et

d'approvisionnement en ligne. Réduisant les coûts de transaction, ces technologies poussent les entreprises à externaliser les activités de production de leurs fournitures et à se recentrer sur leurs cœurs de métier. Sur un deuxième plan, les TIC offrent de nouvelles opportunités pour l'enrichissement de la relation client. La concrétisation de ces opportunités nécessite – toutefois - la refonte des pratiques de marketing et le passage vers un management personnalisé et interactif de la relation client.

Dans une dernière étude, BARDHAN et al. (2006) investiguèrent l'effet modérateur qu'entretient l'externalisation des processus de production sur la relation : investissement en TIC – performance des usines manufacturières (réduction des coûts et amélioration de la qualité). Suite à l'analyse des données relatives à 322 usines, ces chercheurs détectèrent un effet positif des TIC sur la qualité et la réduction des coûts. Un effet *modéré cependant par les décisions liées à l'externalisation des processus de production*.

Un dernier facteur organisationnel présenté ici est le reengineering. Au niveau des entreprises, les routines et le capital humain développés par l'organisation – à travers le temps – représentent autant de contraintes à l'exploitation de la valeur potentielle des TIC (CHIRCU et KAUFFMAN, 2001). Dans ce contexte, l'exploitation des potentialités des TIC nécessite le reengineering des processus de l'entreprise (Lee et Clark, 1996). Ce facteur fut particulièrement étudié par DEVARAJ et KOHLI (2000). Les travaux de ces derniers détectent une relation positive significative entre le reengineering des processus de l'entreprise et la performance des TIC. Ces résultats furent confortés, aussi, par l'étude de LU, et al. (2006). Cette dernière souligne l'importance du reengineering des processus de business inter-organisationnel pour la réussite des nouveaux projets de systèmes d'information inter-organisationnels.

### **2.1.3. Le management technique des projets SI :**

D'autres facteurs susceptibles d'influencer la performance des TIC sont propres au management des projets de systèmes d'information. C'est le cas – par exemple – du contrôle des risques techniques. Permettant d'identifier, d'analyser et de contrôler les facteurs de risque ; le contrôle des risques techniques peut –en effet – soutenir le succès technique, et améliorer la qualité et la performance des projets (WALLACE, 2004).

C'est le cas aussi du contrôle des changements techniques et du contrôle managérial. Le contrôle des changements techniques implique l'analyse des nouveaux besoins exprimés au cours d'un projet, il permet – par conséquent – l'élimination des demandes impertinentes, la réduction des besoins de flexibilité et la minimisation des risques de dérive du projet (**WANG et al., 2008**). Le contrôle du changement permet – aussi – aux membres de l'équipe de recherche de se concentrer sur des tâches fonctionnelles, d'absorber les pressions et d'éviter la surcharge. Compte au contrôle managérial (Management review), ce dernier réfère au degré d'implication des managers dans les mécanismes de contrôle (formels et informels) et de surveillance des comportements des équipes de SI. Selon WANG et al. (**2008**), le contrôle managérial peut influencer directement la performance des projets. A travers le suivi et l'évaluation des progrès et des écarts, le manager peut en effet s'assurer que les ressources sont suffisantes (y compris les compétences), éviter les obstacles et corriger les écarts par rapport aux objectifs prescrits au début du projet.

Sur le plant empirique ; le contrôle des changements techniques et le contrôle managérial feu particulièrement investigués par WANG et al. (**2008**). A travers une étude qui porta sur 212 chefs de projets, ces chercheurs analysèrent l'impact du contrôles des changements techniques et du contrôle managériale sur la flexibilité<sup>9</sup> et la performance (quantité et qualité du travail, respect du budget ; du calendrier et des objectifs) des projets de systèmes d'information. L'analyse des données identifia d'une part, un impact positif direct du contrôle managérial sur la performance des projets. Elle détecta, d'autre part, un effet de médiation qu'exerce la flexibilité des logiciels sur les relations : contrôle du changement/performance des projets, contrôle managérial /performance des projets.

#### **2.1.4. Le capital humain et immatériel :**

En outre, le capital humain et immatériel peut aussi conditionner la performance des TIC. Si les technologies d'information sont faciles à utiliser, leur exploitation nécessite – néanmoins – un minimum de compétences techniques. De plus, le développement de ces technologies s'accompagne - très souvent – de changements organisationnels profonds ; imposant ainsi de nouvelles façons de travailler et exigeant de nouvelles compétences. Au sein des entreprises, ces compétences manquent souvent aux

---

<sup>9</sup> La flexibilité du logiciel se réfère à la mesure dans laquelle le logiciel peut être efficacement et rapidement adapté aux changements dans les besoins de l'entreprise.

utilisateurs des TIC. Ces compétences subissent – également – des changements rapides et accélérés. Dans l'absence d'approche structurée de la formation, les changements et les pénuries de compétences peuvent influencer significativement l'utilisation et la performance des TIC. Très souvent, la négligence de cette dimension immatérielle cause l'échec des nouveaux projets.

Sur le plan empirique, divers travaux ont étudié l'impact du capital humain et immatériel sur la performance des TIC.

Dans un premier temps ; une variété d'études ont détecté une forte connexion entre l'investissement dans les équipements technologiques à grande capacité et la demande de travailleurs compétents et qualifiés (**BERNDT et al., 1992 ; BREMAN, BOUND ET GRILLICHES, 1994 ; AUTOR et al., 1998**). Généralement, ces travaux démontrèrent que l'augmentation de l'utilisation des TIC est associée à une plus grande demande de capital humain.

Par la suite, plusieurs recherches introduisirent les compétences et les qualifications en TIC en tant que facteurs modérateurs agissant sur la relation TIC/performance. C'est le cas par exemple des travaux de FRANCALANCI et GALAL (**1998**). Ceux-ci identifient – en effet – une relation positive significative entre la proportion des travailleurs de l'information (information workers) des entreprises et le retour sur leurs investissements en TIC.

A travers l'étude explicitée précédemment, BRESNAHAN et al. (**2000**) ont – aussi – introduit la composition des forces de travail et l'investissement dans le capital humain. Leurs résultats démontrent une forte association entre le niveau des TIC et le niveau des compétences et des qualifications des forces de travail.

Un troisième exemple est celui des travaux de FORTH et MASSON (**2004**). Dans une recherche portant sur des entreprises britanniques, ces chercheurs investiguèrent la relation performance, manque de compétences en TIC, et formation. L'analyse des données identifia : d'une part, une relation négative significative entre le manque de compétences en TIC et la performance commerciale de l'entreprise ; et d'autre part, une relation positive et significative entre la performance commerciale et la formation en TIC. Cette étude identifia aussi trois facteurs influençant le niveau de manques de



compétences en TIC. Il s'agit de la taille de l'entreprise, du secteur d'activité, et du développement d'actions de formation structurées.

A travers une autres séries de travaux, ARMSTRONG et SAMBAMURTHY (1999) ; SYNOTT (1987), ROCKART et al. (1982) et EARL (1989)<sup>10</sup> marquent le rôle déterminant des connaissances techniques et managériales de la haute direction dans le succès de l'implantation des TIC. Ils soulignent particulièrement les compétences de la haute direction en matière : de compréhension, d'appréciation et d'anticipation des besoins ; de communication et de travail collectif, de coordination (MATA et al., 1995 ; BARADWAJ, 2000).

Vers le début des années deux mille, l'effet constaté du capital immatériel (connaissances, compétences...) sur la performance des TIC a poussé d'autres chercheurs à adopter une vision plus stratégique. En se basant sur la RBV, ce courant se fixa pour objectif d'étudier la relation capacités en technologies de l'information (*IT capabilities*)<sup>11</sup> – performance. Ce courant suppose que les différences de performance enregistrées par les entreprises sont plus dépendantes des différences de capacités en technologies de l'information que des dépenses en TIC (RAY et al., 2005).

Au sein de ce courant, les premières recherches examinèrent la relation entre les capacités en technologies de l'information et les mesures comptables de performance ; elles générèrent des résultats contradictoires. En effet, si certains travaux- tels que l'analyse de BHARADWAJ (2000) - suggèrent un lien entre les “capacités en technologies de l'information” et les mesures comptables de performance ; d'autres recherches – par contre- n'ont trouvé aucune association entre certaines mesures de la performance et ces capacités. C'est le cas par exemple de l'analyse de SANTHANAM et HARTONO (2003). A travers ce travail, les chercheurs ont même relevés un effet opposé aux attentes sur certaines mesures de la performance financière.

En utilisant des indicateurs globaux de la “capacité organisationnelle en technologies de l'information”<sup>12</sup> ; ces recherches ont ignoré – selon STOEL et

---

<sup>10</sup> Les trois dernières références furent citées par KALLIORANTA et al. (2004).

<sup>11</sup> Les capacités en TI (*IT capability*) peuvent être définis comme étant des ressources spécifiques conditionnant (encompassing) la capacité de l'entreprise à déployé et coordonner les autres ressources afin de réaliser les objectifs ciblés.

<sup>12</sup> Le concept de « capacités organisationnelles en TI » (*Organizational IT capabilities*) réfère à un ensemble complexe de ressources (compétences et connaissances) utilisées à travers les différents processus de

MUHANNA (2009) – la nature et les spécificités des différents types de capacités ; au même titre qu'ils n'ont pas accordé assez de considération aux facteurs contextuels susceptibles d'influencer la relation.

Dans des travaux plus récents, ces limites furent surmontées, donnant ainsi lieux à des résultats plus pertinents.

Dans un travail original ; WU et al. (2006) explorèrent le rôle médiateur que pourrait exercer les « capacités de la chaîne d'approvisionnement » (les Supply chain capabilities incluant : l'échange de l'information, la coordination, l'intégration des activités et la réactivité de la chaîne d'approvisionnement<sup>13</sup>) sur la relation : alignement et avancement des TIC / performances financière et marketing. Suite à une étude transe-sectorielle portant sur 184 entreprises, ces chercheurs identifièrent une relation direct significative entre le degré d'avancement et d'alignement des TIC et le niveau de développement des capacités de la chaîne d'approvisionnement. Ils identifièrent aussi un ample effet de médiation exercé par les capacités de la chaîne d'approvisionnement sur la relation : avancement et alignement des TIC - performance financière et marketing de l'entreprise.

Dans un autre travail, HARRINGTON et GUIMARAES (2005) étudièrent le rôle de la capacité absorptive<sup>14</sup> (absorptive capacity) des organisations dans le succès de l'implémentation des TI (le remboursement, la fiabilité, l'avantage compétitif augmenté, la satisfaction des utilisateurs, et la facilité d'utilisation). Pour la capacité absorptive, nos deux chercheurs avaient retenus deux dimensions distinctes : les connaissances managériales relatives aux TIC ; et le niveau d'utilisation des voies de transmission (canaux de communications) pour le transfert des connaissances. Suite à l'analyse des données, ces chercheurs détectèrent une corrélation positive significative, d'une part, entre le niveau de connaissances managériales lié au TIC et le succès du développement des systèmes experts ; et d'autre part, entre le niveau d'utilisation des canaux (internes et externes) de communication et le succès du développement des systèmes experts.

---

l'entreprise. Cet ensemble de ressources permet à l'entreprise de coordonner ses activités et d'utiliser ses actifs technologiques à fin de produire les résultats désirés.

<sup>13</sup> Supply chain responsiveness.

<sup>14</sup> La capacité d'absorption (Absorptive capacity) : renvoi à la capacité d'une organisation à reconnaître la valeur d'une nouvelle technologie; à l'assimiler, et à l'appliquer pour des fins commerciales.

Dans une autre étude, STOEL et MUHANNA (2009) investiguèrent l'idée selon laquelle : le niveau d'alignement des différents types de "capacités en TI" sur les caractéristiques du contexte industriel des entreprises (dynamisme, capacité<sup>15</sup>, et complexité de l'environnement) influencerait leur impact sur la performance des entreprises. Dans cette perspective, nos deux auteurs distinguèrent deux types de "capacités en technologies de l'information". Les « capacités en TI à orientation externe » (externally focused IT capabilities) soutenant les tâches relatives à la détection et à la réplique aux changements environnementaux. Et les « capacités en TI à orientation interne » (internally focused IT capabilities) permettant l'amélioration de la qualité et la minimisation des coûts. Véhiculant le cadre théorique de la RBV, ces chercheurs analysèrent des données relatives à des entreprises figurants dans le classement produit par le « **Information Week** » dans son édition spéciale **IW 500 (2000-2001)**. Globalement, les résultats de cette recherche démontrèrent que le type de "capacités en TI" conditionne la performance réalisée. En effet, seules les « capacité en TI à orientation externe » influençaient positivement et significativement la performance des entreprises étudiées. Les résultats affirmèrent – en outre – un effet positif exercé par les caractéristiques de l'environnement industriel sur la relation capacité en TI à orientation externe / performance.

#### **2.1.5. Le management du changement :**

En se reportant aux travaux présentés ci-dessus, le développement et la performance des TIC seraient conditionnés par différents changements managériaux : intégration des TIC à la stratégie de l'entreprise, décentralisation, reengineering, externalisation, etc.

Nécessitant de nouvelles compétences et imposant de nouvelles procédures de travail, ces changements peuvent générer différentes formes de résistances : faible implication, manque d'initiative, refus du projet, résistance au partage des données et des connaissances, etc. (ANANDARAJAN et al., 1998). Des formes de résistance qui se traduisent souvent par des résultats insatisfaisants, voire par l'échec des projets TIC.

---

<sup>15</sup> La capacité (ou munificence) de l'environnement est le degré selon lequel l'environnement peut proposer dans le temps une croissance soutenue (Aldrich, 1979).

Face à ces résistances, les actions de management du changement apparaissent comme de nouvelles variables favorisant (soutenant) la réussite et la performance des projets de développement des TIC (**BENJAMIN, et al., 1990 ; LORENZO et al., 2008**). En effet, la réussite des projets TIC nécessite la conduite de certaines actions visant à affaiblir les forces de résistance et à favoriser l'implication des acteurs (**BELLAHCENE et BENDIABDELLAH, 2009a**). La littérature souligne particulièrement : les actions de motivation, de participation, de communication, de formation, de soutien et d'évaluation (**HANSON, 2003 ; LU et al., 2006 ; BELLAHCENE et BENDIABDELLAH, 2010**).

En effet, plusieurs travaux ont tenté d'identifier les actions de management du changement susceptibles de favoriser la performance des TIC (**ESTEVEES et PASTOR, 2001 ; DAVENPORT, 2000 ; LORENZO et al., 2008 ; PAN et al., 2008**). Ces derniers soulignent – particulièrement – les actions suivantes ; le soutiens de la haute direction, la désignation d'agents de changement (utilisateurs clés) chargés de l'implantation du système ainsi que du soutien et de l'apprentissage des utilisateurs, la création de comités d'implantation du nouveau système (i.e. comité d'utilisateurs clés), le support technique externe, le contrôle de projets exercé par les PDG, la mise en place d'organes internes de soutien, et enfin, la diffusion des objectifs (**LORENZO et al., 2008**).

- *La diffusion des objectifs*: La détermination et la communication des objectifs recherchés par la diffusion de la nouvelle technologie représente un premier facteur critique assurant un comportement approprié des utilisateurs en vers le projet TIC (**LORENZO et al., 2008**). La détermination des objectifs doit faire l'objet d'échanges entre les différents acteurs – concernés par la nouvelle technologie – à fin d'instaurer une vision partagée et d'obtenir un certain consentement. Pour les projets de systèmes d'information inter-organisationnel, il importe aussi d'établir un consensus entre les différents partenaires autour des objectifs du nouveaux système (**POON et al., 2001**).
- *L'appui de la haute direction et le soutien externe* : Le soutiens et le leadership de la haute direction constitue une deuxième clé de l'adoption des nouveaux systèmes d'information (**KALLIORANTA, et al., 2004**). Ce soutien et ce leadership ont pour finalité de procurer les conditions organisationnelles favorables à la diffusion des nouveaux comportements à travers les différents espaces de l'entreprise (**LORENZO et al., 2008**). Dans cette perspective, les PDG ont pour charge de stimuler le

changement à travers la communication et la promotion d'une vision articulée de l'organisation (**THONG, 1999 ; RAMDANI et al., 2009**). Ils se doivent de créer les outils nécessaires pour faciliter la modélisation et l'adoption des nouvelles croyances, valeurs et comportements liés à la diffusion de la nouvelle technologie dans l'organisation. Les PDG doivent – aussi – surveiller le processus de diffusion du nouveau système. Ils doivent porter un œil sur les différentes variables du projet (le temps, les ressources, etc.). A ces fins, le top management dispose d'un outil particulier ; il s'agit de la création de réseaux sociaux composé d'utilisateurs clés – appartenant aux différents départements fonctionnels et aux différentes unités – (**LORENZO et al., 2008**).

- *Les agents de changement (les utilisateurs clés)* : En outre, la diffusion progressive des TIC au sein des organisations représente un véritable processus social d'apprentissage. Un processus au sein duquel, les agents de changements – et plus précisément les utilisateurs clés (key users)<sup>16</sup> – représentent une pierre angulaire. A travers la littérature, plusieurs travaux ont analysé le rôle des agents de changement dans la diffusion des SI (**KAWALEK et WOOD-HARPER, 2002 ; LIM et al., 2005**). Généralement, ces travaux attribuent plusieurs rôles aux utilisateurs clés. Ces derniers sont responsables de la création, du partage et de la diffusion des connaissances liées aux nouveaux systèmes d'information. Ils doivent mettre en place un véritable processus d'apprentissage basé sur le coaching, l'orientation et le transfert des connaissances requises vers les utilisateurs finaux. En qualité de membre des comités d'utilisateurs clés, ces acteurs doivent - enfin – partager leurs connaissances avec leurs collègues et recevoir les exigences additionnelles du top management (**LORENZO et al., 2008**).
- *Les comités d'utilisateurs clés* : Compte aux comités d'utilisateurs clés, ces dernières jouent un rôle déterminant dans le processus d'apprentissage. Elles représentent un environnement favorable, au sein duquel, les utilisateurs clés échangent des connaissances et s'influencent mutuellement afin de créer de nouveaux modèles comportementaux. Elles représentent – en bref – le catalyseur du processus de diffusion (**LORENZO et al., 2008**).

---

<sup>16</sup> Le “key-user” est un utilisateur du système qui joue un rôle désigné dans le développement de ce système, le soutien de l'apprentissage des autres utilisateurs et l'identification des erreurs d'utilisation produites (**Lorenzo. O, et al., 2008**).

- *Le support externe*: Le soutien des agents externes (i.e. vendeurs, consultant) constitue une dernière variable. Référant au soutiens disponible pour l'implantation et l'utilisation des TIC, le support externe représente un important déterminant de l'adoption, du succès et de la performance des TIC (**PREMKUMAR et ROBERTS, 1999 ; RAMDANI et al., 2009**).

## **2.2. Les facteurs contextuels :**

Au-delà des facteurs organisationnels et managériaux, une autre catégorie de variables – dits contextuels – est susceptible d'expliquer la relation TIC–performance (**LIM, 2004**). Cette dernière regroupe des facteurs émanant de l'environnement externe et interne de l'entreprise. Il s'agit particulièrement des spécificités de l'environnement global (macro–environnement) de l'entreprise, de la taille de l'entreprise, le type d'activité, les spécificités du secteur, de la structure du marché et du contexte compétitif au sein duquel la technologie est mise en place (**CHIRCU et KAUFFMAN, 2001 ; LIM, 2004**).

### **2.2.1. Les spécificités du macro–environnement :**

Le macro-environnement inclus les facteurs juridiques, politiques, réglementaires, sociales, culturels, économiques et technologiques (**VARADARAJAN et YADAV, 2002**) influençant l'activité de l'entreprise. D'un pays à l'autre, ces éléments peuvent varier sensiblement, conditionnant – ainsi – l'adoption, la diffusion et la performance des TIC. En effet, une législation ne protégeant pas suffisamment la propriété intellectuelle des entreprises, un cadre institutionnel défavorable, un marché déstructurée ou la compétitivité se base sur les relations informelles, une société présentant un manque d'acceptation sociale et de confiance sont autant de facteurs qui peuvent freiner la performance des TIC.

Pour le cas de l'économie algérienne, **BENDIABDELLAH et BELLAHCENE (2006)** identifient plusieurs variables du macro–environnement entravant l'implantation, l'utilisation et la performance des TIC : inefficacité des infrastructures nationales de communication ; absence d'une législation claire qui organise l'utilisation des TIC ; sécurité insuffisante et manque de confiance; absence d'informations concernant l'économie algérienne sur Internet.

Pour le cas – par exemple – des universités algériennes, BELLAHCENE et BENDIABDELLAH (2010) ont constatés que le manque de confiance, la faible protection des propriétés intellectuelles et l’inefficacité des infrastructures nationales de communication freinent les activités de e-learning et affectent par conséquent la performance des TIC implantées (BELLAHCENE et BENDIABDELLAH, 2010).

A ce qu’il parait, les spécificités du macro-environnement exercent un effet encore plus important sur les systèmes d’information inter-organisationnels. Pour le cas d’extranet, KALLIORANTA et VLOSKY (2004) insistent sur l’importance du macro-environnement. Ils marquent le rôle de l’infrastructure de communication nationale, du cadre institutionnel et législatif et du niveau d’acceptation sociale et de confiance dans le développement des pratiques de business électronique et l’utilisation efficace d’extranet. Pour la dernière variable, d’autres travaux confirment les résultats de KALLIORANTA et VLOSKY (2004). C’est le cas notamment des travaux de HART et SAUNDERS (1997), ALLEN et all.(2000), et IBBOTT et O’KEEFE (2004). Ces derniers marquent, en effet, l’importance de la confiance établie entre les différents partenaires pour la réussite des projets de SIIO.

### **2.2.2. La taille de l’entreprise :**

Une autre variable contextuelle est la taille de l’entreprise. Cette dernière a été particulièrement soulignée par KONINGS et ROODHOOFT (2002). A travers une étude qui toucha 800 entreprises, ces chercheurs étudièrent l’impact du e-business<sup>17</sup> sur la performance des entreprises belges. Les résultats de cette recherche démontrèrent une plus vaste diffusion du e-business dans les grandes entreprises par rapport aux PME. Vu le faible niveau d’utilisation du e-business dans les PME, l’analyse des résultats n’a détecté aucun effet du e-business sur la productivité totale des facteurs dans ces organisations. En contrepartie, un effet positif des pratiques de e-business sur la performance des grandes entreprises fut détecté. En se référant à cette étude, les grandes entreprises semblent plus performantes dans l’utilisation des technologies du e-business.

---

<sup>17</sup> Et plus précisément des pratiques de e-commerce.

### **2.2.3. Le secteur d'activité :**

En outre ; la littérature atteste aujourd'hui de l'effet de l'industrie au sein de laquelle évolue une entreprise sur l'adoption et la performance des TIC (**LEVENBURG et al., 2006 ; RAMDANI et al., 2009**).

En effet, une multitude de recherches ont remarqué des divergences significatives de performance enregistrées lors de l'utilisation des TIC par des entreprises appartenant à des secteurs industriels différents. A un premier niveau, ces travaux distinguent les industries productrices des TIC des industries utilisatrices<sup>18</sup>. Par rapport aux deuxièmes, les industries productrices – caractérisées par des rythmes accélérés d'innovation et de plus grands efforts en R&D – enregistrent des gains de performances phénoménaux. Plus loin encore, des divergences de performance furent observées au sein même des industries utilisatrices des TIC. D'un secteur à l'autre, d'un sous-secteur à l'autre ; l'adoption, l'utilisation et les performances de ces technologies diffèrent significativement (**RAMDANI et al., 2009**).

Sur le plan empirique, cette dernière constatation a posé la question des variables sectorielles influençant l'implantation et la performance des TIC. Pour quoi des entreprises appartenant à différents secteurs industriels enregistrent des niveaux disparates de performances lors de l'utilisation des TIC ? Quelles sont les variables sectorielles qui provoquent ces divergences ?

Face à ces questionnements, une première série de recherches a marqué l'effet modérateur qu'entretiens le niveau d'intensité en information – de l'industrie d'appartenance – sur la performance enregistrée par l'entreprise dans l'utilisation des TIC. Ces recherches montrent – en effet – que les entreprises exerçant des activités intensives en information (tel que les assurances et les compagnies de services) se caractérisent par un impact des TIC sur la performance plus grand que celui des entreprises exerçant des activités moins intensives en information (tels que les industries manufacturières) (**S.K JARVENPAA, et al., 1990 ; D.C. CHATERJEE, et al., 2001 ; LIM et al., 2004**).

---

<sup>18</sup> Les industries productrices des TIC concernent la production d'ordinateurs, de matériel de télécommunication, la conception des logiciels et la prestation des services nécessaires pour utiliser ces matériels. Comptes aux industries utilisatrices, celles-ci regroupent tous les secteurs de l'économie qui utilisent les TIC dans leurs opérations (i.e. industrie de biens durables et non durable, commerce de gros et de détail, finances ; assurances, etc.).



Plus récemment, une deuxième série de recherches étudia l'effet de trois autres variables : le niveau de turbulence (dynamism), la capacité (munificence), et la complexité de l'environnement industriel.

Le concept de turbulence (environnementale) désigne le niveau d'instabilité de l'environnement<sup>19</sup>. En ce reportant à la littérature, l'impact de la turbulence sur la performance des TIC varie en fonction du type de technologie développée. Les changements que subit l'environnement de l'entreprise induisent un effort de formation et d'adaptation au même titre qu'ils imposent le changement des pratiques managériales. Concrètement, ce besoin continue d'adaptation limite la valeur des nouvelles technologies développées pour soutenir les processus internes de l'entreprise. En revanche, les TIC orientés vers l'extérieur peuvent apporter un soutien appréciable aux entreprises évoluant dans un environnement turbulent. En général, ces technologies renforcent la réactivité et la flexibilité de l'entreprise ; elles permettent une détection rapide et une réponse adéquate aux changements environnementaux. Sur le plan empirique, ces constatations furent affirmées par LI et YE (1999). Ces chercheurs démontrent – en effet - que la performance des investissements technologiques est plus élevée dans les entreprises évoluant dans un environnement dynamique et développant stratégie orientée vers l'extérieur. C'est le cas aussi de STOEL et MUHANNA (2009). Dans le travail présenté précédemment, ces chercheurs remarquèrent que les capacités en TI à orientation externe sont significativement associées aux ratios de profitabilité dans les entreprises évoluant dans un contexte turbulent.

Le deuxième variable est la capacité de l'environnement. Cette variable réfère à la capacité d'un secteur à supporter une croissance soutenue. Tous comme le niveau de turbulence, l'impact de « la capacité de l'environnement » sur la performance d'une TIC dépend de son orientation interne ou externe. L'effet des technologies ciblant le développement des processus et des compétences internes est – par exemple – plus important pour les entreprises évoluant dans des industries matures caractérisées par une faible capacité environnementale (et une compétition acharné basée sur une guère de prix et une réduction continue des coûts de production). Par contre, les technologies ciblant le développement des processus et des compétences externes sont amenées à réaliser de meilleures performances au sein d'environnements à haute capacité. Dans de tels

---

<sup>19</sup> Cette instabilité résulte principalement du développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies, ou des changements que subissent les goûts des consommateurs et la concurrence.

contextes, les TIC à orientation externe renforcent l'habilité de l'entreprise à détecter les changements que subissent les marchés et les désirs des consommateurs. Elles permettent – par conséquent – le choix de produits plus adaptés aux besoins des consommateurs et le renforcement des avantages de l'entreprise.

La dernière variable est la complexité environnementale. Celle-ci dépend simultanément du nombre de produits offerts par l'entreprise, de l'industrie au sein de laquelle l'entreprise évolue et du niveau de sophistication des connaissances que doit construire l'entreprise au tour de ses produits et de leurs consommateurs. Par rapport aux entreprises évoluant dans un environnement simple ; les entreprises évoluant dans un environnement complexe font face à un niveau élevé d'incertitude. Elles présentent par conséquent un besoin plus important de traitement d'information. Ainsi la valeur créée par les TIC peut s'avérer plus importante dans ce type d'environnement. D'une part, c'est technologies peuvent renforcer les capacités externes relatives à la collecte, aux traitements et à la simulation de l'information nécessaire pour l'identification des menaces et des opportunités et l'élaboration rapide de réponses adéquates. D'autre part, certaines de ces TIC peuvent renforcer les capacités internes des entreprises leur permettant – ainsi – de faire face à la complexité induite par les caractéristiques des produits et des processus. Comme nous l'avons vue précédemment, les travaux de STOEL et MUHANNA (2009) soutiennent significativement ces constatations.

#### **2.2.4. Les partenaires d'échange :**

Pour le cas des systèmes d'information inter-organisationnels (extranet, EDI, etc.), le développement et la performance de ces technologies dépend amplement *des partenaires* potentiels avec qui la connexion sera effectuée. La littérature relève, en effet, plusieurs variables relatives aux partenaires pouvant influencer la performance des technologies d'information inter-organisationnelles.

Les premières variables à retenir sont : *la durée et le volume des échanges* entretenus entre les partenaires. Effectivement, il est reconnu – aujourd'hui – que les entreprises développent des réseaux inter-organisationnels avec les partenaires commerciaux avec qui ils ont entretenue (ou ils envisagent d'entretenir) une longue relation ; et qui représentent une large part de leurs chiffre d'affaire ou de leurs fournitures (ANGELES, 2001).

D'autres variables pouvant influencer la réussite et la performance des technologies inter-organisationnelles concernent *le niveau de motivation, de participation et de consensus* bâtis autour des objectifs, des fonctionnalités et des applications du niveau système. Incontestablement, le déroulement d'un dialogue entre les partenaires commerciaux – pour définir ensemble les fonctionnalités et applications du nouveau système inter-organisationnel – représente une condition importante de succès et de performance. L'établissement d'un consensus entre les différentes organisations sur les objectifs communs est aussi important (**SIEGLE et HARTMAN, 1998**). Pour le cas d'extranet, **VOLSKY et FONTENOT (1999)** soulignent qu'il est important d'être sûr que les partenaires inclus dans le projet sont motivés et qu'ils sont dans la même trajectoire technologique pour participer effectivement au développement d'extranet.

#### **2.2.5. Le temps :**

Le temps peut – aussi – influencer les niveaux de performance enregistrés par une TIC. Les entreprises effectuant des investissements individuels dans des systèmes spécifiques réalisent des performances sur des périodes différentes. Certains systèmes réalisent des retours immédiats, d'autres nécessitent une marge de temps. La période pendant laquelle le retour se réalise varie aussi. Certains systèmes ont des impacts à court terme et d'autre sur le long terme. Sur le plan empirique, certaines études longitudinales (**BRYNJOLFSSON et HITT, 2000**) se sont intéressées à cette dimension temporelle. Elles démontrent que l'effet des TIC sur la productivité accroît dans le temps. Ces études montrent que les TIC sont plus productives à long terme. Concrètement, ces résultats se prêtent à deux interprétations principales. La première consiste à considérer que le retour des TIC à court terme représente l'effet direct de ces technologies, tandis que le retour à long terme représente l'effet des TIC combiné à l'effet des changements organisationnels. Compte à la deuxième ; celle-ci est basée sur les premiers résultats obtenus par **SCHANKERMAN (1981)** dans un contexte de recherche et développement. Elle considère l'accroissement des performances des TIC dans le temps comme le résultat de la sous-estimation de la productivité du travail et du capital. Elle souligne la négligence de certains facteurs tels que le capital humain spécifique à l'entreprise et le capital organisationnel.

### **2.3. Les travaux sur la relation TIC – Performance : limites et opportunités de recherche :**

A la fin de cette section, plusieurs facteurs managériaux et contextuels semblent influencer l'implantation et l'impact des TIC sur la performance : alignement stratégique, niveau de participation, niveaux d'intégration verticale, reengineering, capital immatériel, variables sectoriels, temps, etc. En plus de ces variables, un autre facteur crucial est la culture. En effet, les cultures nationales, organisationnelles et individuelles peuvent influencer significativement la performance des TIC. Vu la place qui lui a été accordé dans notre thèse, cette dimension fera l'objet d'une section à-part-entière.

En outre, si le paradoxe de Solow a été résolu, les deux premières sections de ce chapitre démontrent que la problématique de l'effet des TIC sur la performance est beaucoup plus complexe que sa formulation initiale. Dans ce domaine, d'autres recherches sont nécessaires. Parmi les problèmes posés, nous soulignons ceux relatifs au temps, aux différences sectorielles (et industrielles) et aux outils de mesure.

Concernant les variables temporelles, les études réalisées restent insuffisantes. Une meilleure compréhension du temps de réalisation des effets attendus par les TIC est, en effet, indispensable. Clairement, les entreprises ayant effectuées des investissements individuels dans des systèmes spécifiques réalisent des performances sur des périodes différentes. Certains systèmes réalisent des retours immédiats, d'autres nécessitent une marge de temps. La période pendant laquelle le retour se réalise varie aussi. Certains ont des impacts à court terme et d'autre sur le long terme. La détermination du timing des effets des TIC nécessite encore un grand travail.

Pour les différences sectorielles et industrielles, d'autres recherches s'avèrent aussi indispensables. Au-delà du niveau d'intensité en information, du niveau de turbulence, de la capacité et de complexité de l'environnement ; d'autres variables sectorielles peuvent influencer l'adoption et la performance des TIC. Pour les pays en voie de développement ; c'est le cas par exemple du niveau de régulation des secteurs, de l'orientation de la production vers l'exportation ou la consommation nationale; de la disponibilité d'informations stratégiques sur le NET, etc. Il s'avère ainsi que la connaissance construite jusqu'à présent au tour des facteurs sectoriels reste insuffisante. A ce niveau, plusieurs

questions se posent. D'autres recherches s'avèrent indispensables pour combler ce manque.

L'élaboration d'outils de mesures valides et précis représente une autre problématique persistante. En effet, l'estimation exacte du retour sur les investissements en TIC nécessite des mesures précises des outputs et des inputs des processus de production des entreprises et des secteurs. Le développement des mesures d'inputs – spécialement le software et les ressources intangibles telles que le capital humain – est une première étape. D'autres étapes plus importantes et difficiles ont trait à l'évaluation des outputs ; ce problème concerne particulièrement le secteur des services qui détient la majorité des investissements en TIC.

Une dernière problématique concerne le concept de performance utilisé. A travers les articles survolés, l'impact des TIC sur différentes dimensions de la performance fut étudié : performance économique, financière, stratégique, organisationnelle, etc. Dans le cadre de la RSE, ces différentes dimension tendent à fusionner et à intégrer un construit plus large.

En plus des dimensions économiques, financières, organisationnelles et stratégiques ; la performance globale de l'entreprise - perçue sous l'angle de la RSE – intègre – en effet – d'autres critères liés au respect de l'écologie et à la valeur apporté aux salariés et à la société. *A travers notre recherche bibliographique, nous n'avons identifié aucun article qui adopte une tel conception de la performance.* A travers l'étude empirique présentée dans la deuxième partie de cette thèse, nous tentons d'éclairer, ne serait-ce que partiellement – cette zone d'ombre. Nous étudions précisément l'impact de l'utilisation des TIC sur les dimensions culturelle, sociale et sociétale de la performance globale.

### **Section 3 : La connaissance construite autour de la relation TIC– culture ; état, limites et questions d'actualité**

Depuis l'apparition des TIC, une multitude de travaux scientifiques ont étudié les interactions qu'entretiennent ces technologies avec la culture. Selon LEIDNER (2010), ces travaux peuvent être regroupés en quatre courants :

### **3.1. L'identification des différences :**

Les premiers travaux incluant la culture dans l'étude des TIC essayent d'identifier les spécificités culturelles qui caractérisent les acteurs ainsi que leurs effets sur les différentes dimensions de l'implantation et l'utilisation des TIC. Ils considèrent les traits culturels des sociétés, des organisations et des acteurs comme des variables indépendantes ou modératrices influençant l'usage et la performance des TIC (**LEIDNER, 2010**). Généralement, ces recherches peuvent être classées en trois catégories :

#### **3.1.1. Les recherches portant sur les cultures nationales :**

Les premiers travaux appartenant à ce courant sont apparus suite à la réalisation des premiers travaux interculturels portant sur l'utilisation des systèmes d'information au niveau des nations. Ces travaux se concentraient sur l'identification des traits et des spécificités culturelles (des nations) qui peuvent représenter des variables indépendantes ou modératrices influençant le développement, la diffusion, l'utilisation et la performance des TIC.

Dans cette perspective, et afin de permettre l'évaluation des traits culturels, une grande partie de ces recherches a adopté le modèle de HOFSTEDE ou celui de HALL. Ainsi, les dimensions d' HOFSTEDE furent utilisées dans des dizaines de recherches en systèmes d'information. Selon **FORD et al. (2003)**, ces dimensions furent appliquées – pratiquement – à tous les domaines de recherche en management des systèmes d'information. Cette constatation est largement soutenue par LEIDNER et KAYWORTH (**2006**), suite à l'analyse de 51 papiers abordant la culture nationale, ces auteurs constatèrent que 60% des travaux ou plus utilisent les dimensions d'HOFSTEDE.

Globalement, ces travaux détectent un impact significatif de la culture nationale sur différentes dimensions du management des systèmes d'information.

C'est le cas par exemple des travaux portant sur le transfert technologique. Pour ce domaine, KEDIA et BHAGAT (1988) considèrent les variations de la culture nationale comme un facteur major influençant le transfert technologique. Dans cette ligne d'idées, JANCZEWSKI (**1992**) souligne que les différences culturelles remarqué dans les pays africains imposent la modification des systèmes d'information pour répondre aux besoins

des entreprises adaptatrices dans ces pays. Dans un dernier travail, SHORE et VENKATACHALAM (1996) démontrent l'impact des variables culturelles de HOFSTEDE (*la distance hiérarchique, l'acceptation de l'incertitude, la masculinité-féminité et le sens communautaire*) sur le transfert technologique.

Pour les recherches portant sur la performance des TIC, plusieurs travaux ont – aussi – introduits des dimensions propres à la culture nationale. Dans l'un des premiers travaux, KETTINGER et al. (1995) identifient une influence significative des dimensions culturelles d'HOFSTEDE sur la perception de la qualité du service offert par une technologie. Dans un autre travail, LEIDNER et al. (1999) détectent un impact significatif des dimensions de la culture nationale sur la relation *utilisation de SI/résultats*. Un dernier exemple est celui de travaux ayant étudié l'impact des différences culturelles nationales sur la performance de technologies spécifiques tel que les GSS (Group Support Systems). Véhiculant le modèle d'HOFSTED, ces études démontrent que la culture nationale affecte l'efficacité des GSS (WATSON et al., 1994 ; ROBICHAUX et COOPER, 1998)

Pour les questions relatives à l'adoption des systèmes d'information ; l'étude de THATCHER et al. (2003) vient confirmer l'effet modérateur de la culture nationale. Ce dernier détecta un effet significatif des dimensions de la culture nationale sur l'adoption des systèmes d'information émergents.

Enfin, un dernier exemple est celui des travaux de YOON (2009). Ce dernier explora l'effet de la culture nationale sur l'acceptation du commerce électronique (perception de l'utilité, facilité d'utilisation perçue, confiance, et intention d'utilisation) chez le consommateur en Chine. Les résultats démontrèrent : d'une part, un effet modérateur significatif du niveau d'acceptation de l'incertitude et de l'orientation à long terme sur le rapport « confiance/intention d'utilisation » ; et d'autre part, un effet modérateur significatif de la masculinité sur les rapports « utilité perçue/intention d'utilisation », et « facilité d'utilisation perçue / intention d'utilisation ».

A travers les différents travaux portant sur la culture nationale, un pas important vers la compréhension de la relation TIC/culture fut franchis. En effet, la confirmation d'une relation significative entre culture nationale et TIC représenta une étape initiale indispensable (GALLIVAN, 2005). Une étape qui s'avéra – toutefois – insuffisante. En

effet, les travaux portant sur la culture nationale ne sont pas sans limites. Les modèles conceptuels mobilisés, et les méthodes empiriques utilisées lors de ces recherches furent fortement contestés.

Un premier point critiqué concerne la dépendance excessive vis-à-vis de la conceptualisation d'HOFSTEDE (**FORD et al., 2003; WALSHAM, 2002, LEIDNER, 2010**). Cette conceptualisation assimile la culture au pays ou à l'Etat-nation au sein de laquelle les individus sont nés ou ont évolués (**GALLIVAN, 2005**) ; pourtant, les citoyens d'un pays ne présentent pas forcément les mêmes spécificités culturelles ; d'autant même que des individus ou des groupes appartenant à différents pays peuvent présenter certaines similarités culturelles. En outre, la conceptualisation d'HOFSTEDE acquiert un aspect statique. Les travaux mobilisant ce modèle considèrent les TIC et la culture comme des objets statiques. Ils négligent – d'une part – la possibilité de modification et de changement des TIC durant le processus d'utilisation ; supposant, ainsi, la permanence des problèmes de non-alignement constatés entre culture et technologie. Ils traitent – d'autre part – la culture nationale comme un ensemble statique de valeurs et de croyances qui caractérisent les individus appartenant à un pays donné (**MYERS et TAN, 2002**). Sur le plan pratique, ces suppositions réduisent considérablement la valeur des recherches effectuées. Elles limitent considérablement les alternatives d'intervention (managériale) visant à réduire le non alignement. Pourtant, le problème temporaire peut changer à travers l'appropriation, la modification, ou l'utilisation sélective de la technologie par les utilisateurs (**ORLIKOWSKI, 1992**). Ce problème peut, aussi, changer du fait des mouvements que peuvent subir les différents composants culturels influençant le comportement des acteurs (**GALLIVAN, 2005**).

Un deuxième point critiqué concerne les approches méthodologiques et les méthodes d'investigation utilisées. Une grande partie des papiers portant sur les TIC et la culture nationale présentent des études transe-sectorielles (comparatives) employant des enquêtes ou des méthodes expérimentales. Les méthodes ethnographiques et longitudinales sont – par contre – peu utilisées (**TAYEB, 1994**). Pourtant, ces dernières permettent de postuler d'autres suppositions sur les TIC et la culture nationale (**GALLIVAN, 2005**). Elles pourraient apporter un éclairage supplémentaire sur les questions posées autour de la relation culture/TIC.



### 3.1.2. Recherches accès sur la culture organisationnelle :

Pour dépasser ces limites, d'autres recherches véhiculant d'autres modèles et traitant d'autres niveaux de la culture furent entreprises. Nombre de ces recherches c'est intéressé à *la culture ou aux sous-cultures organisationnelles*.

L'une des premières études portant sur la culture organisationnelle et celle de EINDOR et al. (1993). En plus des variables d'environnement et de structure physique du système d'information, ces chercheurs marquèrent l'impact de certaines variables culturelles sur les performances de l'implantation des TIC. Il s'agit précisément des *normes comportementales* des acteurs (cadres, utilisateurs et réalisateurs) et des *méthodes procédurales* utilisées lors de l'implantation de la technologie.

Dans un deuxième travail, SHIVRAJ (1998) investiga une autre composante de la culture organisationnelle : *l'orientation tâches-acteurs de l'organisation*. Il identifia une interaction significative entre cette variable, et l'utilisation des technologies de l'information et le niveau de satisfaction des utilisateurs.

Dans une troisième recherche, HARPER et UTLEY (2001) établirent une corrélation positive entre d'autres composantes de la culture organisationnelle et l'implantation réussite des TIC. Il s'agit de : *l'autonomie, la confiance, la flexibilité, le partage libre de l'information et les groupes orientés projets*. Ils estimèrent aussi une corrélation négative entre l'implantation réussite des TIC et *les règles d'orientation, la prudence, la précision, la conformité et la prédictibilité*.

A travers la recherche présentée dans la section précédente, HARRINGTON et GUIMARAES (2005) étudièrent – aussi – l'effet de la culture organisationnelle sur la relation capacité absorptive/succès du développement des TIC. Mobilisant le modèle de QUINN (1988), ces chercheurs détectèrent une corrélation positive significative, d'une part ; entre la forte présence des *cultures développementales et rationnelles* et les deux dimensions de la capacité d'absorption, et d'autre part, entre *la faiblesse de la culture hiérarchique* et la capacité d'absorption.

Plus récemment, d'autres travaux ont traité de la culture de la direction des systèmes d'information (DSI) (GUZMAN et al., 2008). C'est le cas, par exemple, de l'étude de KAARST-BROWN (2004). Ce dernier spécifie cinq types (modèles) de culture

de DIS : les cultures caractérisées par la peur des TIC ; les cultures accès sur le contrôle des TIC, les cultures caractérisées par la vénération des TIC, les cultures démystifiant les TIC, et enfin, les cultures intégrant les TIC. Il démontre que ces modèles présentent des hypothèses différentes en ce qui concerne : les acteurs qui contrôlent les TIC dans l'entreprise, l'importance stratégique accordée à ces technologies, le niveau de valorisation des compétences TIC aux différents niveaux de la structure organisationnelle, la justification des dépenses TIC, et les acteurs bénéficiant (ou perdant) suite à l'utilisation des TIC. Des hypothèses qui peuvent être influencées directement par le processus d'acculturation (socialisation individuelle et collective, acquisition des connaissances, leaders, héros et mythes), et indirectement par des facteurs contextuels tels que les influences sociétales, individuelles et organisationnelles.

Une dernière série de travaux récents c'est penché sur la *diversité culturelle*. C'est le cas notamment du papier de WEBER, et al. (1996). A travers une étude quantitative (portant sur un échantillon de 69 entreprises), ces chercheurs estimèrent un effet modérateur négatif significatif entretenus – dans le contexte d'acquisition ou de fusion – par les différences culturelles (entre partenaires) sur la relation : intégration des SI /efficacité globale. Concrètement, ces résultats furent confortés par les travaux de THOMPSON et al. (1999) et POON et al. (2001). Selon ces études, le consensus, la compréhension et la vision partagée instaurée entre les différents associés représente un facteur crucial de succès pour les projets de SIIO. En outre, ces résultats furent aussi corroborés par LU et al. (2006). Ces chercheurs marquent, en effet, l'influence des différences culturelles sur succès des projets internationaux de systèmes d'informations inter-organisationnel (SIIO). Ils soulignent plus précisément les différences qui caractérisent la pensée, les modèles et les processus de gestion.

Un dernier travail cité est celui des travaux de NARANJO-GIL (2009). Suite à une étude qui porta sur 92 hôpitaux publics, cet auteur identifia une relation positive significative entre l'utilisation des ERP et les performances stratégiques des organisations. Il releva, aussi, un effet de modération significatif exercé par la diversité des équipes de direction supérieur (sur tout le niveau d'éducation et l'appartenance fonctionnelle) sur la relation utilisation de systèmes intégrés de gestion - performance stratégique basée sur la flexibilité.

Pour conclure sur la culture organisationnelle, nous dirons que les recherches dans le domaine des TIC ont examiné – pendant les vingt dernières années – l’effet modérateur de différentes composantes de cette culture. Ces recherches attestent majoritairement d’un effet significatif de la culture (et des sous-cultures) organisationnelles sur le développement, l’utilisation et la performance des TIC. Toutefois, au-delà des avancées réalisées, plusieurs questions restent sans réponse. C’est le cas par exemple des questions liées à l’identification des différents types de cultures de direction des systèmes d’information, ainsi qu’à l’évaluation de leurs influences relatives sur les problèmes liés au management des TIC (tel que l’alignement stratégique des TIC).

### **3.1.3. Recherches accès sur la culture des personnes :**

Au-delà des avancées et des limites qui caractérisent les travaux portant sur la culture organisationnelle, un autre courant de la recherche s’est intéressé à la culture individuelle.

Du côté théorique, les recherches appartenant à ce courant véhiculent les modèles de l’oignon virtuel (**STRAUB et al., 2002**), et de la toupille (**WALSH et KEFI, 2008**). Considérant la culture comme un ensemble formé de composantes plus ou moins variées d’un individu à l’autre et d’une situation à l’autre (temps et espace), ces théories élargissent la portée de la culture pour inclure différentes facettes de l’identité sociale de l’individu (**LEIDNER, 2010**).

Du côté empirique, l’utilisation de ces théories a permis la réalisation de nouveaux travaux qui traitent de l’importance relative d’une composante culturelle (appartenance ethnique, religion, métier, nationalité, genre, etc.) par rapport à d’autres et de son influence sur les croyances et les comportements des utilisateurs des TIC. C’est le cas par exemple des travaux de **DEVARAJ et al. (2008)** sur la personnalité. Ce dernier a étudié l’influence des caractéristiques de la personnalité des individus (franchise, névrosisme, l’amabilité, l’extraversion de conscience sur l’acceptation et utilisation des TIC. C’est le cas aussi des travaux de **WALSH (2009)**. Dans le cadre d’une étude doctorale, cette dernière établit une typologie des utilisateurs des TIC basées sur les caractéristiques de leurs cultures individuelles.

Généralement, ce courant de la recherche est encore récent. D'importantes questions liées à la culture individuelles restent sans réponses.

### **3.2. L'explication des différences :**

Pour une bonne compréhension et gestion des interactions culture-TIC, il ne suffit pas d'identifier les différences d'utilisation et d'acceptation qui caractérisent des acteurs présentant des spécificités culturelles distinctes. Il importe aussi d'expliquer leur impact sur le management et les performances des TIC. Cette problématique a fait l'objet des travaux d'un deuxième courant.

Concrètement, les travaux de ce courant admettent l'existence de différences culturelles liées aux TIC. Ils supposent qu'elles (les différences) sortent largement du contrôle du manager ; et essayent - par conséquent - d'expliquer quand-est-ce-que ces différences sont appropriés pour le manager des systèmes d'information (**LEIDNER, 2010**). Dans cette optique, les travaux de ce courant se sont penchés sur les questions suivantes : Etant donné qu'une différence culturelle existe, dans quelle circonstance cette différence sera elle importante ? Dans un contexte donné, une culture TIC pourrait-elle contribuer plus qu'une autre à la réalisation d'une meilleure performance ? Etc.

Par rapport à son prédécesseur, ce courant est encore émergent, il regroupe nettement moins de recherche. C'est le cas par exemple des travaux de LEIDNER et KAYWORTH (**2006**). Dans le « Tri-partide model of IT-culture conflict », ces deux auteurs essayèrent de développer un modèle qui explique les conditions dans lesquelles la culture pourrait poser des problèmes pour l'implémentation des TIC. Dans ce modèle, les auteurs introduisent trois types de valeurs culturelles : les valeurs du membre du groupe (qu'elle soit nationales, organisationnelles, professionnelles, etc.), les valeurs incluses dans une technologie, et enfin, les valeurs générales liées aux TIC adoptées par les membres du groupe. Ils analysent l'effet des contradictions entre ces valeurs sur la mise en œuvre d'une technologie. Selon ces auteurs, quand des divergences apparaissent entre ces trois types ; des conflits liés à l'introduction et à l'utilisation de la technologie apparaissent.

Par conséquent, pour pouvoir gérer avec succès l'introduction de la technologie, les managers des TIC doivent être conscient des différences de valeur, et produire des actions visant à influencer les perceptions des groupes d'utilisateurs (**E. LEIDNER,**

**2010**). Une solution potentielle débouche du fait que la technologie implanté peut être influencée par les acteurs. En effet, les utilisateurs qui sont exposés à un système qui s'oppose au début avec leurs valeurs vont produire des actions qui visent à adapter le système et à le concilier avec leurs valeurs. Ainsi, pour réduire les conflits liés à la mise en œuvre d'une TIC, les managers devrait produire des actions visant à accélérer le changement des valeurs liées à cette TIC (**BELLAHCENE et BENDIABDELLAH, 2009b**).

### **3.3. Le management des differences:**

Du point de vue managérial, l'identification et l'explication des différences culturelles ne s'avèrent guère satisfaisantes. Il importe, en effet, d'identifier des actions et d'élaborer des modèles permettant une gestion efficace des interactions culturelles qui caractérisent les processus d'implantation et d'utilisation des TIC.

Un dernier courant de la littérature traite de cette problématique ; à savoir, le management des dimensions culturelles des projets TIC. *Les différences culturelles influençant l'implantation et l'utilisation des TIC étant identifiées, les causes et les implications de ces différences étant analysées (à travers des recherches antérieures), ce courant aborde d'autres questions : Comment gérer la mise en œuvre et l'utilisation des TIC dans des contextes culturels différents ? Dans de tels contextes, qui devrait s'adapter à qui et à quel degré ? Dans les cas d'implantation d'artefacts culturels – tels que les TIC -, est ce qu'on doit adapter l'artefact à la culture, ou plutôt la culture à l'artefact ? (D. E. LEIDNER, 2010).*

Dans ce courant, l'étude de FRANCIS (1991) sur la communication interculturelle est l'une des premières et des plus intéressantes. Cette étude a examiné le degré par lequel l'adaptation culturelle affecte l'impression favorable. Plus précisément, elle examina les effets de trois niveaux de comportement adaptatif (l'adaptation substantielle, l'adaptation modérée, et l'absence d'adaptation) sur des américains, des coréens et des japonais. Les résultats montrèrent que l'adaptation modérée engendre une perception plus élevée par rapport à l'adaptation substantielle. Quand le japonais ou les coréens se sont engagés dans l'adaptation substantielle (par exemple, se serrant la main et en utilisant l'argot américain), ils furent évalués moins favorablement par les américains

que quand ils se sont engagées dans l'adaptation modérée (se serrant la main et cintrant également la tête, en utilisant le langage formel).

Dans une autre étude intéressante, ANG et all. (2007) démontrent l'importance de l'acceptation et la promotion de la diversité culturelle. Plus précisément, ces auteurs ont traité de l'intelligence culturelle. Ils ont spécifié quatre dimensions d'intelligence culturelle : métacognitive, cognitif, de motivation et comportemental. Selon les résultats de leur travail, *ce n'est pas la différence culturelle intrinsèquement qui influence la prise de décision et l'exécution mais plutôt la connaissance et l'acceptation de ces différences* : Dans un contexte marqué par la reconnaissance et le respect de la diversité, les individus présentant des niveaux élevés de différence culturelle pourront être gérer autour de ces différences. Par contre, plus les individus sont ignorants des potentiels de différence culturelle existants, plus ils seront susceptibles de s'engager dans des décisions et des comportements qui créent des conflits culturels.

Dans un travail plus récent, SHACHAF (2008) a aboutis à des résultats semblables. Cette chercheuse a analysé l'effet combiné de la diversité culturelle et des TIC sur l'efficacité des équipes. Suite à des interviews qui touchèrent 41 membres d'équipes ressortissants de neuf (9) pays (et employés dans de très grandes entreprises), cette dernières démontra que la diversité culturelle exerce simultanément : une influence positive sur la prise de décision (à travers les différents points de vue, les connaissance et compétences qu'elle offre et le conflit constructiviste qu'elle instaure) ; et une influence négative sur la communication (à travers la complexité et les barrières linguistiques qu'elle génère). Elle démontra, aussi, que les TIC affaiblissent l'impact négatif qu'entretien la diversité culturelle sur la communication interculturelle (Ces technologies renforcent l'identité de l'équipe, permettent de dépasser les obstacles spatio-temporels et aident les membres de l'équipe à surmonter les différences verbales et non verbales qui caractérisent les styles de communication) ; et soutiennent son impact positif sur la prise de décision.

Dans un quatrième travail, DENG et al. (2008) se sont intéressées aux problèmes d'évaluation des TIC dans des contextes culturels différents. A travers une étude internationale<sup>20</sup>, ces chercheurs ont testé l'équivalence des instruments d'évaluation des

---

<sup>20</sup> L'étude porta sur cinq régions/états du monde : Les USA, l'Europe de l'ouest, l'Arabie Saoudite, l'Inde et Taiwan.

TIC dans différents milieux culturels. La question traitée été la suivante : Est ce que les score obtenues dans différents pays suite à l'utilisation d'un outil d'évaluation des TIC ne sont pas affectés par les différences culturelles ? Suite à l'analyse des données, l'instrument testé présenta une robustesse satisfaisante à travers les différentes cultures nationales. Ainsi, cette étude démontra que l'instrument testé pourrait être employé pour faire des comparaisons entre des échantillons recueillis dans différentes cultures nationales. Elle souligna, aussi, que l'importance ou la centralité de la « facilité d'utilisation » dans la satisfaction des utilisateurs peut différer d'une culture nationale à l'autre.

Dans un dernier travail, PAN et al. (2008), ont traité du rôle du management du changement culturel dans le succès de l'incorporation des TIC aux méthodes de travail et aux services des organisations. A travers le cas de la bibliothèque nationale de SINGAPOUR, ces chercheurs ont examiné le processus d'adaptation aux changements culturels (nouvelles idées, valeurs, conventions, normes comportementales, etc.) accompagnant l'introduction des TIC. Comme résultats, ces auteurs identifièrent sept facteurs de succès de l'adaptation culturelle des TIC : la sélection de leader fort expérimenté et visionnaire ; le développement d'un plan de projet robuste incluant une stratégie d'adaptation culturelle; le développement d'un processus systématique et efficace de gestion du changement ; l'instauration d'une communication effective (basée sur l'écouter et la compréhension) entre les cadres supérieurs et les employés; la création d'une forte implication à la fois dans les processus du projet et ceux du travail et la promotion de la formation ; l'initiation d'un programme de management du stress et la promotion d'une culture de l'innovation au sein de l'organisation.

Aux delà des travaux effectués, les connaissances, techniques et outils de gestion de la culture sont encore à l'état embryonnaire. D'autres travaux doivent porter sur le développement des connaissances liées au management des interactions culturelles qui caractérisent les projets de TIC.

#### **3.4. L'impact des TIC sur la culture : une piste propice pour de futures recherches**

Au-delà des courants présentés si dessus, des questions très portantes pour les recherches futures concernent : *l'impact des TIC sur la culture* (LEIDNER, 2010).

En effet, rares sont les travaux qui ont mis l'accent sur les forces et les actions à travers lesquelles la culture pourrait être changée (SCHEIN, 1999). Pourtant, de récents travaux présentent la culture comme un système dynamique en mouvement continu et en constantes interactions avec l'environnement. Cette réalité a été exprimée par plusieurs chercheurs. C'est le cas par exemple de LEIDNER (2010). Selon cet auteur : *la culture change, et change plus aisément que la recherche l'a jusqu'ici reconnu.*

Dans cette ligne d'idées, ROBEY et AZEVEDO (1994) perçoivent que les TIC sont aussi bien liés à la persistance culturelle qu'à la transformation culturelle. Selon ces auteurs : puisqu'une technologie de l'information donnée véhicule les acceptations culturelles de son réalisateur, son introduction au sein d'une organisation peut générer des pressions culturelles dans deux sens opposés. Dans un premier scénario, les valeurs culturelles chargées dans la TIC peuvent concorder avec la culture de l'organisation ; dans ce cas, la technologie viendra renforcer les valeurs culturelles existantes. Dans un deuxième scénario, les valeurs culturelles chargées dans la TIC viendront s'opposer aux valeurs de l'organisation ; dans ce derniers cas, l'introduction de la technologie sera susceptible de créer un choc culturel. Elle représentera un catalyseur pour le changement culturel institutionnel (ROBEY et AZEVEDO, 1994).

Pour les recherches futures, l'adoption de cette nouvelle perception ouvre la porte sur de nouveaux questionnements. Des questionnements qui portent sur l'existence possible d'un rapport récursif où la culture et les TIC pourraient dynamiquement et mutuellement s'influencer.

Dans cette perspective, une première question pertinente est celle des changements graduels ou subtils que peut infléchir l'introduction et l'utilisation des TIC aux spécificités culturelles de l'entreprise. *L'utilisation d'un système d'information conçu pour favoriser un comportement particulier (l'échange des pratiques, le partage d'information, le travail de groupe...), ne modifiera-elle pas – avec le temps – la valeur fondamentale liées au comportement ?*

Une deuxième question pertinente porte sur le caractère intentionnel ou spontané de l'effet des TIC sur la culture. *Si les TIC peuvent influencer la culture suite à la maladresse des managers ; il est aussi possible que le top management utilise activement les TIC pour soutenir des changements culturels dans leurs organisations.*



Selon D. E. LEIDNER (2010), cette dernière problématique représente un secteur mûr pour la recherche.

Entre autres, les travaux s'y inscrivant pourront s'interroger sur les questions suivantes :

*Les entreprises, ne poursuivraient elles pas des objectifs (ou des finalités) culturelles à travers l'adoption et l'utilisation des TIC ?*

En supposant que certaines entreprises pourraient poursuivre des objectifs culturels à travers l'utilisation des TIC. *Quels sont les méthodes, les critères et les outils utilisés par ces entreprises pour évaluer le niveau d'atteinte de ces objectifs ? Ces entreprises, introduisent-elles des critères culturels à leur construit de performance ?*

Les dernières questions exposées ici concernent la perception des parties prenantes. En cas d'une influence des TIC sur la culture, cet impact pourrait conditionner sensiblement la perception que construisent les parties prenantes autour de l'entreprise, de ses activités et de sa performance.

D'un côté, certains travaux portant sur le commerce extérieur introduisent la perception de la sensibilité culturelle chez les clients comme dimension importante (principale) de la performance des vendeurs ; une dimension qui influe la satisfaction, la confiance et l'engagement des clients (FAZIER, 1983 ; ROSSON, 1984 ; RICKS, 1993 ; HARICH et LABAHN, 1998). Hors, l'utilisation des TIC générer souvent des échanges (interactions) interculturelles semblables à celles générées par le commerce extérieur (voire plus intenses). Il importe donc de s'interroger sur la place occupée par « la sensibilité culturelle » dans la perception construite par les parties prenantes au tour de la performance des TIC : *Une technologie qui ne respecte guère les spécificités culturelles d'une partie prenante (consommateur, fournisseurs...); serait-elle considéré comme performante par cette dernière ?*

D'un autre côté, un nombre croissant d'entreprise semble utilisé la culture comme source de diversification ; comme actifs stratégique permettant l'attraction et la fidélisation de segments spécifiques de consommateur. C'est le cas par exemple des banques islamiques. Pour ces organisations, le respect et la promotion des principes économiques islamiques pourraient représenter : une finalité, un objectif central à

satisfaisante, une source de différenciation sur laquelle la performance globale se construit. Pour ce type d'organisations, il importe de poser la question suivante : *L'utilisation des TIC au sein de ces entreprises, ne serait-elle pas animée par des objectifs culturels ? Quel est l'impact des TIC sur les dimensions culturelles de la performance de ce type d'organisations ?*

En supposant que la performance des TIC – dans ses orientations ressource ou parties prenantes – comporte des dimensions culturelles, une dernière question pourrait s'imposer : *Quel type de relation, les dimensions culturelles de la performance, entretiennent-elles avec les autres dimensions (financières, commerciales, sociales et écologiques) de la performance globale de l'entreprise ?*

A travers notre travail empirique, ces dernières questions liées : à l'existence de critères et de dimensions culturelles de la performance des TIC et à l'impact de ces dimensions sur les autres axes de la performance de l'entreprise seront étudiés.

### **Conclusion :**

A la fin de ce chapitre, les TIC semblent représenter des leviers de performance incontournables. A travers l'adoption de nouveaux modèles managériaux et de nouvelles formes organisationnelles, ces technologies peuvent être sources d'une plus grande flexibilité, d'une meilleure satisfaction des clients, d'une plus forte compétitivité et – par conséquent – de meilleurs résultats financiers... Toutefois, le play-off de ces technologies n'est pas systématique. Loin de là, les risques liés à l'adoption de ces technologies sont conséquents et leurs performances s'inscrivent souvent dans le temps. Au-delà des paradoxes observés dans les années quatre-vingt, les études multiples effectuées durant les vingt dernières années confirment un effet conséquent des TIC sur les performances productive, financières, et globales des entreprises. Un effet qui s'avère cependant modéré par différents facteurs organisationnels, managériaux ou contextuels : alignement stratégique, décentralisation, degrés d'intégration verticale, reengineering, capital humain et immatériel, management du changement, spécificités du macro-environnement, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité et la culture.

Parmi ces variables, la culture nécessite un intérêt particulier. En effet, la culture représente à la fois un facteur influençant et influencé par les TIC, un levier de gestion des TIC et une dimension potentielle de leur performance. Sur le plan scientifique, les

recherches réalisées jusqu'à présent ont apporté un grand éclairage à la relation TIC/culture. Ces études marquent – en effet – l'impact de différentes variables culturelles (nationales, organisationnelles, et individuelles) sur le développement, la diffusion, l'utilisation et la performance des TIC. Elles apportent – aussi – des explications précieuses à ces divergences. Elle propose, enfin plusieurs actions pour le management de ces spécificités culturelles : connaissance, acceptation, promotion de la diversité culturelle...

Au-delà des avancées réalisées, les études effectuées jusqu'à présent sur la relation TIC/culture présentent plusieurs limites : la majorité de ces études partent de la présupposition selon laquelle la culture est stable, difficile à modifier et persistante dans le temps. Elles présument un rapport à sens unique, déterministe, entre la culture, le comportement de l'organisation, et les résultats des TIC. Par conséquent, ces travaux excluent tout impact des TIC sur la culture ; ils écartent, aussi, toute possibilité d'agir sur la culture pour soutenir l'adoption de la technologie.

Ainsi, plusieurs questions sur la relation TIC/culture/performance restent sans réponse. Parmi celles-ci, nous soulignons particulièrement les questionnements relatifs à ***l'impact des TIC sur la culture :***

- Si la culture peut influencer les TIC, ces technologies ne peuvent-elles par agir – en contrepartie – sur certaines composantes de la culture ?
- Cet effet, ne pourrait-il par être intentionnel ?
- Certaines entreprises, n'introduiraient-elles pas des dimensions culturelles à leur construit de performance ?
- Les managers, ne poursuivraient ils pas des objectifs (ou des finalités) culturels à travers l'adoption et l'utilisation des TIC ?
- Si c'est le cas, quels est l'impact des TIC sur les dimensions culturelles de la performance ?
- Quelle relation, les dimensions culturelles de la performance entretiennent elles avec les autres dimensions de la performance globale de l'entreprise ?

A travers notre travail empirique, nous tenterons de répondre à certaines de ces questions.

---

**Synthèse de la partie I :**  
**Proposition d'un modèle théorique**

« Contrairement à une vieille croyance, il faut reconnaître que la science n'est pas une froide collection et systématisation de faits, qu'elle est l'œuvre d'êtres humains entraînés par leurs motivations personnelles, leurs ambitions, leurs croyances, leurs préjugés et leur personnalité » (JONES, 2000).

Le travail présenté dans cette thèse ne déroge guère de cette règle. La revue de la littérature proposée dans cette première partie s'avère non exhaustive ; elle contient une part d'arbitraire due aux centres d'intérêt du chercheur et aux objectifs de la recherche. En effet, cette partie a été structurée de manière à regrouper les outils théoriques et méthodologiques qui servent à la construction de nos modèles de recherche.

Suite à l'analyse théorique présentée dans cette première partie, un modèle théorique composé de trois variables principales peut être proposé (Figure 07).

### **1. La performance culturelle :**

A la fin du deuxième chapitre, la culture apparaissait comme un axe émergent et indépendant de la performance à court et à long terme des entreprises. Au sein d'une société dite de la connaissance, les entreprises en générale – et les entreprises des secteurs de la culture et de l'information en particulier (médias, tourisme, software, hardware,...) – semblent adopter des finalités culturelles, se fixer des objectifs culturels et intégrer des indicateurs culturels à leurs construits de performance.

Bien que les recherches de gestion portant sur cette performance culturelle restent très rares ; et en dépit de l'absence d'une définition claire pour cet axe culturel ; de récents rapports publiés par des organismes internationaux – tels que l'UNESCO – semblent apporter de précieux éléments de conceptualisation.

C'est le cas – particulièrement – des concepts d'économie mauve et d'empreinte culturelle. Ce dernier concept (l'empreinte culturelle) réfère à l'ensemble des externalités, positives ou négatives (liées à la production ou à la consommation), générées sur l'environnement culturel par l'action d'un agent. Il réfère aux différentes répercussions que peut générer l'activité économique sur la diversité culturelle.

En se basant sur ce concept d'empreinte culturelle, et en s'inspirant de l'étude de **CRUZ et SOTO (2010)** portant sur la performance environnementale ; nous proposons ici la définition suivante de la performance culturelle :

**La performance culturelle est le résumé : de l'ensemble des impacts (externalités) mesurables générés par les activités de l'entreprise sur son environnement culturel interne et externe ; et de la façon dont perçoivent et évaluent les agents sociaux ces activités (et leurs retombés culturelles).**

***1.1. Performance culturelle à court terme :***

Sur le court terme, la performance de l'entreprise passe par la satisfaction de ses parties prenantes et l'assurance de sa responsabilité sociale. Cela implique – entre autre – la satisfaction de leurs attentes culturelles. Celles-ci sont relatives aux critères suivants: le respect et la promotion de la diversité culturelle (linguistique, ethnique, religieuse, etc.), la sensibilité culturelle (cultural sensitivity), la préservation et la promotion du patrimoine culturel, la promotion des comportements organisationnels citoyens et l'adoption des valeurs de lutte pour le droit des travailleurs et des droits de l'homme ; et enfin, la promotion de la culture environnementale.

***1.2. La performance culturelle à long terme :***

Sur le long terme, la performance de l'entreprise dépend du niveau d'accumulation et de l'efficacité d'utilisation de ses ressources, et plus précisément de ses actifs stratégiques. Or, la culture organisationnelle représente une ressource intangible signifiante qui possède les caractéristiques d'un actif stratégique : elle est rare, inimitable, non-substituable et peut – en effet – être valorisante. C'est une ressource capable de différencier l'entreprise par rapport à ses concurrents.

Dans cette perspective, la préservation, le développement et la valorisation des spécificités (actifs) culturelles pouvant générer des avantages stratégiques s'imposent - de plus en plus – comme dimension de la performance à long terme de l'organisation.

Dans cette recherche, nous retenons les critères de performance culturelle à long terme suivants :

- l'aspect cohérent, fort, dominant, marquant et positif de la culture ;
- la diversité et l'hétérogénéité culturelle au sein de l'entreprise ;
- ouverture de la culture sur la participation et la coopération ;

- et enfin, la flexibilité et la congruence de la culture avec les orientations stratégique, les spécificités structurelles et les exigences environnementales de l'entreprise (**HYNES, 2009**).

Au-delà de l'engouement que suscitent les dimensions culturelles de la performance chez les différentes parties prenantes (états, associations, clients, organismes financiers, et ONG....) ; nous remarquons le manque de travaux empirique portant sur ces dimensions.

A travers la littérature éclectique portant sur la performance, la dimension culturelle est pratiquement invisible. Si vous survolez la littérature portant sur le management, vous constateriez qu'une bonne partie de l'intérêt et des efforts des chercheurs ont portée sur les différentes formes de performance : économique, stratégiques, commerciale, financière, sociales et environnementale. Vous remarqueriez cependant ; l'absence de la variable culturelle. Comme si l'entreprise ne pourrait avoir d'objectifs culturels, ou ne pourrait engager d'actions culturelles.

En d'autres termes, nous pouvons dire que peu de travaux évoquent la culture comme dimension de la performance. Quand c'est le cas, la culture n'est évoquée qu'implicitement. On attribue, ainsi, des dimensions culturelles : à la performance environnementale, sociale, éthique ou stratégique.

C'est le cas par exemple du travail de **CRUZ et SOTO (2010)**. En plus du contrôle de l'impact environnemental de l'entreprise et des résultats de la communication et de la formation environnementales ; ces deux chercheurs ont introduit dans leur étude (portant sur le management environnementale) la performance socioculturelle comme dimension de la performance environnementale de l'entreprise.

C'est le cas – aussi – de **FAZIER (1983)** qui introduit la sensibilité culturelle comme dimension de la performance des vendeurs. C'est le cas enfin des travaux de **HARICH et LABAHN (1998)**. Ces derniers incluent la perception de la sensibilité culturelle chez les clients comme dimension importante (principale) de la performance des vendeurs ; une dimension qui influe (selon le même papier) la satisfaction, la confiance et l'engagement des clients.

Pour notre première variable, nous retenons ainsi plusieurs questions de recherche :

- Les entreprises présentent-elles vraiment des objectifs culturels ?
- Considèrent-elles la culture comme une ressource stratégique qu'elles doivent développer et valoriser ?
- Intègrent-elles des dimensions culturelles à leurs construits de performance ?
- Si c'est le cas, quelles sont les méthodes et les critères qu'elles utilisent pour gérer et évaluer le degré d'atteinte des objectifs culturels ?

## **2. La performance globale de l'entreprise :**

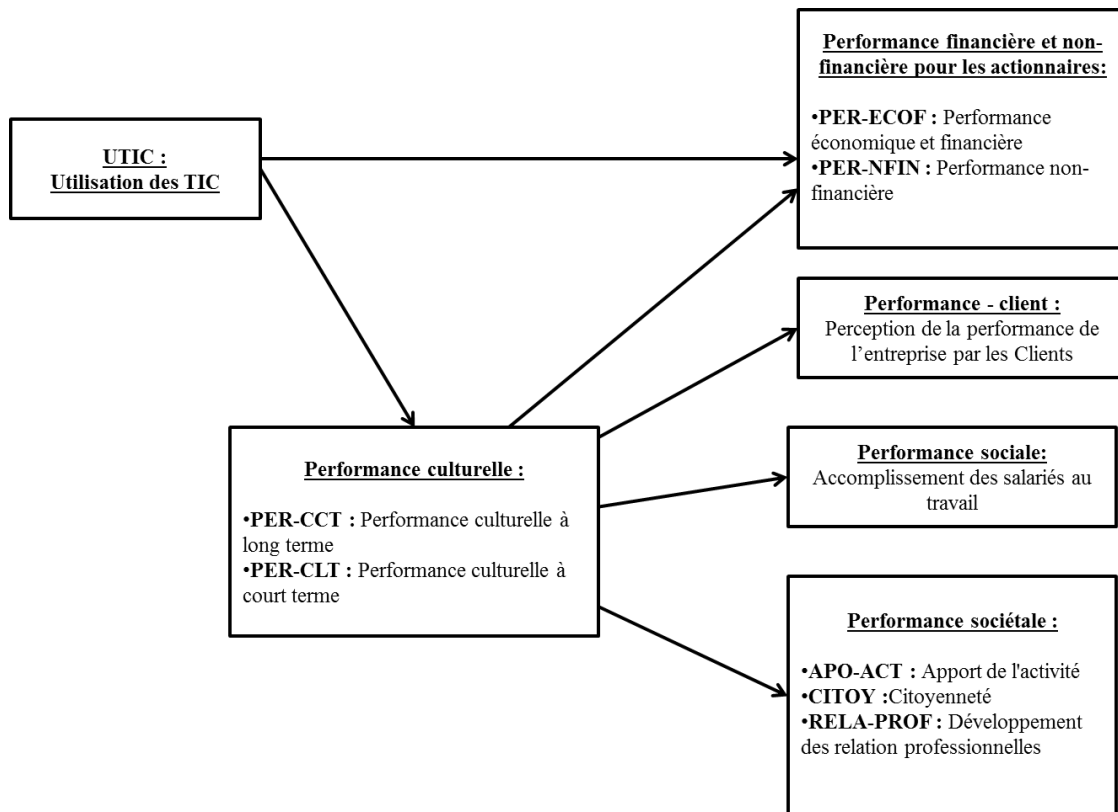
La deuxième variable de ce modèle est la performance globale de l'entreprise. Dans le cadre de ce travail, il serait en effet pertinent d'étudier les interactions existantes entre la performance culturelle et les différentes dimensions de la performance globale.

A travers une étude qui fut réalisée sur le secteur des médias, les retombées d'une communication électronique caractérisée par une performance culturelle négative sur les différentes dimensions de la performance globale furent – ainsi - analysés. Présenté dans les chapitres cinq et six, cette étude avait pour objectif de répondre aux questions suivantes. Pour les entreprises négligeant les dimensions culturelles de leur performance :

- Quel est l'impact d'une performance culturelle négative sur les différentes dimensions de la performance globale de l'entreprise ? Sur sa performance financière ? Sur la valeur apportée à ses clients ? Sur la valeur apportée à sa société ?

Pour répondre à ces questions, nous nous sommes inspirés du cadre théorique et des critères de performance présentés par Philippe DETRIE (2005). En plus de la performance culturelle, nous attribuons à la performance globale quatre dimensions principales : la performance financière et non-financière pour les actionnaires ; la satisfaction des clients ; l'accomplissement des salariés au travail ; et l'utilité à la société.





**Figure 07 : La structure globale du modèle de recherche sur les interactions : Utilisation des TIC – Performance culturelle – performance globale**

### 3. L'utilisation des TIC :

La troisième variable est l'utilisation des TIC. A travers le troisième chapitre, nous avons détecté un manque de travaux portant sur les effets culturels de l'utilisation des TIC.

Les travaux réalisés jusqu'à présent semblent considérer la culture (nationale, organisationnelle, ou individuelle) comme une variable indépendante ou modératrice influençant le développement, la diffusion et l'utilisation des TIC. Une partie majoritaire de ces travaux s'est focalisée sur l'analyse des effets multiples que peut produire la culture sur les différentes dimensions de l'utilisation des TIC (implantation, adoptions, utilisation, performance, etc.). Une deuxième partie s'est focalisée sur l'explication des différences culturelles qui caractérisent l'utilisation des TIC et l'analyse des conditions au sein desquelles la culture pourrait poser des problèmes pour l'implémentation des TIC. Et enfin, une troisième partie s'est penchée sur le management des divergences culturelles qui peuvent caractériser un projet TIC.

Ainsi, le troisième chapitre démontre le manque de travaux considérant la culture comme une variable dépendante. Pourtant, l'introduction des TIC et leur utilisation peut provoquer des changements graduels ou subtils sur la culture. Ces changements peuvent être intentionnés. Ils peuvent aussi avoir des répercussions sur le fonctionnement et la performance des organisations. Effectivement, il se peut que le top management utilise activement les TIC pour soutenir des changements culturels (**LEIDNER, 2010**).

Dans ce contexte, l'analyse de l'impact des TIC sur la culture s'impose comme un domaine de recherche mûr et portant (**LEIDNER, 2010**). Un domaine au-sein duquel s'insérera cette thèse.

A cette fin, nous avons introduit dans notre modèle l'utilisation des TIC comme variable indépendante susceptible d'influencer la performance culturelle et la performance globale de l'organisation.

A travers l'introduction de cette troisième variable, nous avons ciblé l'analyse des questions suivantes :

- A travers l'implantation et l'utilisation des TIC, les entreprises, recherchent-elles à réaliser des objectifs culturels ?
- Si c'est le cas, quel est l'effet de la performance culturelle générée par les TIC sur les autres dimensions de la performance globale de l'entreprise ?

A travers le travail empirique présenté dans la deuxième partie, nous tentâmes d'apporter une réponse – ne serait-ce que partielle – à ces différentes questions. Nous essayâmes d'apporter un éclairage scientifique aux différentes relations entretenues par les différentes variables présentées dans le modèle (Figure 07).

---

**Partie II :**  
**Investigation empirique du modèle théorique**  
**proposé**

Cette partie a pour objectif de répondre empiriquement aux questions posées dans la synthèse de la première partie. A cette fin, il importe de répondre à la question suivante : Quel devrait être le degré de pré structuration d'un plan de terrain ?

En 1991, cette question a été posée par HUBERMAN et MILL (1991) qui y répondent en disant que cela dépend du degré de connaissance préalable du phénomène à l'étude, des outils déjà élaborés et de la nature de l'analyse à effectuer (**KEFI, 2002**).

Vue le peu de travaux scientifiques ayant traité des dimensions culturelles de la performance et de ses interactions avec l'utilisation des TIC et la performance globale de l'entreprise ; il importe d'arriver sur le terrain avec un esprit ouvert vierge de tous présupposés. Le modèle théorique proposé ne doit pas représenté une camisole de force orientant les résultats de la recherche vers une direction donné. Ce derniers ne doit pas dépasser le fait d'être un instrument de centration et de délimitation, une simple version momentané de la carte du territoire exploré par le chercheur ; une toile de fond qui regroupe les principales rubriques autour des quels la collecte et l'analyse des données seront centrées.

Dans cette perspective, les démarches qualitatives semblent les plus appropriées à l'objet de notre recherche. Cette dernière est passée par deux étapes distinctes.

Présentée dans le quatrième chapitre, la première étape de notre investigation empirique avait pour objectif : de confirmer l'adoption de critères culturels de la performance par certaines organisations ; et d'estimer l'ampleur de la communication web effectuée par ces entreprises autour des dimensions culturelles de leur performance. A ces fins, une analyse de contenus numériques sur les sites internet de six banques Islamiques fut réalisée.

La deuxième étape de notre travail a consisté dans la réalisation d'une étude de cas portant sur les pratiques des firmes médiatiques lors des rencontres sportives Algérie-Egypte et de leurs incidences sur la performance de ces entreprises. Présentée dans les chapitre cinq et six, cette étude avait pour objectif de tracer une image claire des répercussions que peut engendrer une communication culturelle caractérisée par une performance culturelle négative sur les autres dimensions de la performance globale. Dans

cette perspective, nous avons procédé à une analyse de contenus numériques puis à une analyse de presse et de rapports officiels.

---

**Chapitre 04 :**  
**TIC et performance culturelle dans les banques**  
**Islamiques : étude exploratoire**

Afin de répondre aux questions présentées dans la synthèse de la première partie, une première étude a porté sur la communication électronique des banques islamiques. Ce premier travail se concentra sur deux questions centrales : Les entreprises économiques, intègrent-elles des dimensions et des critères culturels à leurs construits de performance ? L'utilisation des TIC au sein de ses entreprises, pourrait-elle contribuer à l'atteinte de leurs objectifs culturels ?

Dans ce quatrième chapitre : les objectifs, les questions et les choix méthodologique qui ont marqué cette étude seront explicités ; les résultats obtenus seront présentés et interprétés.

## **Section 1 : Objectifs et méthodologie de la recherche**

A première vue, les banques islamiques semblent représenter un terrain adapté à notre problématique. En effet, les modèles d'affaire des banques islamiques sont basés sur une diversification culturelle ; sur une valorisation, un respect et une promotion des valeurs et des principes islamiques liés aux activités financières et monétaires. Pour ces organisations, la culture islamique représente la première source de compétitivité et de performance.

### **1.1. Objectifs et questions de recherche :**

A travers l'étude réalisée sur ces entreprises, le chercheur a poursuivi deux objectifs centraux : *confirmer que certaines entreprises économiques intègrent aujourd'hui un axe culturel à leur construit de performance ; et démontrer que l'utilisation des TIC au sein de ces entreprises peut cibler des performances culturelles (réaliser des objectifs d'ordre culturel).*

Autours de ces deux objectifs, plusieurs questions de recherche furent formulées :

- Au niveau de la politique générale et de la stratégie globale des banques islamiques, le respect et la promotion des principes culturels islamiques figurent-ils plutôt parmi les finalités ou les valeurs ?
- Pour ces organisations, la culture Islamique représente-elle – plutôt – une contrainte à respecter ou une ressource stratégique à valoriser ?

- Ces organisations, adoptent-elles des critères liés au respect et à la promotion de la culture islamique à leur construits de performance ?
- Au-delà de la culture islamique ; ces organisations, intègrent elles d'autres dimensions culturelles à leurs construits de performance (i.e. respect et promotion de la diversité linguistique et ethnique, préservation et promotion du patrimoine culturel, promotion de la culture environnementale, etc.) ?
- L'utilisation des TIC au sein de ses entreprises, pourrait-elle contribuer à l'atteinte de leurs objectifs culturels ?

## 1.2. La temporalité :

Comme dans toute autre étude scientifiques, la réponse aux questions de recherche dressées ci-dessus – a nécessité certains choix méthodologiques. En plus des choix épistémologiques explicités dans l'introduction général ; cette étude a impliqué d'autres choix liés à la temporalité de la recherche.

Inscrite dans une approche qualitative interprétativiste, l'étude présentée dans ce chapitre est une étude statique accès sur le contenu. Cette étude se penche – en effet – sur la description et l'interprétation du phénomène à un moment donnée. Les questions liés à l'évolution temporel, et aux phases qui caractérisent le processus de ce phénomène, ne sont – par contre- abordées ni de près ni de loin.

Cette approche est sûrement réductrice car l'effet temporel sur l'utilisation des TIC et sur la performance est largement reconnu. Le stade d'évolution de la technologie dans l'entreprise, le contexte d'utilisation et d'autres facteurs temporels influencent la relation TIC-performance-culture.

Dans cette perspective, une étude longitudinale orienté processus aurait parus plus adaptée pour l'analyse du phénomène. Toutefois, deux raisons pertinentes nous ont éloignés d'une telle approche :

La première raison est liée à la durée de la recherche. En effet, la courte durée de l'étude réalisée sur « la communication électronique et la performance culturelle des banques islamiques » ne permettait guère de retracer le phénomène dans le temps.



La deuxième – et la plus importante raison – est liée au stade de la connaissance construite au tour de l'objet de recherche. Comme nous l'avons vu dans la revue bibliographique : les études portant sur les dimensions culturelles de la performance restent peu nombreuses et peu valorisées. L'existence d'une performance culturelle est en soi un sujet de controverses. Les études portant sur une possible utilisation des TIC par des entreprises économiques à des fins culturelles sont – en outre - quasiment inexistantes. Dans ce contexte scientifique, il importe de s'interroger sur le « Quoi ? » avant de s'interroger sur le « Comment ? ». Il importe, en d'autres termes, de prouver l'existence d'une performance culturelle au sein des entreprises et d'une utilisation des TIC à des objectifs culturels ; avant de s'interroger sur le processus par lequel les TIC influenceraient la performance culturelle d'une entreprise, ou sur les répercussions d'une telle influence sur les autres axes de la performance globale.

Au-delà de ces différentes considérations, l'approche statique appliquée sur le contenu nous est – aussi – apparue pertinente dans la mesure où la deuxième étude programmée (portant sur le secteur des médias) se voulait dynamique et appliquée sur le processus. Selon notre plan de recherche, cette deuxième étude viendrait combler les insuffisances du travail présenté dans ce chapitre et apporter un plus grand éclairage au processus par lequel l'utilisation des TIC pourrait influencer les dimensions culturelles de la performance globale de l'entreprise.

### **1.3. Dispositifs et techniques de recherche :**

Pour répondre aux questions formulées plus haut, une analyse de contenu manuelle a été réalisée sur un corpus de sites (web) institutionnels appartenant à des banques islamiques. Plus précisément, deux techniques d'analyse de contenu furent utilisées : Dans un premier temps, une analyse thématique a été effectuée à fin de repérer les idées significatives et de les classer dans des unités d'analyse. Ensuite, une analyse des fréquences a été réalisée pour estimer l'importance relative des différentes catégories retenues (ces techniques sont largement explicitées dans l'annexe 01).

Pour ce qui est du corpus étudié, les analyses – présentée ici – ont portées sur les sites institutionnels de banques islamiques notés par « L'Agence Islamique Internationale de notation » (IIRA)<sup>21</sup>.

Créée en 2005, l'IIRA reste est une agence de notation internationale spécialisée dans les marchés financiers et le secteur bancaire islamique. Ayant pour finalité de favoriser la croissance dans les marchés de capitaux islamiques, cette organisation reconnaît et intègre – à travers son système de notation augmentée – les caractéristiques uniques de la finance islamique. En plus des dimensions classiques liées à la solidité financière, à la gouvernance et au management des risques, le système de notation mis en place par cette organisation permet d'évaluer les institutions financières islamiques selon le niveau de conformité de leurs activités aux principes de la Shari'a.

En Mars 2014, l'actionnariat de l'IIRA était constitué de deux (02) institutions financières multilatérales, trois (03) agences de notation, et dix-sept (17) banques, assurances et autres institutions (Voir le tableau 4.1).

Parmi ces organisations, L'analyse de contenus a porté sur les sites des banques arabes. Sur les neuf banques arabes présentes dans l'actionnariat de l'IIRA, les sites de six (06) furent analysés :

- La Banque Islamique D'El-Bahreïn (Bahrain Islamic Bank : BISB) ;
- La banque Islamique d'Abu Dhabi (Abu Dhabi Islamic Bank : ADIB) ;
- La Banque Islamique Arabe de Palestine (Arab Islamic Bank : AIB) ;
- La banque Islamique de Dubaï (Dubai Islamic Bank : DIB) ;
- Al-Baraka Banking Group ;
- La banque Islamique de Jordanie (Jordan Islamic Bank : JIB).

Globalement, ce choix fut guidé par les considérations suivantes :

- De nature, l'analyse de contenus manuelle implique la sélection d'un corpus restreinte. En effet, l'application d'une telle technique sur de grands corpus rend la recherche longue et soumet les résultats à de sérieux biais cognitifs.
- En outre, l'introduction de sites institutionnels n'appartenant pas aux banques arabes au corpus mettait le chercheur devant des solutions peut adéquates : la réalisation

---

<sup>21</sup> The Islamic International Rating Agency.

d'une analyse sur les sites en anglais, langue qui n'est pas parfaitement maîtrisée par le chercheur. Ou la traduction des sites en anglais vers l'arabe. Cette dernière opération implique la traduction des contenus par plusieurs chercheurs, et la répétition de cette opération plusieurs fois, jusqu'à l'obtention de versions (traduites) similaires par les différents chercheurs. Ce deuxième choix présentait – ainsi – plusieurs contraintes liées entre autre : au temps, à la complexité, aux risques de biais.

## **Section 02 : Résultats de l'analyse des volets institutionnels**

Après avoir précisé les objectifs de recherche et les choix méthodologiques qui ont régi cette première étude, les deux prochaines sections seront consacrées à l'exposition des résultats.

A la date de l'Analyse, chaque site étudié était constitué de trois types de volets :

- des volets institutionnels communiquant des informations sur la banque ;
- des volets produits communiquant des informations sur les produits et les services offerts par la banque ;
- des volets transactionnels offrant différentes solutions e-banking et permettant d'entretenir des échanges à travers différents web sociaux.

Dans la section présente, les résultats de l'analyse des volets institutionnels seront exposés. La dernière section, par contre, sera consacrée aux résultats de l'analyse des volets produits.

### **2.1. Les principaux volets institutionnels présents sur les sites des banques étudiées :**

A travers ses différents volets, la première partie des sites présente différentes informations institutionnelles sur les banques étudiées. Comme le démontre le tableau 2, les volets les plus présents – sur les six sites analysés – présentent : les politiques générales des banques (06 sites sur 06), leurs organisations et leurs organes de management (05 sites sur 06), leurs systèmes de gouvernance, leurs performances et réalisations (05 sites sur 06), leurs histoires (04 sites sur 06), et des publications et des fatwas attestant de la conformité des activités de ces banques à la charia (04 sites sur 06).

**Tableau 2 : Principaux volets institutionnels présents sur les sites des banques étudiées**

Rubriques	Nombre de sites sur lesquels la rubrique est présente	Nombre de sites sur lesquels la rubrique présente des énoncés culturels (a)	Nombre de catégories thématiques relevés sur la rubrique	Fréquence (Nombre d'énoncés culturels relevés sur la rubrique : b)	Fréquence relative (b/a)
Histoire de l'entreprise	4	4	5	10	2,50
Identité commerciale	2	2	5	15	7,50
Identité Unifiée	1	1	6	10	10,00
Politique de l'entreprise	6	6	11	37	6,17
Stratégie globale	1	1	4	4	4,00
Structure organisationnelle du groupe	4	3	1	7	2,33
Conseil d'administration	5	1	2	4	4,00
Administration exécutive	4	1	1	3	3,00
Conseil de la charia	5	5	7	37	7,40
Gouvernance	4	4	13	75	18,75
RSE	3	3	25	196	65,33
Gestion des risques	1	1	1	3	3,00
Systèmes d'information	1	1	1	3	3,00
Qualité	3	2	8	42	21,00
Rapports financiers	5	5	31	315	63,00
Filiales	2	2	7	34	17,00
Localisations internationales	1	1	6	15	15,00
Trophées et réalisations	4	4	6	34	8,50
Fatwas et publications	4	4	15	80	20,00
Articles de presse	3	3	11	35	11,67
Soutien	1	0	0	0	0,00
Questions courantes	2	1	2	9	9,00
Employés	2	1	2	2	2,00
Contact et accessibilité	6	0	0	0	0,00

Concrètement, l'analyse de ces volets a apporté de précieux éléments de réponse aux questions formulées au début de ce chapitre. En effet, pas moins de 970 énoncés – signalant la présence d'un axe culturel au sein des construits de performance globale adoptés par les six banques – furent relevés.

A l'exception du volet « Contact et accessibilité », ces énoncés apparaissent sur l'ensemble des volets analysés. Les volets « Rapports financiers », « RSE », « Fatwas et publications » et « Gouvernance » ont présenté les fréquences les plus élevées. Présentant – très souvent – des documents PDF volumineux, ces volets affichent respectivement des fréquences relatives de : 63, 65, 20 et 18.75. Les énoncés présents sur ces quatre volets furent classés respectivement sous 31, 24, 15, et 13 catégories thématiques.

Au-delà de ces quatre rubriques, nous soulignons aussi des fréquences importantes pour les volets : « Politique de l'entreprise », « Conseil de la charia », « Trophées et réalisations », et « Articles de presse ». Ces derniers affichèrent des fréquences relatives respectives de 6.17, 7.40, 8.50 et 11.67. Les énoncés présents sur ces quatre volets furent classés respectivement sous 11, 7, 6, et 11 catégories thématiques.

En tous, les énoncés repérés sur les six sites furent classés sous 38 catégories thématiques. Treize désignent différentes dimensions culturelles intégrées dans les valeurs, les finalités, la mission, la vision et les objectifs des banques étudiées. Ces premières catégories attestent de la présence d'un véritable axe culturel au niveau de la politique générale, des objectifs et du construit de performance des banques étudiées.

Un deuxième groupe comporte quatorze catégories. Ces dernières décrivent les différents champs d'action culturelle inscrites dans la démarche de responsabilité sociale des banques islamiques. Des champs qui reflètent la multitude d'objectifs culturels adoptés par ces organisations. Des champs d'action sur la base desquels les performances globales sont évaluées.

Les dix dernières catégories décrivent des pratiques et des systèmes de management spécifiques aux banques islamiques. Des pratiques et des systèmes développés à fin de satisfaire aux finalités, aux objectifs et aux valeurs culturelles.

## **2.2. Analyse des politiques générales des banques étudiées :**

Pour n'importe quelle entreprise, la nature des objectifs stratégiques et opérationnels, ainsi que celle des critères de performance adoptés sont déterminés en fonction de la mission, de la vision, des valeurs et des finalités incluses dans sa politique générale.

Dans les banques islamiques, ces éléments semblent intégrer différentes dimensions culturelles. Que ce soit au niveau des visions, des missions, finalités, des valeurs, des identités ou des logos formulés par les six banques étudiées ; l'analyse des volets réservés à la politique générale sur les sites sélectionnés a relevée, en effet, la présence d'une multitude d'énoncés à connotation culturelle (**Tableau 3**).

**Tableau 3 : Dimensions culturelles des politiques générales des banques islamiques étudiées**

PG Composantes de la Catégories Thématiques	Vision	Mission	Finalités	Valeurs	Identité commerciale	Logo
Conformité à la Shari'a	-	5	1	3	1	1
Inspiration de la Shari'a	-	2	1	3	1	-
Innovation imprégnée de la culture islamique.	1	4	1	-	1	-
Qualité imprégnée de la culture islamique	1	3	-	-	1	-
Leadership et excellence sur le marché des finances Islamiques	2	2	-	-	-	-
Développer l'économie islamique	1	-	-	-	-	-
Développer la finance islamique	1	2	-	-	-	-
Fournir des services islamiques partout à travers le monde	-	1	-	-	-	-
Responsabilité sociale imprégnée de la culture islamique.	2	1	-	-	-	-

Répertoriée dans neuf (09) catégories thématiques (Tableau 4.2), *ces énoncés décrivent des politiques générales fondées sur la « sensibilité aux principes, aux valeurs et aux différentes spécificités de la culture islamique »*. Parmi les différentes catégories thématiques, la « Conformité à la Shari'a » reste – en effet – la plus présente dans les contenus analysés. Elle figure dans les politiques générales des six banques étudiées. Elle figure dans la mission de cinq d'entre elles, elle représente une valeur explicite pour trois.

*Au-delà de la sensibilité, les composantes de la culture islamique représentent (pour les banques étudiées) une source d'inspiration, une ressource immatérielle à valoriser et à exploiter dans le cadre de l'innovation et du management de la qualité.* Cette constatation est soutenue par la catégorie thématique : « Inspiration de la Shari'a » présente dans les missions de deux banques et les valeurs de trois. Elle est, en outre,

soutenue par les catégories thématiques : « Innovation imprégnée de la culture islamique » et « Qualité imprégnée de la culture islamique » les énoncés de ces dernières apparaissent respectivement dans les missions de quatre (04) et trois (03) banques.

De plus, certaines banques islamiques semblent –selon les résultats de l’analyse – intégrer à leurs missions et à leurs visions des dimensions purement culturelles. Des dimensions liées au développement de la finance et de l’économie islamique et à la diffusion de leurs principes à travers le monde.

Une dernière dimension culturelle – révélée par le tableau 3 – concerne la RSE. En effet, l’une des six entreprises étudiées déclare explicitement que sa mission implique la participation au développement durable et l’adoption d’une perception de la responsabilité sociale inspirée des principes et des valeurs de l’islam. Ce thème apparaît – de plus – dans la vision d’une autre banque.

Sur les sites analysés, les dimensions culturelles présentes dans les politiques générales des banques étudiées semblent faire l’objet d’une forte communication. Comme le démontre le tableau 4.3, pas moins de 590 énoncés furent relevés ; ces énoncés apparaissent sur la quasi-totalité des volets institutionnels.

Au-delà des neufs (09) catégories formées à partir des énoncés relevés sur les volets réservés à la politique générale des banques, les énoncés présents sur les autres rubriques ont permis de former quatre catégories thématiques supplémentaires. Ces dernières présentent des finalités supplémentaires liées à : la diffusion de la religion de Dieu et des principes de l’économie islamique au sein du grand public, au développement des produits islamiques dans tous les domaines, à la promotion d’une culture environnemental au sein de la société (**Tableau 4**).

Dans le contenu analysé, ces treize catégories semblent présenter des niveaux d’importance disparates (Tableau 4.3).

Témoignant de l’importance accordée à la sensibilité aux valeurs et aux principes culturels islamiques, les fréquences enregistrés par «la Conformité à la Shari’a » sont de loin les plus importants. Les énoncés de cette catégorie furent –en effet – relevés sur les six sites, sur dix-neuf (19) rubriques, avec une fréquence de citation de 237.

**Tableau 4 : Fréquences d'apparition des dimensions culturelles des politiques générales des banques étudiées sur les volets institutionnels de leurs sites**

Catégorie thématique	Nombre de sites sur lesquels les énoncées de la catégorie thématique furent relevées (a)	Nombre de rubriques sur lesquelles les énoncées de la catégorie thématique furent relevées	Fréquence (Nombre de citations : b)	Fréquence relative (b/a)
Qualité imprégnée de la culture islamique	6	11	59	9,83
Innovation imprégnée de la culture islamique.	6	15	98	16,33
Conformité à la Shari'a	6	19	237	39,50
Inspiration de la Shari'a	4	9	27	6,75
Leadership et excellence sur le marché des finances Islamiques	5	7	42	8,40
Diffuser la religion de dieux	2	3	9	4,50
Diffuser les principes de l'économie islamique au sein du grand publique	6	9	25	4,17
Développer l'économie islamique	3	6	9	3,00
Développer les finances islamiques	5	5	29	5,80
Fournir des services islamiques partout à travers le monde	2	2	3	1,50
Développer des produits islamiques dans tous les domaines	1	2	8	8,00
Responsabilité sociale imprégnée de la culture islamique.	5	8	32	6,40
Promouvoir une culture environnementale au sein de la société	1	1	9	9,00

Les catégories « Innovation imprégnée de la culture islamique », « Qualité imprégnée de la culture islamique » et « inspiration de la sharia » présente aussi des fréquences élevées. Des fréquences qui viennent soutenir la proposition selon laquelle : la culture islamique serait considérée par les banques étudiées comme une ressource immatérielle à valoriser dans le cadre de l'innovation et du management de la qualité.



Trois autres catégories acquièrent une importance significative dans les contenus analysés : « Diffuser les principes de l'économie islamique au sein du grand public », « Développer les finances islamiques », « Responsabilité sociale imprégnée de la culture islamique ». Les fréquences enregistrées par ces catégories marquent l'importance accordée à la culture islamique dans la politique de responsabilité sociale des banques étudiées : à la sensibilité vis-à-vis de cette culture, à la contribution à son développement et à sa diffusion.

Pour conclure sur ce point, nous dirons que la politique générale des banques islamique semble intégrer de nombreuses dimensions culturelles. Par ordre d'importance, il s'agit de : la sensibilité culturelle ; la valorisation du patrimoine culturel et son exploitation dans le cadre de l'innovation et du management de la qualité ; l'adoption d'une vision de la RSE et la conduite d'actions pour le développement durable inspirées des principes et les valeurs de l'islam ; la contribution au développement de cette culture islamique, et notamment de ses dimensions économiques et financières à travers la formation, l'innovation et le soutien à la recherche. D'une part, ces dimensions concordent parfaitement avec les axes des concepts d'empreinte culturelle et la conception qu'on a donnée à la performance culturelle dans notre cadre théorique. D'autre part, ces dimensions semblent faire l'objet d'une forte communication via les sites web des banques étudiées. Une communication qui nous pousse à nous interroger : sur son caractère intentionnel, sur la possibilité de la présence d'objectifs culturels derrière la communication web des banques islamiques.

### **2.3. Dimensions culturelles de la politique RSE des banques Islamiques :**

Au-delà de la politique générale, la politique de responsabilité sociale peut aussi offrir des informations précieuses sur la conception et les indicateurs de performance adoptés par une organisation.

Occupant un espace considérable sur les sites sélectionnés, la culture semble constituer un axe fondamental des politiques de responsabilité sociétales adoptées par les banques étudiées. Effectivement, pas moins de 234 énoncés, référant à l'axe culturel de la RSE, furent relevés par l'analyse. Ces énoncés apparaissent sur huit (08) rubriques particulières : Politique de l'entreprise, RSE, Rapports financiers, Gouvernance, Fatwas et publications, Trophées et réalisations, Employés, Qualité. Elles enregistrent leurs plus

fortes fréquences sur les rubriques RSE et Rapports financiers (116 et 66 respectivement). Les rapports de performance et les différents contenus présentés sous ces rubriques reportent différents objectifs et critères culturels de performance.

Cette dernière constatation est largement corroborée par les données présentées dans le tableau 4.4. A partir des 234 énoncés relevés dans le corpus, quatorze (14) catégories thématiques furent formées. Des catégories qui réfèrent à différents objectifs et finalités culturelles.

Sur ces quatorze catégories thématiques, la catégorie « Action caritatives » possède la plus grande importance dans les représentations des banques étudiées ; ses énoncés furent relevés sur les six sites, sur trois rubriques ; ils ont enregistré une fréquence de citation de 83. A travers les énoncés de cette catégorie, les actions reportées ne sont pas des actes caritatifs ordinaires semblables à ceux des banques traditionnelles. Il s'agit d'actions inscrites dans des rituels culturels islamiques tels que « la Zakat ». En plus de la redistribution des revenus et le soutien aux classes sociales démunies, les actions relevées présentent – aussi - des finalités culturelles. Elles visent à *perpétuer ces rituels islamiques à caractère caritatif, à les faire évoluer, à les diffuser et à les valoriser*.

Les catégories « Conférences et manifestations sur la finance islamique », « Publications islamiques », « Soutien à la recherche en économie islamique » présentent aussi une importance significative au sein du corpus. Par ordre successif, ces catégories ont enregistré des fréquences de 32, 22 et 11. Une bonne partie de ses énoncés furent relevés sur des rapports de performance et des rapports de responsabilité sociale. Sur ces documents, les efforts produits par les banques (nombre d'actions entreprises et budgets alloués) pour le soutien et l'organisation de conférences et de manifestations sur la finance islamique, pour la publication d'ouvrages sur le sujet, et pour soutenir la recherche dans le domaine, sont présentés comme des indicateurs de la performance globale. Généralement, ces résultats viennent conforter les observations réalisées sur les politiques générales des banques étudiées. Les finalités liées au développement du patrimoine culturel islamique (les principes de la finance islamique), à sa diffusion et à sa valorisation apparaissent, en effet, comme des finalités opérantes, inclinées en objectifs, en

actions et en critères de performance. Des objectifs et des actions de *soutien à la recherche et aux manifestations scientifiques portant sur la finance islamique*.

**Tableau 5 : Fréquences d'apparition des dimensions culturelles des politiques de responsabilité sociale des banques étudiées sur les volets institutionnels de leurs sites**

Catégorie thématique	Nombre de sites sur lesquels les énoncées de la catégorie thématique furent relevées (a)	Nombre de rubriques sur lesquelles les énoncées de la catégorie thématique furent relevées	Fréquence (Nombre de citations : b)	Fréquence relative (b/a)
Actions de formation islamique au profit de la société.	3	3	9	3,00
Soutien à l'apprentissage du Coran.	2	2	17	8,50
Former les cadres aux opérations financières conformes à la charia.	3	6	16	5,33
Formations sur les opérations de la finance islamique au profit de la société.	3	2	6	2,00
Actions de sensibilisation.	1	1	3	3,00
Soutien à la recherche en économie islamique.	1	3	11	11,00
Conférences et manifestations sur la finance islamique.	3	4	32	10,67
Publications islamiques.	4	5	22	5,50
Soutien à l'art, aux lettres et à la culture.	3	2	18	6,00
Soutien aux Mosquées.	2	2	5	2,50
Services spéciales aux femmes.	3	4	6	2,00
Investissement d'heures de travail dans des activités sociétales religieuses.	1	1	1	1,00
Soutien aux programmes écologiques.	2	1	5	2,50
Actions caritatives.	6	3	83	13,83

Les quatre premières catégories dans le tableau 5 dévoilent – pour leur part – une troisième dimension culturelle de la performance des banques Islamique. Une dimension qui renvoie à des objectifs de *formation islamique et de diffusion de la culture islamique au près des employés des banques et au sein de leurs sociétés d'appartenance*. Les actions de formation et de diffusions répertoriées sous ces catégories ne concernent pas seulement les savoirs faire liés aux différentes opérations de la finance islamique (formation des cadres, accueils de stagiaires, organisation de séminaire pour les écoliers, etc.). Elle s'étend à d'autres éléments de la culture islamique tels que l'apprentissage du Coran et la création d'écoles islamiques<sup>22</sup>. En termes d'importance, cette dimension arrive au troisième rang. En effet, les énoncés reportant des efforts de *formation islamique* furent relevés sur plusieurs rubriques, ils enregistrèrent une fréquence globale de 48. Tous comme pour les deux autres dimensions, il importe de souligner que les efforts de *formation islamique et de diffusion de la culture islamique* (nombre d'actions entreprises et budgets alloués) sont présentés dans les rapports de performance des banques islamiques comme des indicateurs de performance globale.

Au-delà de ces trois premières dimensions, l'analyse des contenus – portant sur la responsabilité sociale des banques étudiées – a fait ressortir six autres critères culturels de la performance. En registrant des fréquences relativement faibles, il s'agit par ordre d'importance : du soutien aux activités artistiques, littéraires et culturelles ; du développement de services spécialisés pour les femmes respectant les principes islamiques de non-mixité ; du soutien financier apporté à la construction, à la rénovation, et à la gestion des mosquées ; du soutien apporté à des programmes écologiques et au développement de la culture environnementale (les programmes de développement de l'énergie renouvelable) ; d'actions de sensibilisation islamiques<sup>23</sup> ; et de l'investissement d'heures de travail dans des activités sociétales religieuses. Dans les contenus analysés, les efforts produits par les banques dans ses domaines (nombre d'actions entreprises et budgets alloués) sont présentés comme des indicateurs de performance globale.

---

<sup>22</sup> Tels qu' « El Madaris El Omania » créées par la banque islamique de Jordanie.

<sup>23</sup> Le contenu du rapport annuel 2013 de la BISB présente trois actions de sensibilisation : une campagne de la Zakat, une deuxième portant sur le Hijab, et une troisième Nommée « Rikaze » qui a pour objectif de promouvoir les moralités et les comportements éthiques islamiques.

Pour conclure sur ce point, nous dirons que l'analyse des contenus (publiés sur les sites sélectionnés) portant sur la responsabilité sociale a porté un éclairage supplémentaire sur les dimensions culturelles de la performance des banques islamiques.

Globalement, les résultats de cette analyse viennent conforter les observations réalisées sur les politiques générales des banques étudiés. A travers les énoncés relevés, les finalités liées à la préservation et au développement du patrimoine culturel islamique, à sa diffusion et à sa valorisation apparaissent, en effet, comme des finalités opérantes ; inclinées en objectifs, en actions et en critères de performance. Par ordre d'importance, ces objectifs et ces critères concernent :

- La préservation et la perpétuation des rituels islamiques à caractère caritatif (tels que la Zakat), leur développement, diffusion et valorisation.
- Le soutien à la recherche scientifique en générale ; et à la production scientifiques (publications, manifestations) portant sur la finance islamique en particulier.
- La formation islamique et la diffusion de la culture islamique au près des employés des banques et au sein de leurs sociétés d'appartenance. (Formation aux opérations de la finance islamique pour les cadres des banques, des stagiaires externes et des écoliers ; apprentissage du Coran ; création d'écoles islamiques).
- Le soutien aux activités artistiques, littéraires et culturelles ;
- Le développement de services spécialisés pour les femmes respectant les principes islamiques de non-mixité ;
- Le soutien financier à la construction, à la rénovation, et à l'activité des mosquées ;
- Le soutien à des programmes écologiques et au développement de la culture environnementale;
- La sensibilisation aux mœurs et aux moralités islamiques (Zakat, Hijab ...).

A ces dimensions, nous pouvons ajouter les efforts d'innovation et de développement des produits islamiques. Sur leurs rapports de performance, les banques étudiées présentent les efforts produits dans ces différents domaines (nombre d'actions entreprises et budgets alloués) comme des indicateurs de leur performance globale.

## **2.4. Analyse des pratiques et des systèmes de management spécifiques aux banques islamiques :**

Un troisième type d'énoncés – relevés sur les volets institutionnels des sites analysés – reporte différentes pratiques et de multiples systèmes managériaux spécifiques à la finance islamique. Présents sur l'ensemble des sites, sur de multiples rubriques (volets) ; un ensemble de 146 énoncés de ce type furent relevés.

Globalement, ces énoncés réfèrent à différentes pratiques managériales, à des dispositifs organisationnels variés, ainsi qu'à des systèmes managériaux développés à fin de satisfaire aux finalités, aux objectifs et aux valeurs culturelles des banques islamique.

Comme le démontre le tableau 6 ci-dessous, ces énoncés furent classés en dix catégories thématiques.

Parmi celles-ci, les cinq catégories les plus importantes exposent différents *dispositifs managériaux mise en place par les banques à fin de garantir la conformité de leurs activités aux règles de la Charia*.

### **2.4.1. La création d'Organes internes chargés du conseil, de l'audite, et du contrôle du niveau de conformité à la Charia :**

Présente sur les six sites analysés, sur six volets et avec une fréquence de citation de 78, la catégorie « Organes internes : de conseil, de contrôle et d'audite de la conformité à la Charia » est la plus importante. Les énoncés de cette catégorie reportent la création de différents organes chargés : de conseil, d'audite et du contrôle de la conformité des activités des banques aux principes et aux règles de la Charia ; ils explicitent – en outre – les responsabilités et les processus de ces différents organes.

Parmi ces organes, le « Conseil de la charia » est le plus important. En effet, des énoncés reportant la création de cet organe et explicitant ces missions et activités furent relevés sur les sites des six banques étudiées.

Sur les contenus publiés par les six banques étudiés, le conseil de la charia apparait comme un organe de conseil et d'audite, chargé de la supervision et du contrôle des différentes activités des banques. En d'autres termes, le conseil de la charia aurait pour

mission d'orienter les opérations de la banque et de s'assurer de leur conformité aux règles de la Charia.

**Tableau 6 : Fréquence d'apparition – sur les volets institutionnels analysés – d'énoncés référant aux pratiques et aux systèmes managériaux spécifiques aux banques islamiques**

Catégorie thématique	Nombre de sites sur lesquels les énoncés de la catégorie thématique furent relevés (a)	Nombre de rubriques sur lesquelles les énoncés de la catégorie thématique furent relevés	Fréquence (Nombre de citations: b)	Fréquence relative (b/a)
Organes internes : de conseil, de contrôle et d'audite de la conformité à la Charia	6	8	78	13,00
Conseils et audite externe de la conformité à la charia	4	5	11	2,75
Gestion des risques liés au respect des règles de la Charia	3	2	7	2,33
Normes spécifiques à la finance islamique	4	3	19	7,50
Systèmes d'information spécifiques aux banques islamiques	1	1	3	3,00
Gestion des revenus non conformes à la Charia	4	3	13	3,25
Création d'une caisse de la Zakat	2	3	8	4,00
Comité de la Zakat	1	1	2	2,00
Calcul de la zakat	1	3	3	3,00
Contrôle des activités caritatives	1	1	6	6,00

Organe de gouvernance élu par l'Assemblée générale ; le contrôle, l'audite et l'orientation exercée par le conseil de la charia porte sur : les activités et les produits de la banque; ses projets d'innovation ; les principes, procédures et contrats régissant ses opérations et ses transactions ; les procédures de distribution des bénéfices et des pertes ; et les ressources et dépenses des caisses dédiés aux activités caritatives (caisse de la Zakat et la caisse du crédit sans intérêt). Ainsi, le conseil a pour responsabilité de

s'assurer de la conformité de ces éléments aux règles de la Charia, aux orientations et aux Fatwas qu'il a émises et aux normes spécifiques à la finance islamique.

D'une banque à l'autre, le conseil peut assumer – aussi - certaines ou l'ensemble des responsabilités suivante :

- Fournir des conseils au top management et aux différentes unités de l'organisation sur des questions liées à la charia.
- Répondre aux exigences de la banque centrale.
- Identifier, évaluer et transfert les revenus non conforme à la charia vers des caisses dédiés aux activités caritatives (caisse des SADAKATES pour la BIsB par exemple).
- Donner des précisions sur la Zakat et s'assurer qu'elle fut calculée dans le respect des règles de la charia et des normes comptables spécifiques à la finance islamique.
- Publié un rapport annuel et le présenter devant l'assemblée générale.

Au-delà des responsabilités, certaines banques (la BIsB et la JIB notamment) présentent sur leurs sites les processus d'audite adoptés par les conseils de la charia. Globalement, ces processus passent par les opérations suivantes :

- Examiner et documenter les différentes procédures et opérations de l'entreprise : directement ou à travers le département – ou l'employé – chargé du contrôle interne de la charia.
- Planifier l'audite de façon à réunir les informations, explications et preuves nécessaires aux autres opérations. Dans les banques qui en disposent, cette planification s'effectue en collaboration avec le département, le service ou l'employé chargé du contrôle interne de la charia. Ces derniers fournissent au conseil des rapports à propos des révisions effectuées sur les dossiers, les contrats et les opérations de la banque.
- Entretenir des réunions périodiques pour auditer les activités de l'entreprise, répondre à des questionnements et valider de nouveaux produits.
- Débattre avec les responsables des applications et des taux appliqués par la banque pour assurer la conformité à la charia.
- Réviser les bilans et les budgets financiers et calculer la zakat.

A travers les responsabilités assumées et les processus adoptés par les conseils de la charia : la conformité à la charia apparait comme une dimension déterminante de la



performance globale des banques islamique. Une dimension qui retient l'intention du top management et de l'actionnariat en même temps. Une dimension opérantes pour laquelle : des organes d'audites sont créés et des processus rationnels et rigoureux de contrôle sont mise en place.

Outre les conseils de la charia, cinq banques (sur six) ont créé des postes, des services ou des départements chargés de l'audite et du contrôle du niveau de conformité des activités à la charia. Il s'agit précisément :

- D'AIBNK dont l'organigramme signale la présence d'un contrôleur de la charia entretenant des relations organisationnelles avec : le conseil de la charia, le directeur du conseil d'administration, et le directeur général.
- De la BANQUE ISLAMIQUE DE DUBAÏ ayant constitué une équipe d'auditeurs de la charia qui travaille sous la direction du conseil de la charia.
- De la BIsB et d'EL Baraka qui ont créé des directions chargées de l'audit interne de la charia.
- Et enfin, de la JIB qui dispose : d'un secrétaire pour le conseil de la charia ; et d'une « direction d'audit interne et de la charia ». Imposée par le guide de gouvernance de la JIB, la direction d'audit interne et de la charia est Issue dans cette banque du conseil d'administration. Elle travaille sous l'orientation et la direction du conseil de la charia et du comité d'audit. Elle a - entre autres – pour responsabilités de s'assurer : que les activités de la banque respectent les principes et les règles de la Charia ; et de l'exécution des décisions et des orientations émises par le conseil de la charia.

A travers ces cinq exemple, il parait que les banque islamique ont tendance à doter leur management intermédiaire d'organes chargés de l'audite et du contrôle du niveau de conformité à la charia ; d'organe qui vienne soutenir l'activité des conseils de la charia afin de garantir une satisfaction optimale des dimensions culturelles de la performance liées au respect de la Charia.

#### **2.4.2. Conseil et audite externe :**

Par ordre d'importance, la catégorie thématique « Conseils et audite externe de la conformité à la charia » se situe au deuxième rang (Tableau 4.5). En effet, les énoncés de cette catégorie furent relevés onze fois ; sur quatre des six sites analysés, sur cinq volets.

Globalement, ces énoncés démontrent que les banques islamiques font appel aux services de différents organes externes d'audit et de consulting pour s'assurer de la conformité de leurs activités aux principes de la charia.

Dans le cadre de la réalisation des rapports annuels de performance, par exemple, les rapports réalisés par les commissaires aux comptes (ou les bureaux d'audit) ne se limitent guère aux aspects financiers traditionnels. Le niveau de conformité des bilans financiers aux règles de la charia, aux orientations du conseil de la charia, et aux normes comptables spécifiques aux institutions financières islamiques y occupent, en effet, un espace significatif.

Un autre exemple de l'intérêt accordé à ces services est celui de la BANQUE ISLAMIQUE DE DUBAÏ. Cette dernière a réalisé des placements dans un bureau de consulting Charia. Nommé "DARE ECHARIA", ce dernier est formé d'experts en charia et en droit. Il assure des services de conseil sur des questions liés à la conformité à la charia.

En plus des organes d'audit internes, les banques islamiques semblent, ainsi, recourir aux services spécialisés de bureaux d'audit et de consulting à fin de garantir la conformité des différents aspects de leurs activités aux règles de la Charia.

### **2.4.3. Normes et notations :**

Au-delà de l'audit et du contrôle, les activités des banques islamiques semblent être soumises à des normes et à des notations spécifiques.

En termes de fréquences, la catégorie thématique « Normes spécifiques à la finance islamique » arrive en troisième place ; ses énoncés furent relevés dix-neuf (19) fois, sur quatre sites, sur trois rubriques.

A travers ces énoncés, les banques étudiées soulignent l'application de normes spécifiques émises par des organisations spécialisées. C'est le cas notamment des normes émises par « l'Organisation de comptabilité et d'audit des institutions financières islamiques » (AAOIFI)<sup>24</sup>. Afin de développer les techniques comptables et d'audit spécifiques à la finance islamique ; cette organisation a mis au point une série de normes. Garantissant une totale conformité aux règles de la charia, ces normes portent sur différents

---

<sup>24</sup> "The Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions".

domaines managériaux : conception des services et produits financiers islamiques ; comptabilité et audite des institutions financières islamiques ; règles de gouvernance régissant l'activité des « Conseils de la Charia », chartes éthiques encadrant l'activité des auditeurs externes et des employés des banques islamique.

De plus, certains énoncés de cette catégorie présentent des notations spécifiques à la finance islamique. C'est le cas par exemple des notations réalisés par « l'Agence Islamiques Internationale de Notation » (IIRA)<sup>25</sup>. Cette dernière offre, en effet, des services de notation portant sur le niveau d'application des règles de la charia. Une notation à laquelle est soumise – à titre d'exemple – la Banque Islamique de Jordanie (JIB).

#### **2.4.4. Gestion des revenus non conformes à la Charia :**

Une autre catégorie thématique ayant enregistré des fréquences importantes concerne « la gestion des revenus non conformes à la Charia ». Présents sur quatre sites, les treize énoncés relevés pour cette catégorie démontrent que les banques islamiques ont développé des pratiques spécifiques pour gérer les revenus générés par les transactions non conformes à la charia.

Dans le cadre de leurs activités, les banques islamiques sont soumises à une législation qui les contraint – dans certains cas – à effectuer des opérations non conformes à la charia. Dans d'autres cas, ces banques peuvent effectuer accidentellement transactions non conforme à la charia.

Face à ces cas, les principes et les règles de la charia imposent un assainissement des bénéfices et une réorientation des revenus non conforme vers des activités caritatives. A ces fins, les banques islamiques étudiés semblent avoir développé des processus managériaux leur permettant : d'identifier les transactions et les revenus non conformes réalisés ; de les transférer vers des comptes à caractère caritative ; puis de les utiliser dans des actions de charité (dons aux pauvres, crédits sans intérêts, financement d'activités culturelles et scientifiques, etc.).

#### **2.4.5. Gestion des risques liés au respect des règles de la Charia :**

En outre, les actions managériales entreprises par les banques islamiques – à fin de satisfaire aux dimensions culturelles de leurs performances – semblent s'étendre à la gestion des risques.

---

<sup>25</sup> « The Islamic International Rating Agency ».

Sur les six sites analysés, trois présentent – en effet – des énoncés qui réfèrent à une gestion des risques liés au respect des principes de la charia. Selon ces énoncés, les risques que peut encourir l'activité d'une banque islamique suite à un non-respect de la charia constituent des risques opérationnels conséquents. Des risques qui sont gérés à l'aide d'outils et de processus adéquats.

Afin de garantir la conformité de leurs activités aux règles de la charia, les banques islamiques ont développé, ainsi, un ensemble de dispositifs managériaux qui s'étendent sur : le contrôle et l'audit interne, les pratiques d'audit et de consulting externes ; la gestion des risques, la standardisation et la normalisation, etc.

En plus de ces dispositifs, les objectifs liés à « *la préservation, au développement et à la diffusion des rituels islamiques à caractère caritatif* » ont poussé les banques islamiques à adopter une autre série d'actions managériales. Représentées par quatre catégories thématiques, il s'agit : de la création d'une caisse de la Zakat, de la formation d'un comité chargé de sa gestion, des pratiques de calcul de cette aumône, et enfin, de la mise en œuvre de processus de contrôle des activités caritatives (Tableau 4.5).

Pour le cas d'EL BARAKA, les contenus analysés reportent, enfin, l'implémentation de systèmes d'information spécifiques adaptés aux spécificités et aux objectifs de la finance islamique.

### **Section 03 : Résultats de l'analyse des volets produits**

Au-delà des contenus institutionnels, « *la communication produits* » d'une organisation peut révéler des informations précieuses sur la représentation qu'elle se fait de sa « performance globale ». Particulièrement, cette communication expose les différentes composantes de la valeur apportée aux clients.

A travers « la section produits » des sites analysés, seules deux dimensions culturelles de la valeur apportée au client apparaissent : la conformité à la charia, et la présentation de services spécifiques aux femmes.

Sur le site de la « DIB », la section « Produit » comporte, en effet, une rubrique intitulée « services aux dames ». Cette rubrique présente une gamme de services adressés exclusivement à la clientèle féminine de la banque. Des services qui répandent – selon le contenu analysé – aux exigences de conformité à la charia et de respect des valeurs

éthiques islamiques liés à la non-mixité. Globalement, les produits proposés sur cette rubrique sont similaires aux autres. L'originalité principale tient au fait que les services sont prestés exclusivement par des femmes dans des locaux séparés.

Pour ce qui est de la première dimension, la conformité à la charia semble détenir une grande importance dans les représentations des produits des banques étudiées. Comme le démontre le tableau 7, l'ensemble des sites analysés se penchent – en effet – sur la conformité des produits à la charia : Pour certaines prestations, la conformité est – tout simplement – soulignée ; pour d'autres, les règles de la charia appliqués sont explicités (en utilisant – dans certains cas – des Fatwas, des versés coraniques, ou des hadiths).

**Tableau 7 : Fréquence des produits bancaires pour lesquels, les banques étudiées évoquent « la conformité à la charia » sur leurs sites web**

Banque	Nombre de produits proposés (a)	Nombre de produits dont la conformité est évoquée (b)	Fréquence relative (b/a)*100 %
<b>AIBNK</b>	18	7	38,89
<b>ADIB</b>	41	15	36,59
<b>JIB</b>	49	15	30,61
<b>BIsB</b>	27	11	40,74
<b>DIB</b>	118	77	65,25
<b>EL-BARAKA</b>	93	38	40,86

D'une banque à l'autre, l'importance accordée à la conformité semble toutefois varié. Cette variation peut être appréciée – notamment – à travers *le rapport du nombre de prestations dont la conformité est évoquée à l'ensemble des prestations exposées sur le site*. Pour la BIsB, EL BARAKA et l'AIBNK, ce rapport semble s'établir autour de 40%. Pour la DIB, il s'élève à 65.25%. Pour l'ADIB et la JIB, il chute respectivement à 36.59% et 30.61% (Tableau 7).

Au cours de cette étude, la méthode utilisée et les données récoltées ne permettent guère l'explication de ces variations. Toutes fois, un élément de réponse pertinent tient à la nature des produits exposés sur les sites :

Au cours de l'analyse, nous avons remarqué que les produits de financement et les produits innovants (tels que les cartes électroniques pour la DIB) sont les produits dont la conformité à la charia est le plus souvent mentionnée ou explicitée. Les présentations des services traditionnels par contre – tels que les comptes courants ou les comptes d'épargne – n'aborde que rarement cette question de conformité.

Par rapport aux services offerts aux entreprises et aux affaires, nous avons constaté – en outre – que la conformité est plus abordée lors de la présentation des produits offerts aux particuliers.

Ainsi, la diversité, le caractère innovant et la nature des produits (produits destinés aux particuliers / produits aux entreprises et aux affaires) proposés par une banque islamique pourraient constituer des variables influençant le niveau de sensibilité – aux règles de la charia – affichée dans le cadre d'une communication web portant sur ses produits.

Pour conclure cette section, nous dirons que la sensibilité aux règles de la Charia et la conception de produits et de services cohérents avec les mœurs, traditions et valeurs des sociétés musulmanes apparaissent comme des composantes principales de la valeur apportée par les banques islamiques à leurs clients. Des dimensions autour desquelles, ces banques entretiennent une communication significative via leurs sites web.

### ***Conclusion : Contributions et limites de l'étude portant sur les banques islamiques***

Les résultats de cette première étude apportent de précieuses réponses : d'une part, aux questions de recherches spécifiques formulées au début du chapitre ; et d'autre part, aux questions générales présentées dans la synthèse de la première partie.

En effet, l'image tracée des banques islamiques – à travers l'analyse de contenus – est celle d'entreprises qui considèrent la culture : comme une ressource stratégique à développer et à valoriser ; comme l'un des axes principaux de leurs politiques générales, de leurs politiques de responsabilité sociétale et de leurs performances globales.

Que ce soit au niveau de la politique générale ou de la politique de responsabilité sociale, ces organisations semblent intégrer divers finalités et missions culturelles. Des

finalités et des missions relatives : à la sensibilité (la conformité) aux valeurs et aux règles de l'Islam ; à la valorisation du patrimoine culturel et à son exploitation dans le cadre de l'innovation et du management de la qualité ; à la conduite d'actions pour le développement durable inspirées des principes et les valeurs de l'islam ; à la contribution au développement de cette culture islamique, et notamment de ses dimensions économiques.

A travers les rapports de performance et les rapports de responsabilité sociale analysés, ces finalité apparaissent comme des finalités opérantes pour lesquelles, des objectifs sont précisés, des actions sont entreprises, et les résultats sont présentés et argumentés.

A la question des méthodes utilisées pour gérer et évaluer le degré d'atteinte des objectifs culturels, cette étude apporte – aussi – certaines réponses. Pour satisfaire à leurs finalités et valeurs culturelles, les banques étudiées semblent avoir développé des processus managériaux spécifiques relatifs : au contrôle et à l'audit interne, à l'audit et au consulting externes ; à la gestion des risques, à la standardisation et à la normalisation, à l'information et la communication, et à la gestion des activités caritatives.

Un autre résultat important de cette étude à trait au caractère restreint de la conception de la performance culturelles adoptée par les banques étudiés. Même si certaines de ces banques adoptent quelques finalités relatives au développement des arts, des sciences et des lettres et d'une culture du développement humain ; la majorité absolue des valeurs, finalités et missions culturelles adoptées par ces banques sont d'ordre religieux. La diversité linguistique et ethnique, pour sa part, ne semble pas intégrer cette construction de performance culturelle. Pourtant, les revendications ethniques et linguistiques des sociétés musulmanes sont si pesantes qu'elles poussent certains groupes ethniques à repousser tout ce qui est arabe ou musulmans. Dans un tel contexte, l'adoption d'une conception élargie de la performance culturelle par les banques islamiques incorporant des objectifs liés à la diversité linguistique et ethnique pourrait renforcer leur performance perçue par leurs clients et la valeur qu'elles apportent à la société.

Sur un autre plan, les dimensions culturelles de la performance globale présentent une importance significative dans les représentations véhiculées à travers les sites web

analysés. À travers les volets institutionnels ou les volets produits de leurs sites-web, les banques islamiques semblent – en effet – entretenir une forte communication électronique autour des critères culturels de leurs performances.

Enfin, pour ce qui est des questions relatives aux finalités et aux objectifs qui animent la création de sites web et la communication électronique chez les banques islamiques ; les résultats de l'analyse de contenus présentée dans ce chapitre ne permettent guère d'apporter de réponse. Toutefois, des interviews relatives à la création de sites web – dédiés à des services de finance islamiques – au niveau d'autre banque démontrent que cette création peut être animé par des objectifs culturels, liés notamment, au développement de la conscience et des connaissances relatives à la finance islamique chez le grand publique<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> C'est le cas notamment de l'interview tenue par le directeur exécutif et le directeur exécutif adjoint de la «SAHAR BANK» à l'occasion du lancement du site web de leur fenêtre islamique. <http://www.shabiba.com/News/Article-44298.aspx>. Dernière consultation : le 31-01-2014.



---

**Chapitre 5 :**  
**Etude de cas sur le secteur des Médias ; Questions  
de recherche, méthodologies et résultats partiels de  
l'analyse de contenus numériques**

A travers l'étude de cas présentée dans le premier chapitre, il paraît que certaines entreprises – tels que les banques islamiques – adoptent des finalités et objectifs culturels. En plus des dimensions économiques, sociales et écologiques, ces entreprises intègrent des dimensions culturelles à leurs constructions de performance globale. Il paraît aussi que ces dimensions culturelles de la performance font l'objet d'une communication électronique consistante via leurs sites web officiels. Il paraît, enfin, que certaines d'entre elles poursuivent des objectifs culturels à travers leurs projets TIC.

Entre autres, ces résultats ouvrent le champ de notre recherche sur la question suivante : *Dans le cadre d'une communication électronique utilisant des TIC, quel effet la négligence des dimensions culturelles de la performance globale d'une entreprise pourrait avoir sur les dimensions économiques, sociales et écologiques de cette même performance ?*

Constituant un point angulaire dans l'analyse empirique de notre modèle (voir la synthèse de la première partie), cette question a fait l'objet d'une deuxième étude qualitative. Il s'agit d'une étude de cas portant sur les pratiques de certaines entreprises médiatiques (et forums de discussion) à l'occasion « des matches de qualification de la coupe du monde de football 2010 : Algérie-Egypte ».

Dans ce qui suit, nous présenterons la démarche méthodologique utilisée et une partie des résultats de cette étude. Dans une première section, le terrain et les objectifs de recherche seront détaillés. Dans une deuxième, nous traiterons des spécificités du processus de recherche. Enfin, dans une troisième section, les résultats de la première étape de l'étude seront présentés et interprétés.

## **Sections 1 : Descriptif du terrain et des objectifs de recherche**

De par leur nature, les activités des médias se caractérisent par une utilisation massive des TIC. Ces activités figurent – en effet – parmi les premières à être affectées par la numérisation. Que ce soit pour la récolte de l'information, la production des contenus médiatiques, l'édition ou la diffusion ; les performances des entreprises médiatiques s'appuient – aujourd'hui – sur l'utilisation de différents outils et services TIC : matériel informatique, équipements de communication, logiciels spécifiques, services de télécommunication (par fils, sans fils et par satellite), etc.

Au niveau organisationnel, cette utilisation des TIC a engendrée de profondes mutations dans les pratiques et les processus des entreprises médiatiques.

Un exemple marquant de ces changements est celui des pratiques basées sur le Web 2.0. Le social-web a donnée – effectivement – à la communication des média un aspect plus interactive ; les auditeurs qui constituaient au paravent de simples récepteurs participent – aujourd’hui – de plus en plus à la production et à la diffusion (rediffusion via les web-sociaux) de l’information. Sous la casquette d’internautes appartenant à différentes communautés virtuelles, ces auditeurs représentent une source de plus en plus importante d’informations pour les entreprises médiatiques. Les vidéos, photos et documents communiqués par ces acteurs représentent très souvent l’unique source d’information sur des sujets délicats protégés par les pouvoirs publics. Ainsi, la relation entreprise médiatique/auditeurs a pris – suite à l’apparition du web 2.0 – la forme d’une communication à double sens, caractérisée par de profondes interactions.

Un autre exemple marquant concerne les modes de diffusion des produits médiatiques. Que ce soit pour la presse, la radio ou la télévision, la diffusion de ces produits se fait de plus en plus sur internet (e-journal, radio sur internet, télévisions sur internet, etc.). Très souvent, ces produits s’intègrent avec d’autres services TIC. C’est le cas, par exemple, des offres « triple-play » intégrant des services d’accès Internet à haut débit, de téléphonie fixe, et de télévision par ADSL.

Un dernier exemple concerne la relation auditeur-auditeur. Aujourd’hui, les échanges des auditeurs au tour des sujets abordés par les médias prennent un aspect virtuel. Elles confrontent des masses de plus en plus importantes d’auditeurs présentant des caractéristiques socioculturelles différentes. A travers la création et l’animation de leur propre réseaux-sociaux, les entreprises médiatiques, intègrent donc un nouveau rôle, celui de l’animation, de la gestion et de l’exploitation des interactions entre leurs auditeurs.

Vues ces différents changements, les activités médiatiques furent intégrées – depuis quelques années – aux secteurs des TIC.

Au sein d’une économie de l’information comme la nôtre, l’utilisation et l’efficacité des TIC dépend largement de la production et de la diffusion de contenus développés et mis à la disposition de la société. A quoi sert un système de veille

stratégique sur internet si les informations à valeur stratégique pour l'entreprise ne sont pas disponibles sur le NET ? À quoi sert une plateforme de téléenseignement si l'on ne dispose pas de contenus pédagogiques sous forme numérique ? À quoi sert un système de "selling-chain-management" si l'entreprise ne dispose pas d'un catalogue électronique actualisé de ses produits.

**Tableau 8 : Liste des branches d'activité appartenant au secteur des contenus et des supports**

<b>Codes dans la CITI</b>	<b>Branches d'activités</b>
<b>581</b>	<b>Édition de livres, de périodiques et autres activités d'édition</b>
5811	Édition de livres
5812	Édition de répertoires et de fichiers d'adresses
5813	Édition de journaux, revues et périodiques
5819	Autres activités d'édition
<b>591</b>	<b>Production cinématographique, vidéo et de télévision</b>
5911	Production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision
5912	Post-production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision
5913	Distribution de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision
5914	Projection de films cinématographiques
<b>592</b>	<b>Enregistrement sonore et édition musicale</b>
<b>60</b>	<b>Programmation et diffusion</b>
601	Radiodiffusion
602	Programmation et diffusion d'émissions télévisuelles
<b>639</b>	<b>Autres services d'information</b>
6391	Activités des agences de presse
6399	Autres services d'information n.c.a.

Dans ce contexte, les médias, les maisons d'édition, les entreprises de production audiovisuelle (cinéma, vidéo, télévision), d'enregistrement sonore et d'édition musicale,

de programmation et diffusion constituent l'amant du secteur des TIC. A travers la production et la diffusion ou publication électronique des produits de contenu (OCDE, 2006), ces entreprises fournissent les imputes nécessaires pour le fonctionnement et l'exploitation des TIC.

Dans cette perspective, les activités de production et de diffusion de contenus en général, et les activités médiatiques en particulier, représentent – aujourd'hui – une partie intégrante des secteurs des TIC. Elles figurent – à titre illustrative – dans la CITI et la NACE<sup>27</sup> sous la section « Information et communication » (OCDE, 2011). Elles figurent – aussi – dans le rapport du « groupe de travail sur les indicateurs pour la société de l'information » portant sur la redéfinition sectorielle des produits et secteurs de l'économie de l'information sous « le secteur des contenus et des supports » (Tableaux 8). Elles figurent, enfin, dans le rapport de « définition des produits de l'économie de l'information basée sur la classification centrale des produits (VERSION 2) » sous le secteur « des contenus et des médias » (OCDE 2009).

Afin d'analyser l'effet d'une utilisation des TIC négligeant l'axe culturel de la performance globale sur ses autres axes (ceux de la performance globale) ; l'étude présenté ici c'est focalisée sur ce secteur. Elle analyse plus précisément : *les pratiques d'entreprises médiatiques et de forums de discussions (des entreprises appartenant au secteur des contenus et des médias) lors des qualifications de la coupe du monde 2010.*

A l'occasion de ces manifestations, les rencontres Algérie-Egypte ont causé un choc substantiel entre les deux sociétés (algérienne et égyptienne). Une compétition qui se voulait purement sportive et amical a pris – à l'époque – un tournant catastrophique ; engendrant : des affrontements entre populations et une dégradation des relations diplomatiques, politiques, économiques, culturelles et sportives qui lient les deux pays.

Face à ce phénomène, il importe de s'interroger sur les causes réelles : Pourquoi une simple compétition sportive a provoqué de tels effets ? S'agit-il d'une simple volonté de vaincre ? D'un désir de gagné à tous pris ?

Dans l'absence de réponses scientifiques, la documentation analysée souligne plusieurs causes : le désir de vaincre certes, l'agression des athlètes et les finalités

---

<sup>27</sup> La CITI est la classification internationale type, par industrie, de toutes les branches d'activité économique ; Révision 4. La NACE est la Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne.

politiques aussi, mais surtout l'atteinte portée, d'une partie et de l'autre, aux valeurs et aux symboles culturels du chalangeur.

Ainsi, le comportement culturellement irresponsable de certaines entreprises médiatiques (chaines de télévision, Journaux, etc.), les messages culturellement insensibles diffusés à travers les TIC (forums de discussions, blogues, sites internet, émissions télévisées) apparaissent comme des causes potentiels du désastre.

Dans ce contexte, le conflit algéro-égyptien de 2010 semble représenter un terrain de recherche adapté à l'objectif poursuivit. A savoir : *L'évaluation de l'impact d'une utilisation des TIC qui néglige l'axe culturelle de la performance globale sur ses axes économique, client et sociétal.*

A cette fin, sept propositions de recherche ont été formulée :

- P1.** Les incidents générés par « les matches de qualification de la coupe du monde de football 2010 : Algérie-Egypte » ont pour principal cause la communication faite via les TIC (Notamment par les entreprises médiatiques des deux pays et les forums de discussion).
- P2.** La communication faite par les entreprises médiatiques via les TIC lors « des qualifications de la coupe du monde de football 2010 » a influencé positivement leurs performances économiques et financières.
- P3.** La communication faite par les entreprises médiatiques et à travers le web-social lors « des qualifications de la coupe du monde de football 2010 » s'est caractérisée par une « performance culturelle à court terme » négative.
- P4.** La « performance culturelle » négative à court terme des entreprises médiatiques a influencé négativement les dimensions économiques de leur performance sociétale.
- P5.** La « performance culturelle » négative à court terme des entreprises médiatiques a influencé négativement « la perception de la performance de ces entreprises par leurs Clients ».
- P6.** La « performance culturelle » négative à court terme des entreprises médiatiques a influencé négativement leur « performance culturelle à long terme ».

**P7.** La « performance culturelle » négative à court terme des entreprises médiatiques a influencé négativement les dimensions sécuritaires de leur performance sociétale.

En plus de ces propositions, l'étude essaye aussi d'éclairer les facteurs contextuels susceptibles d'influencer les interactions entretenues par les différentes variables de notre modèle théorique. Quels sont les facteurs qui ont influencé les pratiques de communication des entreprises médiatiques ? Au-delà des pratiques des entreprises médiatiques, quel sont les autres causes de la crise ? Etc.

## **Section 2: Spécificités du processus de recherche**

Comme dans toute autre étude scientifique, la réponse aux questions de recherche dressées a nécessité certains choix méthodologiques. En plus des choix épistémologiques explicités dans l'introduction général et l'introduction de la deuxième partie ; cette étude a impliqué d'autres choix liés à la temporalité et aux dispositifs et techniques de recherche utilisés. Cette deuxième section aura pour objectif d'exposer et de défendre ces derniers choix méthodologiques.

### **2.1. La temporalité :**

Inscrite dans une démarche qualitative ; l'étude de cas interprétative réalisée sur le secteur des médias s'est caractérisée par une approche mixte axée – en même temps – sur le contenu et le processus.

Dans une première phase, l'étude présentée ici prend l'apparence d'une recherche sur le contenu de nature explicative. Elle propose une analyse en termes de stock visant la compréhension des liens causaux qui se nouent entre les pratiques d'entreprises appartenant au secteur des TIC (lors des qualifications de la coupe du monde 2010) et les différents axes de leurs performances globales (y compris l'axe culturel).

Dans une deuxième phase, l'étude se concentre plus sur le processus. Adoptant une analyse en termes de flux ; elle tente de décrire les principales phases qui caractérisent l'évolution dans le temps de la relation utilisation des TIC – performances globales.

Ainsi, le temps est considéré ici comme une chronologie, par la prise en compte des différentes phases de l'évolution de l'impact des TIC sur les différents axes de la performance globale de l'entreprise. Le temps est également appréhendé en terme de

duré, notamment par l'estimation de l'espace temporel pendant lequel l'impact des TIC s'exerce sur les différents axes de la performance globale de l'entreprise.

## **2.2. Dispositifs et techniques de recherche :**

En ce qui concerne le dispositif de recherche mis en œuvre, la recherche présentée ici s'est caractérisée par le pluralisme des techniques de recherche mobilisées. En effet, le travail effectué est passé par trois étapes principales : l'analyse des interventions des internautes à travers les forums de discussion, l'analyse des titres et des abstracts d'articles publiés dans la presse des deux pays (l'Algérie et l'Égypte), l'analyse documentaire de rapports portant sur les performances des entreprises médiatique et l'évolution des échanges économiques entre les deux pays. Pendant ces étapes : différentes techniques de recherches furent combinées.

### **2.2.1. L'analyse des interventions des internautes publiés sur les forums de discussion :**

Dans une première étape, une analyse de contenu manuelle a été réalisée sur une sélection d'interventions effectuées par des internautes sur le sujet à travers les web-sociaux. Cette étape avait pour objectifs :

- d'identifier les causes et les effets des incidents ayant accompagné les matches de qualification de la coupe du monde 2010 entre l'Algérie et l'Égypte ;
- d'estimer le rôle joué par les médias et les web-sociaux dans ces incidents ;
- de décrire et d'estimer l'effet du comportement de ces entreprises (médias et web-sociaux) sur les différentes dimensions de leur performance globale ;
- d'identifier les différents liens de cooccurrence existant entre la communication faite par ces entreprises lors de la crise et les différentes dimensions de leurs performances globales ;
- et enfin, d'identifier les facteurs contextuels ayant favorisé le phénomène.

A ces fins, trois techniques d'analyse de contenus furent utilisées. Dans un premier temps, une analyse thématique a été effectuée, à fin de repérer les idées significatives et de les classer dans des unités d'analyse appartenant aux différentes variables composant le modèle théorique (proposé dans la synthèse de la première partie



de cette thèse). Dans un deuxième temps, une analyse des fréquences a été réalisée pour estimer l'importance relative des différentes catégories et variables retenues. Dans une troisième phase, une analyse de cooccurrence a été effectuée à fin de déterminer la nature des relations liants les différentes variables composant le modèle, et d'estimer leur intensités.

### **2.2.2. L'analyse des titres et des abstracts d'articles de presse :**

Dans une deuxième étape ; la recherche, a pris la forme d'une analyse historique ayant pour objectifs :

- la confirmation des résultats obtenus à travers l'analyse des interventions des internautes sur les forums sociaux ;
- l'évaluation de l'ampleur de la campagne médiatique accompagnant « les rencontres de qualification de la coupe du monde 2010 Algérie-Egypte ;
- l'estimation de la période temporelle sur laquelle, les causes, les effets et les répercussions de la crise se sont étendus ;
- la reconstruction du processus temporel et l'identification des différentes étapes qui ont caractérisée la crise.

A ces fins, les titres et les abstracts de 4975 articles publiés dans la presse algérienne et égyptienne furent analysés.

Pour décrire fidèlement certaines étapes du processus (les comportements culturellement insensibles des chaînes télévisées et les répercussions économiques notamment), des informations complémentaires furent puisées dans différentes documentant administratifs.

Les techniques d'analyse de contenu utilisées lors de ces deux phases seront largement débattus dans les prochaines sections, juste avant la présentation et l'interprétation de leurs résultats. Ces techniques font – aussi – d'objet d'une explication détaillée dans l'annexe 01.

### **Section 3 : Résultats de l'analyse des contenus numériques**

Après avoir présenté les objectifs et les différents choix méthodologiques qui ont caractérisé cette étude ; cette sections sera consacrée à la présentation et à l'interprétation des résultats obtenus lors de la première phase de recherche. A savoir, l'analyse de contenus numériques publiés par les internautes.

Comme il a été précisé dans la section précédente, la première étape de cette étude avait pour objectifs : d'identifier les causes et les effets des incidents ayant accompagné les matches de qualification de la coupe du monde 2010 entre l'Algérie et l'Egypte ; d'estimer le rôle joué par les médias et les web-sociaux dans ces incidents ; de décrire et d'estimer l'effet du comportement de ces entreprises (médias et web-sociaux) sur les différentes dimensions de leurs performances globales ; d'identifier les différents liens de cooccurrence existant entre la communication faite par ces entreprises lors de la crise et les différentes dimensions de leurs performances globales ; et enfin, d'identifier les facteurs contextuels ayant favorisé le phénomène.

#### **3.1. Démarche d'analyse de contenu utilisée :**

A ces fins, une analyse de contenu a été réalisée sur un corpus<sup>28</sup> de communications textuelles (des textes) ; portant sur la crise algéro-égyptienne et publiées par des internautes via les web-sociaux.

Globalement, l'analyse de contenu nous a semblée assez adaptée aux objectifs et aux spécificités de cette recherche. Effectivement, cette méthode est assez adaptée à l'examen des logiques de fonctionnement des organisations, aux études culturelles, à l'analyse des stratégies et des enjeux d'un conflit, des composantes d'une situation problématique (QUIVY & CAMPENHOUDT, 1995). Cette méthode est, aussi, appropriée aux études non positivistes telles que la nôtre. Cette méthode est, enfin, accommodée aux études portant sur des problématiques relativement récentes et autours desquelles peut de construits théoriques et d'évidences empiriques ont été produits.

Entre analyse manuel et analyse informatisée, l'analyse manuelle nous a semblée – en outre – la plus adaptée aux objectifs et aux conditions de l'étude. Par rapport à

---

<sup>28</sup> En analyse de contenu, le terme corpus est utilisé pour désigner l'échantillon de contenus sur lequel l'analyse a porté.

l'analyse informatisée (assistée par des logiciels tels que NVIVO ou LEXICA), l'analyse manuelle de contenu présente certes plusieurs faiblesses : lourdeur et faible flexibilité du processus, taille restreinte des corpus analysés, capacités de modélisation (ou de schématisation) et de traitement statistique très réduites, etc. Toutefois, cette approche offre, en contrepartie, de réels avantages en matière de qualité de l'analyse, de richesse et de profondeur des traitements et des interprétations. De plus, l'analyse de contenu manuel semble assez adaptées aux études non-positivistes comme celle-ci : aux études ayant pour objectif la construction d'une image assez riche sur un objet et son explication ; aux études qui ne poursuivent pas des objectifs de généralisation. En outre, la nature des contenus analysés – lors de ce travail – a rendue l'utilisation des logiciels très difficile et peut opportune. En effet, les contenus analysés étaient écrit en deux langues, l'arabe et le français ; ils étaient écrits dans différents dialectes. Si nous prenons l'exemple des textes en arabe : ces derniers étaient rédigées en : arabe littéraire, arabe algérien, arabe égyptiens et arabe soudanais, etc. Face à cette richesse linguistique, l'utilisation de logiciels impliquait une étape de traduction. Dans la mesure où il est difficile de se procurer un logiciel l'analyse de contenus en arabe, la traduction de l'ensemble des contenus devait se faire vers la langue française ce qui représentait de grands risques de déformation des messages, alourdissait et compliquait l'analyse, et éliminait les gains de temps offerts par les logiciels.

Au cours de cette analyse, la plus part des opérations ont été, ainsi, réalisées manuellement. Seuls des logiciels simples tels que le Word-Office et l'Excel ont été utilisés pour le traitement des textes et la représentation des catégories et le calcul des indicateurs. Globalement, ces opérations ont été réalisées sur trois étapes principales (explicitées dans l'annexe 01) :

### **3.1.1. L'analyse thématique :**

Dans une première étape, une analyse thématique a été effectuée à fin de repérer les idées significatives et de les classer dans des unités d'analyse. Au cours de cette phase, le chercheur a adopté une *approche théorique* ; il s'est basé sur le modèle théorique présenté à la fin de la première partie pour identifier les différentes catégories thématiques appartenant aux différentes variables du modèle étudié.

Inspiré du processus proposé par BARDIN (2001), le chercheur a dopé une procédure organisée en trois phases chronologiques : La préanalyse, le codage des données, et le traitement des données.

### 3.3.1.1. *La préanalyse :*

Au début, une préanalyse a été effectuée à fin de choisir les documents à analyser (le corpus) et d'élaborer les indicateurs nécessaires pour l'interprétation finale.

Au cours de cette étape, nous avons parcourus certains forums sociaux, à travers lesquels, les internautes communiquaient autours des événements ayant caractérisé « les qualifications de la coupe du monde 2010 : Algérie – Egypte ». Cette première tâche avait pour finalités : l'identification et le téléchargement d'un large échantillon de contenus liés à la problématique. Elle nous a permis de constituer un échantillon de *deux-cent-soixante-sis (266)* pages web.

Dans un deuxième temps, nous avons sélectionné aléatoirement les pages web sur lesquelles l'analyse de contenu allait s'appliquer. A partir des *deux-cent-soixante-sis (266 pages)* téléchargées, un corpus restreins de *dix-neuf (19) pages* fut – ainsi – constitué.

Ensuite, une lecture diagonale des 19 pages sélectionnés a été réalisée. Cette première lecture a permis au chercheur de faire connaissance avec les documents à analyser, de délimiter le champ d'investigation et de préparer le matériel à analyser.

Pour chaque page du corpus, le chercheur a créé – suite à cette lecture - une fiche de lecture électronique. Chaque fiche de lecture a compris, d'abord, un code attribué par le chercheur, le titre de la page, le nom du site au sein duquel elle a été publiée et la date de sa consultation. La fiche présentait, également, les passages sélectionnés pour l'analyse (issues de la page web). Pour chaque passage, la fiche précise : le numéro attribué par le chercheur, le pseudo de l'internaute qui l'a publié, et la date et l'heure de sa publication. A partir des *dix-neuf (19)* pages retenus dans le corpus, *cent-soixante-quatorze (174)* passages furent – ainsi – retenus dans les fiches de lecture pour l'analyse.

### 3.3.1.2. *Le codage des données :*

Une fois la préanalyse terminée, le chercheur passa à une deuxième phase : celle du codage. A travers cette étape, les objectifs poursuivis consistaient à : catégoriser, coder et classifier les passages retenus dans les fiches de lecture. A ces fins, le chercheur

effectua une lecture méthodique et rigoureuse des différents passages. Pour chaque passage analysé, le chercheur inventoria – suite à cette lecture – les unités d’analyse présentant un lien avec l’objet de recherche. Au cours de cette opération, toute portion de phrase ou phrase entière référant aux causes, aux effets, aux circonstances ou aux acteurs responsables des « événements ayant accompagné les qualifications de la coupe du monde 2010 : Algérie – Egypte » ont été – ainsi – identifiés et marqués<sup>29</sup>. Par la suite, les unités d’analyse répertoriées ont été classées dans des catégories thématiques appartenant aux différentes variables présentées dans le modèle théorique. Lors de cette étape, le travail consista à regrouper les unités d’analyse véhiculant le même sens sous la même catégorie d’analyse, puis à classer chaque catégorie thématique (selon le sens véhiculé) sous la variable adéquate.

Suite à cette opération, le système de catégorie construit comporta cent-dix (110) catégories réparties sur huit (08) variables. L’annexe 02 présente ces différentes variables et catégories thématique avec une brève définition et un exemple d’unité d’analyse.

Pour s’assurer de la validité et de la fiabilité du système de catégories mis en place : le travail de catégorisation a été répété par deux autres chercheurs sur un échantillon restreins de cinq (05) passages. Dans une première tentative, les unités d’analyse identifiées par les chercheurs semblèrent très divergentes. Après une interprétation collective des divergences, une explication des objectifs de la recherche, des concepts et des variables constituant le modèle théorique étudié ; les deux chercheurs ont répété l’opération sur cinq autres passages. Dans cette deuxième tentative, les analyses entretenues séparément par les deux chercheurs ont débouchés sur des résultats pratiquement similaires. Globalement, les résultats obtenus – lors de cette deuxième tentative – attestent d’un niveau de validité et de fiabilité acceptable de l’analyse effectués.

### **3.3.1.3. *Traitement et interprétation :***

Dans un troisième temps, des opérations de traitement et d’interprétation furent entreprises par le chercheur. A travers ces opérations, le chercheur poursuivait deux objectifs principaux : d’une part, évaluer l’importance accordée aux différentes catégories et variables dans le contenu ; et d’autre part, identifier la nature des relations de cooccurrence existantes entre ces variables et estimer leurs importances. A ces fins, la

---

<sup>29</sup> Les unités d’analyse identifiées ont été marquées par différentes couleurs sur la fiche de lecture. Les unités d’analyse présentant des sens similaires et classées dans la même catégorie d’analyse ont été marquées par la même couleur.

méthode de traitement adoptée s'est basée sur deux types d'analyse : l'analyse des fréquences et l'analyse de cooccurrence.

### **3.1.2. L'analyse des fréquences :**

Pour estimer l'importance relative des différentes catégories et variables retenues, une analyse des fréquences a été réalisée. Au cours de la phase de traitement et d'interprétation, les différents passages ont fait - ainsi - l'objet d'une troisième lecture ; une lecture à travers laquelle les indicateurs suivants ont été calculés : le nombre de textes analysés au sein desquels les énoncés d'une catégorie thématique ont été prononcés ; le nombre de fois ou des énoncés de la même catégorie thématique sont apparus dans le corpus étudié ; la fréquence (moyenne) de répétition des énoncés de la même catégorie thématique dans les textes au sein desquels ils (les énoncés) sont apparus.

### **3.1.3. L'analyse des cooccurrences :**

Pour déterminer la nature des relations liants les différentes variables composant le modèle, et d'estimer leur intensités ; le chercheur a effectué – enfin – une analyse de cooccurrence. Au cours de cette étape, le nombre de cooccurrences existant entre les différentes catégories dans le texte a été calculé, la nature de ces cooccurrences a été révélé à l'aide du modèle des schèmes cognitifs de base (SCB) ; et la valence des différentes catégories a été calculée.

## **3.2. Résultats de l'analyse des fréquences :**

L'analyse de fréquence effectuée dans cette étude avait pour objectif d'estimer l'importance relative accordée aux différentes variables du modèle dans les représentations des internautes. Dans ce qui suit, les fréquences enregistrées seront présentées, interprétées et commentées par ordre d'importances.

A travers les résultats exposés dans le tableau 9, il paraît que les internautes ont accordé le plus d'importance aux variables : performance éthique (**PER-ETH**) et performance culturelle à court terme (**PER-CCT**).

Pour ce qui est de la **PER-ETH**, les catégories thématiques appartenant à cette variable sont apparus dans **90 (51.72%)** des **174** passages analysés. Sur ces **90** passages, les énoncées appartenant à ces catégories sont apparue **323** fois ; ils ont enregistré une

fréquence d'apparition moyenne de **3.59**. Globalement, ces résultats démontrent que la perception et les comportements des internautes vis-à-vis de la crise algéro-égyptienne de 2009 ont été fortement influencés par les comportements non-éthique d'acteurs (individus et organisations) appartenant aux deux pays.

Au sein de cette variable, les énoncés marquant des comportements non-éthiques (insultes, accusations, dénégations, etc.) à l'encontre des algériens et des égyptiens ont enregistré des fréquences très similaires.

Pour ce qui est de la sous-variable : Comportements non-éthiques à l'encontre des algériens (**COMP-NETH-ALG**) ; l'analyse a relevé **07** catégories. Les énoncés de ces catégories sont apparus **144** fois dans 44 passages. Ils ont enregistré ainsi une fréquence d'apparition moyenne de **3.27%**.

Compte à la sous-variable : Comportements non-éthiques à l'encontre des égyptiens (**COMP-NETH-EGY**); l'analyse a relevé moins de catégories, à savoir **03**. Par rapport à la sous-variable : **COMP-NETH-ALG**, les énoncés de cette dernière sont apparus dans plus de passages (**46**), mais avec une fréquence d'apparition et une fréquence moyenne un peu plus inférieures : **132** et **2.87** respectivement.

En plus de ces deux sous-variables, la variable **PER-ETH** a comporté une troisième sous-variable dénommée **Rumeurs**. Comportant une seule catégorie thématique, les énoncés de cette sous-variable ont été relevés **47** fois dans **22** passages. Cette variable a enregistré ainsi une fréquence moyenne d'apparition de **2,14**. Généralement, ces scores marquent l'influence des rumeurs – émises à l'occasion des qualifications de 2010 – sur les représentations et les comportements des internautes.

Après la **PER-ETH**, la variable **PER-CCT** a enregistré les deuxièmes plus importantes fréquences. Effectivement, l'analyse de contenu a révélé pour cette variable **28** catégories thématiques réparties sur trois sous-variables. Les énoncés de ces catégories sont apparus dans **76 (43.67%)** des **174** passages analysés ; ils ont enregistré une fréquence d'apparition et une fréquence moyenne de **184** et de **2.42** respectivement.

Tous comme pour la variable 03, ces résultats dévoilent l'importance accordée par les internautes aux trois dimensions de la **PER-CCT**. Ils viennent supporter la proposition selon laquelle, la perception et le comportement des internautes ont été fortement

Tableau 9 : Résultats de l'analyse de fréquences

Catégories thématiques	Passages (a)	Énoncés (b)	b/a
Vidéos truqués	1	3	3,00
Sites et forums	1	1	1,00
Vidéo sur internet	5	7	1,40
Amplification des Média	22	32	1,45
Emissions télévisées	5	5	1,00
<b>Sous-variable 1-1 : COM-TIC</b>	<b>22</b>	<b>48</b>	<b>2,18</b>
Presse Algérienne	1	1	1,00
Chaines égyptiennes	5	7	1,40
El Akhbar EL Misri	1	1	1,00
Nile TV,	2	2	1,00
Al Masrya	1	1	1,00
Echourouk El-Djadide	4	4	1,00
<b>Sous-variable 1-2 : ORG-TIC</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>1,45</b>
<b>Variable 01 : U-TIC</b>	<b>29</b>	<b>64</b>	<b>2,21</b>
Atteinte aux symboles algériens	3	3	1,00
Atteinte aux martyres algériens	28	36	1,29
Atteinte au drapeau algérien	4	5	1,25
Atteinte à l'histoire Algérienne	2	4	2,00
Remise en cause des origines arabes des algériens	8	13	1,63
Remise en cause de l'islam des algériens	4	6	1,50
Lâcheté des algériens	1	3	3,00
L'Algérie est plus pire qu'Israël	1	1	1,00
Le lobi israélien domine l'Algérie	1	2	2,00
Comportement de l'Eglise Copte	5	7	1,40
Comportement des hommes religieux égyptiens	1	3	3,00
Atteinte à l'honneur des algériennes	1	2	2,00
L'Egypte plus civilisé que l'Algérie	3	19	6,33
<b>Sous-variable 2.1 : SENS-CUL-ALG</b>	<b>51</b>	<b>104</b>	<b>2,04</b>
Atteinte aux symboles Egyptiens	2	3	1,50
Atteinte aux martyres Egyptiens	7	9	1,29
Atteinte du drapeau égyptien	5	7	1,40
Atteinte à la lime nationale égyptienne	1	1	1,00
Atteinte à l'histoire égyptienne	3	5	1,67
Insulte envers l'église Copte	7	15	2,14
Mise en cause de l'islam des égyptiens	4	4	1,00
Les pharaoniens sont contre l'islam	1	1	1,00
Prééminence de l'idiologie pharaonienne	2	2	1,00
Trahison des palestiniens	7	14	2,00
Allégeance aux occidentaux et à Israël	1	1	1,00
Allégeance des médias égyptiens à Israël	4	4	1,00
Atteinte à l'honneur des égyptiens	1	1	1,00



<b>Sous-variable 2.2 : SENS-CUL-EGY</b>	<b>33</b>	<b>67</b>	<b>2,03</b>
Insultes envers les berbères.	2	9	4,50
Propos raciaux à l'encontre des coptes d'Egypte	3	4	1,33
<b>Sous-variable 2.3 : DIVRS-CUL</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>3,25</b>
<b>Variable 02 : PER-CCT</b>	<b>76</b>	<b>184</b>	<b>2,42</b>
Dénégation de la part des égyptiens	1	2	2,00
Insultes envers l'Algérie	43	87	2,02
Insultes envers des algériens	5	46	9,20
Atteinte au président algérien	1	3	3,00
Atteinte aux élites Algériennes	1	2	2,00
Accusation à tort des Algériens	3	3	1,00
Appel à l'expulsion des algériens	1	1	1,00
<b>Sous-variable 3.1 : COMP-NETH-ALG</b>	<b>44</b>	<b>144</b>	<b>3,27</b>
Insultes envers les égyptiens,	33	95	2,88
Insultes envers les élites égyptiennes	14	35	2,50
Insultes envers les médias égyptiens,	2	2	1,00
<b>Sous-variable 3.2 : COMP-NETH-EGY</b>	<b>46</b>	<b>132</b>	<b>2,87</b>
Rumeurs	22	47	2,14
<b>Sous-variable 3.3 : Rumeurs</b>	<b>22</b>	<b>47</b>	<b>2,14</b>
<b>Variable 03 : PER-ETH</b>	<b>90</b>	<b>323</b>	<b>3,59</b>
Exclusion des artistes algériens	1	1	1,00
Boycotte des produits égyptiens	2	4	2,00
Annulation de l'honnorification d'algériens	1	1	1,00
<b>Variable 04 : PER-CLT</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2,00</b>
Agression des joueurs algériens	10	14	1,40
Agression des supporters algériens	4	5	1,25
Agressions de ressortissants algériens	2	1	0,50
Menaces-en vers les algériens	3	3	1,00
Fuite des algériens	1	1	1,00
<b>Sous-variable 5.1 : VIOL-ALG</b>	<b>21</b>	<b>24</b>	<b>1,14</b>
Agression des supporters égyptiens	18	29	1,61
Intoxication de l'équipe égyptienne	3	3	1,00
Agression de l'équipe égyptienne	3	3	1,00
Harcèlement de l'équipe égyptienne	1	1	1,00
Menaces-en vers les égyptiens	2	3	1,50
Agression de ressortissants égyptiens	3	5	1,67
<b>Sous-variable 5.2 : VIOL-EGY</b>	<b>23</b>	<b>44</b>	<b>1,91</b>
Saccages en France	2	2	1,00
Violences électroniques	1	3	3,00
<b>Sous-variable 5.3 : AUTR-VIOL</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>2,50</b>
Vole et saccage de propriétés égyptiennes	1	1	1,00
Atteinte aux investissements égyptiens	2	2	1,00
Appel au boycott des investissements égyptiens	1	1	1,00
Appel au boycott de Djezzy	1	1	1,00
Appel à un boycott pétrolier	1	1	1,00

<b>Sous-variable 5.4 : REPR-ECO</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>1,00</b>
Appel au boycott du gouvernement algérien	1	1	1,00
Demande égyptienne d'excuses officielles	1	1	1,00
Demande algérienne d'excuses officielles	3	5	1,67
<b>Sous-variable 5.5 : REPR-POL</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>1,40</b>
Rejet des égyptiens	11	17	1,55
Rejet des algériens	1	1	1,00
Appel au boycott du peuple algérien	1	1	1,00
Insulte au peuple Soudanais	2	16	8,00
<b>Sous-variable 5.6 : AUTR-REPR</b>	<b>15</b>	<b>35</b>	<b>2,33</b>
<b>Variable 05 : PER-SOC :</b>	<b>54</b>	<b>121</b>	<b>2,24</b>
Rencontre 89	2	2	1,00
Autres rencontres antérieurs	2	6	3,00
<b>Sous-variable 6.1 : HIST-SPORT</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4,00</b>
Absence de liberté d'expression	1	2	2,00
Absences de liberté	1	1	1,00
Politisation du secteur de la communication	1	2	2,00
<b>Sous-variable 6.2 : LIBRT-EXP</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>1,67</b>
Intérêts politiques	5	7	1,40
Comportement des pouvoirs politiques	5	6	1,20
l'Egypte est le leader arabe	2	7	3,50
Domination des pharaoniens	1	1	1,00
Recherche d'une victoire politique	1	2	2,00
Echec politique	2	5	2,50
Manœuvre politique	6	10	1,67
<b>Sous-variable 6.3 FAC-POL</b>	<b>15</b>	<b>38</b>	<b>2,53</b>
Complot israélien	3	6	2,00
Complots chrétiens	3	3	1,00
Manœuvre berbère	2	12	6,00
<b>Sous-variable 6.4 : COMPLIT</b>	<b>8</b>	<b>21</b>	<b>2,63</b>
Comportement de l'élite égyptienne	14	24	1,71
<b>Sous-variable 6.5 : ELIT-COMPRT</b>	<b>14</b>	<b>24</b>	<b>1,71</b>
Division	2	2	1,00
Oublie des valeurs et des origines	1	1	1,00
<b>Sous-variable 6.6 : AFAIBL-LIENS-CULT</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1,00</b>
Situation sociale des supporteurs	1	1	1,00
Défaillance éthiques et culturelles	3	4	1,33
<b>Sous-variable 6.7 : Autres facteurs</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1,25</b>
<b>Variable 06 : FAC-CXT</b>	<b>36</b>	<b>104</b>	<b>2,89</b>
Demande de poursuite des coupables algériens	1	3	3,00
Refus de la réconciliation	7	11	1,57
Refus de présenter des excuses	1	1	1,00
<b>Variable 07 : REFU-REC</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>1,88</b>
Union algéro-égyptienne	17	38	2,24

L'Algérie a supporté la révolution égyptienne	1	1	1,00
Les coupables sont une minorité extrémiste	1	2	2,00
Excuses adressées au peuple algérien	2	6	3,00
Désintérêt pour le conflit	2	3	1,50
Oublie du conflit	1	2	2,00
Réconciliation	15	20	1,33
Aversion en vers le sujet	1	1	1,00
Appel à la réconciliation par internautes	3	3	1,00
<b>Variable 0 8 : REC</b>	<b>33</b>	<b>76</b>	<b>2,30</b>

influencés par la performance culturelle à court terme des différents acteurs (organisations, individus, etc.) participants aux événements de 2009/2010.

Sur les trois sous-variables retenus pour la **PER-CCT**, la sous-variable : « Sensibilité culturelle à l'encontre de la société algérienne » (**SENS-CUL-ALG**) semble, en outre, acquérir le plus de signification et le plus d'importance chez les internautes. Pour cette sous-variable, l'analyse de contenus a permis de relever **13 catégories thématiques**. Représentant divers comportements insensibles (portant atteinte) aux spécificités culturelles (valeurs, principes, symboles, etc.) de la société algérienne ; ces catégories ont figuré dans **51 passages (29.31% des 174 passages analysés)**. Elles ont enregistré une fréquence d'apparition et une fréquence moyenne de **104** et de **2.04** respectivement.

Pour cette sous-variable, il importe, à la fin, de souligner les fréquences élevées enregistrées par la catégorie thématique : « *Atteinte aux martyres algériens* ». Figurant **36** fois dans **28** passages ; cette catégorie semble détenir une importance capitale dans les représentations des internautes.

Au-delà de la **SENS-CUL-ALG**, la sous-variable « **Sensibilité culturelle à l'encontre de la société égyptienne** » (**SENS-CUL-EGY**) a aussi enregistrée des fréquences élevées. Pour cette sous-variable, l'analyse a fait apparaître **13 catégories thématiques**. Les énoncés de ces catégories sont apparus **67** fois dans **33** passages (**18.96%** de l'échantillon).

Globalement, les résultats de l'analyse de fréquence enregistrés pour les sous-variables **SENS-CUL-ALG** et **SENS-CUL-EGY** viennent supporter la proposition selon laquelle, les comportements et les actes des différents acteurs lors des événements de 2009/2010 se sont caractérisés par une sensibilité culturelle à l'encontre des sociétés algériennes et égyptiennes très négative. Manques de respect vis-à-vis des composantes du niveau manifeste de la culture des deux pays, atteinte aux symboles, aux principes, à l'histoire et aux héros sont des comportements qui ont caractérisé le conflits et qui ont fortement marqué les représentations des internautes.

Au-delà de ces deux sous-variables, une troisième a portée sur l'impact de « la crise algéro-égyptienne » sur l'acceptation de la diversité culturelle (la promotion d'une culture de diversité et de tolérance) au sein des sociétés algériennes et égyptiennes. Nommée « **Promotion de la diversité culturelle** » (**DIVRS-CUL**) ; cette sous variable n'a pas enregistré de fortes fréquence ; ses énoncés ne sont apparus que 13 fois, et dans 04 passages seulement. Toutes fois, cette sous-variable prend une importance significative dans la mesure où elle démontre que les événements de 2009/2010 se sont caractérisés par une montée de tensions entre des acteurs appartenant à des groupes ethniques et religieux différents – au sein d'un même pays – : Arabes et kabyles en Algérie, arabes musulmans et Coptes chrétiens en Egypte. Insultes et accusations furent, en effet, échangés entre des acteurs appartenant aux différents groupes ethniques et religieux dans les deux pays. Cela laisse à supposer que les événements de 2009/2010 ont influencé négativement l'acceptation de la diversité et la culture de tolérance dans les deux pays.

La troisième variable par ordre d'importance révélée par l'analyse est la variable **Performance sociétale (PER-SOC)**. Cette variable regroupe les impacts sociétaux qui n'entrent pas sous les axes culturels et éthiques. Pour cette variable, l'analyse thématique a permis la construction de **25 catégories** réparties sur 6 sous-variables. Les trois premières sous-variables sont d'ordre sécuritaire. Elles ont trait aux différents actes de violence qui ont caractérisé la crise algéro-égyptienne de 2009/2010. La quatrième et la cinquième ont regroupé respectivement des catégories portant sur les répercussions économiques et politiques. Enfin, une sixième sous-variable a porté le nom : **Autres répercussions**. Cette dernière regroupa des catégories reflétant des répercussions n'appartenant à aucune des sous-variables précédentes.

A travers les résultats présentés dans le tableau 5.2, il paraît que les énoncés des catégories thématiques inscrites sous la variable **PER-SOC** ne sont apparus que dans **55** passages, qu'il n'ont enregistré qu'une fréquence d'apparition de **121**, et qu'une fréquence moyenne de **2.24**. Généralement, cela signifie que l'ensemble des répercussions sécuritaires, économiques et politiques de la crise algéro-égyptienne ont suscité – chez les internautes – beaucoup moins d'intérêt que les dimensions culturelles ou éthiques.

Pour ce qui est de la dimension sécuritaire : le tableau 5.2 démontre – en premier lieu – que les représentations formées par les internautes sur le conflit ont été marquées par différentes violences à l'encontre d'acteurs algériens. Au-delà des rumeurs et de la faible fiabilité ayant caractérisé les informations véhiculées pendant le conflit sur cet axe ; l'analyse a permis – en effet – la construction de cinq catégories thématiques pour la sous-

variable : « Violences à l'encontre des algériens » (**VIOL-ALG**). Toutefois, les énoncés de ces catégories n'ont enregistré que de faibles fréquences. Ils ne sont apparus que **24** fois dans **21** passages (enregistrant ainsi une fréquence moyenne de **1.14**). De plus, l'agression de l'EN algérienne au Caire, événement distinctif dans le conflit, n'a été citée que **14** fois, et dans **10** passages seulement.

Outre les violences produites à l'encontre d'acteurs algériens, les représentations des internautes ont été aussi marquées par différents « actes de violence produits à l'encontre d'acteurs égyptiens ». Pour cette sous-variable (**VIOL-EGY**), l'analyse a fait apparaître – en effet – **six (06)** catégories. Par rapport aux résultats enregistrés par la sous-variable **VIOL-ALG** ; ces énoncés ont enregistré des fréquences un peu plus élevés : ils sont apparus **44** fois dans **23** passages ; ils ont affiché une fréquence moyenne d'apparition de **1.91** (Tableau 5.2). Pour cette sous variable, il importe de souligner – toute fois – que les représentations des internautes se sont basés sur des informations dont la fiabilité reste à prouver. Il importe de souligner – aussi – l'importance significative accordée par les internautes à la catégorie : « Aggression des supporters égyptiens » : les énoncés de cette dernière ont figuré **29** fois dans **18** passages.

Au-delà des violences commises à l'encontre d'algériens et d'égyptiens, l'analyse thématique a fait ressortir d'autres actes commis dans d'autres pays du monde : cyberattaques, piratage, actes de vandalisme dans différentes villes à travers le monde, etc. En dépit de leurs significations pour notre recherche, ces actes de violence n'ont pas marqué fortement les représentations des internautes. Pour la sous-variable : « Autres violences » (**AUTR-VIOL**), l'analyse n'a révélée, en effet, que **deux** catégories. De plus, les énoncés de ces catégories ne sont apparus que **05** fois dans deux (**02**) passages.

Pour la dimension sécuritaire, l'analyse des fréquences montre – ainsi – que le conflit algéro-égyptien s'est caractérisé par différents actes de violence : en Algérie, en Egypte, et dans différentes villes à travers le monde. Représentés à travers les sous-variables **5.1**, **5.2**, **5.3** ; l'intérêt accordé par les internautes à ces actes s'est avéré – cependant – beaucoup plus inférieur à celui accordé aux dimensions éthiques et culturelles.

En plus des dimensions éthiques culturelles et sécuritaires ; la crise algéro-égyptienne s'est aussi caractérisé par des répercussions économiques. Représentés dans le tableau 5.2 par la sous-variable : « Répercussions économiques » (**REPR-ECO**) ; les

énoncés ayant trait à cette dimension économique furent regroupés sous cinq (05) catégories thématiques. Ces dernières démontrent, globalement, que le conflit s'est caractérisé par différentes retombées négatives sur les investissements et les échanges des deux pays : vole et saccage de propriétés et d'investissement égyptiens en Algérie, suspension des activités des entreprises égyptiennes implantées en Algérie, appel au boycott des investissements et des échanges commerciales, etc. En dépit de l'importance et des retombées de ces événements économiques, les internautes ne semblent leur accorder qu'une faible importance. Sur les **174** passages analysés, les énoncés portant sur ces événements n'ont figuré – effectivement – que dans **six (06)** passages, et avec une fréquence et une fréquence relative de **06** et de **01** respectivement.

La variable **PER-SOC** comporte aussi un axe politique. Représenté par la sous-variable : « Répercussions politiques » (**REPR-POL**) ; cet axe avait pour objectif d'identifier les répercussions politiques des événements de 2009 et d'estimer leur importance dans les représentations des internautes. Comme il apparaît dans le tableau 5.2, l'analyse thématique a permis la construction de trois catégories pour cette variable. Ces catégories regroupent globalement des revendications politiques formulées par les internautes et la population des deux pays ; elles ne traitent ni de loin ou de près des réels répercussions politiques des événements.

Tous comme pour la sous-variable : **REPR-ECO**, la sous-variable : **REPR-POL** n'a suscité qu'un faible intérêt dans les passages analysés. Les énoncés relatifs à cette sous-variable ne sont apparus que **07** fois dans **05** passages, enregistrant, ainsi, une fréquence moyenne de **1.40**.

En plus des dimensions sécuritaires, économiques et politiques, la variable 05 incorpora une sixième sous-variable nommé : « Autres répercussions » (**AUTR-REPR**). La sous-variable **AUTR-REPR** regroupe les répercussions n'appartenant à aucune des variables ou sous-variables précitées. Elle comporte **05** catégories thématiques : les **quatre (04)** premières marquent le développement d'un sentiment de rejet de l'autre chez les algériens et les égyptiens. En termes de fréquences, cette répercussion enregistre les scores les plus importants avec une fréquence et une fréquence moyenne d'apparition de **19** et de **1.46** respectivement. La deuxième et dernière répercussion présentée sous cette sous-variable marque une détérioration des relations et un échange d'insultes entre internautes égyptiens et soudanais. Ainsi, il paraît que le conflit algéro-égyptien s'est

étendue à d'autres pays prenant part d'une façon directe ou indirecte aux événements. C'est le cas du Soudan, pays qui a accueilli le match barrage de qualification. Représenté par une seule catégorie, cette répercussion a figurée dans **02** passages seulement ; elle a enregistré une fréquence et une fréquence moyenne d'apparition de **16** et de **8** respectivement. A la fin, il importe de préciser les fréquences totales enregistrées par la sous-variable AUTR-REPR : les énoncés de cette dernières ont figuré **35** fois dans **15** passages, enregistrant, ainsi, une fréquence moyenne de citation de **2.33**.

Pour récapituler, nous dirons que les sous-variables et les catégories regroupées sous la variable **PER-SOC** montrent que le conflit algéro-égyptien de 2009/2010 a eu différentes répercussions sécuritaires, économiques, et politiques : actes de violence en Algérie, en Egypte et dans d'autres villes à travers le monde (Marseille, Khartoum, etc.) ; perturbation des échanges économiques (IDE, commerce...), atteintes aux investissements et aux propriétés privées, revendications politiques, rejet de l'autre, etc. Malgré l'importance et la diversité de ces répercussions, les internautes semblent leur accorder qu'un faible intérêt dans leurs représentations et contenus publiés. Par rapport aux dimensions éthiques et culturelles, ces répercussions ont – effectivement – enregistré de faibles fréquences.

En outre, l'analyse effectuée a permis d'identifier différents effets du conflit sur les performances du secteur de la culture dans les deux pays. En observant les trois catégories thématiques intégrées sous la variable « Performance culturelle à long terme ; Répercussions sur le secteur de la culture » (**PER-CLT**) ; nous déduisons – effectivement – que la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 s'est accompagnée par une détérioration des échanges culturels entre l'Algérie et l'Egypte. Vue l'histoire partagée et les similarités culturelles de l'Algérie et l'Egypte ; ces deux pays entretenaient avant 2009 d'importants échanges culturels. Les produits culturels égyptiens, en particulier, (cinéma, théâtre, musique, produits télévisés, livres, etc.) avaient un réel avantage compétitif et couvraient, par conséquent, une part importante du marché algérien. Comme le tableau 5.2 le démontre, les événements de 2009/2010 semblent avoir influencé profondément ces échanges. Plus précisément, la période succédant au conflit semble se caractériser : d'une part, par un boycott et un rejet des produits culturels égyptiens de la part des consommateurs algériens ; et d'autre part, par une interruption des collaborations et des participations échangées aux manifestations culturelles.

En dépit de leur importance, les internautes semblent n'accorder qu'un intérêt mineur aux différentes dimensions de la **PER-CLT** dans leurs représentations et communications. En effet, les énoncés appartenant à cette variable n'ont été cités que **06** fois dans **03** passages ; ils n'ont enregistré, en outre, qu'une fréquence moyenne de citation de **02.00**.

Jusqu'à présent, les variables présentées avaient pour objectif d'identifier et d'évaluer l'importance des différents faits ayant accompagné (ou succédé) « les matches de qualification à la coupe du monde 2010 : Algérie – Egypte » : comportements non éthiques, insensibilité culturelle, retombés sécuritaires, économiques, politiques, culturelles et autres. Au-delà de ces faits, l'analyse a tenté : d'une part, d'estimer le poids des pratiques du secteur des médias et de l'usage des TIC aux cours de la crise ; et d'autre part, d'identifier les différents facteurs contextuels ayant influencé cette crise.

Les pratiques du secteur des médias et les usages des TIC aux cours de la crise ont été représentés par la variable : « Utilisation des TIC » (**U-TIC**). Pour cette variable, l'analyse thématique a permis de construire **11** catégories réparties sur deux sous-variables : Communication à travers les TIC ; et Organisations du secteur des TIC responsables.

Représentés dans le tableau 5.2, ces catégories viennent soutenir, d'une part, la supposition selon laquelle la crise algéro-égyptienne s'est caractérisée par différents usages des TIC. Elles dévoilent notamment : une diffusion de vidéos sur le web, une communication extensive via les web-sociaux, une utilisation de vidéos truqués, et une amplification médiatique exercée principalement par les chaînes de TV. D'autre part, ces catégories soulignent une participation active de différentes organisations appartenant au secteur des TIC aux événements de 2009/2010. Il s'agit principalement d'entreprises appartenant au secteur des médias (presse écrite et TV principalement).

Au-delà de leur diversité, les usages et pratiques des TIC ne semblent pas acquérir un grand espace dans les communications faites par les internautes. En effet, sur les **174** passages analysés, les énoncés appartenant à ces catégories n'ont figuré que dans **29** passages. Ils ont enregistré une fréquence et une fréquence moyenne de citation de **64** et **2.21** seulement.



Pour ce qui est de la sous-variable : Communication à travers les TIC (**COM-TIC**), les cinq catégories repérées sont apparues 48 fois dans 22 passages, elles ont enregistré une fréquence relative de citation de 2.18%. Parmi ces catégories, les internautes semblent accordé une très grande importance à la catégorie : « Amplification des Média ». Les énoncés de cette catégorie sont apparus – en effet – and l'ensemble des 22 passages évoquant la sous-variable 1-1. Elles ont enregistré une fréquence de citation et une fréquence moyenne de 32 et de 1.45 respectivement. Ainsi, sur les 110 catégories retenus pour l'analyse ; « l'Amplification des Média » a enregistré les cinquièmes meilleurs fréquences dernière les catégories : « Insultes envers l'Algérie », « Insultes envers les égyptiens », « l'Atteinte aux martyres algériens », et « Rumeurs » (cette dernière catégorie a enregistré des fréquences quasiment égales à ceux de « l'Amplification des Média »).

Parmi les différents usages des TIC qui ont caractérisé la crise, *l'amplification des médias* semble, ainsi, avoir un impact très important sur les représentations et les communications des internautes.

Pour ce qui est de la sous-variable : **ORG-TIC**, une remarque préliminaire à formuler concerne la nature de ces organisations. Effectivement, l'ensemble des six catégories formulées pour cette sous-variable désignent des entreprises et institutions appartenant au secteur des médias (presse écrite et TV). Globalement, cette observation viens consolider la constatation selon laquelle : les « matches qualifications de la coupe du monde 2010 : Algérie – Egypte » ont été accompagnés par une communication médiatique intense qui a marqué les représentations des internautes.

A travers l'analyse des fréquences, la sous-variable **ORG-TIC** a enregistré, toutefois – des fréquences relativement moyennes. En effet, les énoncés de cette sous-variable ont été cités dans 11 passages. Ils ont enregistré une fréquence de citation et une fréquence relative de 16 et 1.45 respectivement.

Pour conclure sur la variable 01, nous diront que les représentations et les communications des internautes sur le conflit de 2009/2010 ont été marquées par les usages faits des TIC et les pratiques des entreprises appartenant à ce secteur. Bien que les fréquences enregistrées par cette variable ont été relativement moyennes, une catégorie particulière, à savoir *l'amplification des médias* semble détenir une importance significative dans les représentations des internautes.

En plus de l'utilisation des TIC, l'analyse de contenus a permis d'identifier plusieurs facteurs contextuels potentiels. Représenté par la variable 06 (**FAC-CXT**), ils s'agit principalement de : l'histoire des rencontres sportives entre les deux pays, la liberté d'expression, le climat politique, les complots, le comportement des élites, et l'affaiblissement des liens culturels unissant l'Algérie et l'Égypte, etc. Regroupés sous **07** sous-variables et **20** catégories, les énoncés de cette variable sont apparus dans **36** passages (**20.69%** du corpus). Ils ont enregistré une fréquence et une fréquence moyenne d'apparition de **104** et **2.89** respectivement.

En observant les différents facteurs contextuels cités par les internautes, nous remarquons qu'une partie importante a trait au climat institutionnel et politique.

C'est le cas notamment de la sous-variable : Facteurs politiques (**FAC-POL**). Cités **38** fois dans **15** catégories ; les énoncés regroupés sous cette sous-variable soulignent l'influence de différents facteurs politiques sur la crise algéro-égyptienne de 2009/2010. Un premier facteur concerne les soubassements *idéologiques et culturels des régimes politiques* instaurés en Algérie et en Égypte. Selon les internautes, ces soubassements négligent les dimensions culturelles et idéologiques qui font l'union des deux pays. Trois autres facteurs soulignés expriment – en outre – une recherche de performance politique. Les échecs politiques encourus par les régimes des deux pays, la recherche d'une victoire ne serait-ce que symbolique, la compétitivité des deux régimes sur les postes de leadership au sein des organismes régionaux sont des facteurs ayant influencé – selon les internautes – les comportements des pouvoirs publics face à la crise et les ont poussé à engager différentes manœuvres. En plus de ce besoins de performance, les comportements et manœuvres de ces pouvoirs étaient animés – toujours selon les internautes – par des intérêts politiques personnels tels que la succession du fils du président égyptien à son père.

Un autre facteur institutionnel émergent concerne la liberté d'expression et la régulation des pratiques des entreprises médiatiques dans l'Algérie et l'Égypte. Les contraintes que connaît la liberté d'expression dans ces pays, l'expérience relativement courte des entreprises médiatiques algérienne et égyptiennes, l'instrumentalisation et la manipulation de ces entreprises à des fins politiques personnelles sont autant de facteurs cités par les internautes.

Un dernier facteur politique concerne les conflits politiques internes et externes auxquels les deux pays font part. A travers les énoncés regroupés sous la sous-variable : Théorie du complot (**COMPLIT**), les internautes soulignent l'instrumentalisation des événements de 2010 par des parties internes et externes engagés dans des conflits face aux populations arabes. Sur les **174** passages analysés, les internautes ont – en effet - évoqués **21** fois dans **08** passages un complot et une instrumentalisation de la crise de la part : d'Israël, et d'acteurs berbères et coptes hostiles aux communautés arabes.

Un quatrième facteur identifié concerne « le comportement de l'élite Egyptienne » au cours de la crise. Représenté par la sous-variable 6.5, ce facteur a été cité **24** fois dans **14** passages. Il a enregistré une fréquence moyenne de citation de **1.71%**. En se référant à ces chiffres, il paraît – ainsi – que les représentations et comportements des internautes algériens furent influencés significativement par le comportement de l'élite égyptienne face à la crise (artistes, hommes religieux, hommes politiques, journalistes, etc.).

La cinquième sous-variable par ordre d'importance est intitulée : « Affaiblissement des liens culturels » (**AFAIBL-LIENS-CULT**). Cités **cinq (05)** fois dans **quatre (04)** passages, les énoncés de cette sous-variable évoquent de profonds changements culturels au sein des communautés algérienne et égyptienne ; un affaiblissement des valeurs et des spécificités culturelles qui font l'union et la fraternité des deux pays (culture arabe, valeurs religieuses, histoire commune, etc.) au profit d'autres composantes culturelles séparatrices.

Un sixième sous-variable regroupe des énoncés relatifs à l'histoire des rencontres sportives entre les deux pays (la sous-variable 6.1 : HIST-SPORT). En effets, les rencontres sportives entre l'Algérie et l'Egypte se sont caractérisées très souvent par des tensions et des dépassements. C'est le cas particulièrement des épreuves de qualification à la coupe du monde 1990. Cité 08 fois dans 02 passages les énoncés de cette sous-variables marquent une influence de ce passé sportif sur les représentations et les comportements des acteurs au cours de la crise. Pour notre étude, cette sous-variable détient une importance particulière. Elle suppose que les effets et les répercussions de conflits ayant caractérisé des manifestations sportives se prolongent excessivement dans le temps. Ainsi, si les incidents de 1989 ont continué à conditionner les représentations

des acteurs algériens et égyptiens jusqu'en 2010, il importe de s'interroger sur la portée des effets d'une crise beaucoup plus intense : celle de 2009/2010.

Au-delà des facteurs précités, certains passages analysés évoquent – aussi - : la situation sociale et le niveau éducatif des supporteurs. Ils soulignent une défaillance éthique et culturelle des populations. Représenté par la sous-variable: « Autres facteurs » (**AUTR-FAC**), ces facteurs n'ont – cependant – suscité qu'un très faible intérêt dans les représentations des internautes : ils n'ont figuré que dans **04** passages, ils n'ont enregistré qu'une fréquence de **05**.

Pour conclure sur la variable 06, nous dirons que l'analyse thématique a permis d'identifier plusieurs facteurs contextuels influençant la crise de 2009/2010. Parmi ceux-ci, l'environnement institutionnel, les intérêts politiques, le comportement des élites semblent acquérir le plus d'importance dans les représentations des internautes. D'autres facteurs tels que l'histoire des rencontres sportives entre les deux pays et l'affaiblissement des liens culturels semblent n'acquérir – par contre – qu'une importance mineure dans ces représentations. Ces facteurs –présentent – toutefois – un intérêt particulier pour l'interprétation du conflit et de ces retombés.

Au-delà des faits ayant caractérisé la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 ; de l'usage des TIC, du comportement des entreprises appartenant à ce secteur, et des facteurs contextuels conditionnant cette crise ; l'analyse a – aussi – tenté de décrire le positionnement des internautes vis-à-vis de la réconciliation. A cette fin, deux autres variables furent construites : la variable : Refus de la réconciliation (**REFU-REC**) et la variable : Réconciliation (**REC**).

Sur ce dernier point, le Tableau 5.2 démontre que l'espace accordé dans le corpus aux énoncés clamant la réconciliation est beaucoup plus importants que ceux exprimant un refus de la réconciliation.

Pour ce qui est de la variable : **REFU-REC**, l'analyse n'a identifié – en effet – que trois catégories. Ces dernières ne furent citées – en outre – que dans 08 passages. Elles ont enregistré une fréquence de citation et une fréquence moyenne de **15** et de **1.88** respectivement.

Compte à la variable **REC**, cette dernière a regroupé **09** catégories. Globalement, ces catégories signalent un certain dépassement du conflit : elles évoquent : un oubli et

une aversion envers les événements de 2009/2010, un désire et une acceptation de la réconciliation, une remonté des sentiments d'union et de fraternité entre les deux peuples.

Par rapport à la variable : **REFU-REC**, la variable **REC** a enregistré de plus grands scores. Les catégories de cette variable furent – en effet - citées **76** fois dans **33** passages ; elles ont enregistré une fréquence moyenne de citation de **2.33**.

Pour cette variable, il importe – cependant – de souligner que la majorité des passages analysés furent publiés à partir de Janvier 2011 (sur tous en juillet 2011). Ainsi, les fréquences enregistrés par la variable REC laissent à penser que la crise algéo-égyptienne provoquée par les matches de qualification à la coupe du monde 2010 a perdurée pour plus de deux ans ; elle semble s'étendre – au moins - jusqu'à la fin de 2011.

Pour conclure sur l'analyse des fréquences, nous dirons que les passages analysés démontrent que la crise algéo-égyptienne – accompagnant les qualifications de la coupe du monde 2010 – s'est caractérisée par une multitude de comportements culturellement insensibles ; par différents comportement non-éthiques ; et par des effets sécuritaires (violences), économiques, politiques et culturels divers et profonds. Parmi ces différents événements, les dimensions culturelles et éthiques semblent acquérir un intérêt major chez les internautes. Représentés par les variables 02 et 03, ces dimensions ont enregistré des fréquences beaucoup plus élevés que les autres.

L'analyse démontre, aussi, que les représentations des internautes furent significativement marquées par l'usage fait des TIC et les pratiques des entreprises appartenant à ce secteur. Pour cette variable, l'analyse marque, particulièrement, une amplification exercée par les médias.

L'analyse identifie, en outre, différents facteurs contextuels ayant influencé le conflit. Par ordre d'importance, il s'agit : du comportement de l'élite Egyptienne, du climat institutionnel et politique, de l'affaiblissement des liens culturels entre les deux pays, et de l'histoire des rencontres sportives entre les deux pays.

L'analyse dévoile, enfin, certains signes de réconciliation et de dépassement de la crise. Des signes qui n'apparaissent – cependant – qu'à partir de juillet 2011.

### 3.3. Résultats de l'analyse des cooccurrences :

Si l'analyse de fréquences évalue l'importance des différents éléments figurants dans un corpus analysé ; elle n'offre – par contre – aucun éclairage sur la capacité de structuration de ces éléments. En effet, cette technique ne permet, en aucun cas, d'identifier les éventuelles relations qui se nouent entre ces éléments ou d'évaluer leur intensité. Pour combler ces insuffisances, une analyse de cooccurrence mobilisant la technique des schèmes cognitifs de base (SCB) fut effectuée<sup>30</sup>.

Comme le démontre le Tableau 10, l'analyse de cooccurrence effectuée a relevé des relations intenses et diversifiées entre cinq variables particulières : l'**U-TIC**, la **PER-CCT**, la **PER-ETH**, la **PER-SOC**, et les **FAC-CXT**.

Tous comme pour l'analyse des fréquences, l'analyse de cooccurrence a attribué à la **PER-CCT** et la **PER-ETH** les plus grands scores. Toue fois, la **PER-CCT** semble détenir – cette foi – un effet de structuration biens plus important que celui de la **PER-ETH**.

En effet, la **PER-CCT** a enregistré **78** cooccurrences dans le corpus analysé, elle a mobilisé **10** connecteurs enregistrant ainsi une valence de **0.36**.

Au sein de cette variable, la sous-variable **SENS-CUL-ALG** semble détenir le plus grand nombre de cooccurrences. Mobilisant **10** connecteurs, cette dernière a enregistré **55** cooccurrences et une valence de **0.36**.

En se référant à la matrice de cooccurrence présentée dans le Tableau 11, les connecteurs détectés semblent lier cette sous-variable à l'ensemble des quatre autres variables.

La **SENS-CUL-ALG** semble – en effet – détenir de fortes relations avec la variable : **U-TIC**. Avec la sous-variable. **COM-TIC**, la **SENS-CUL-ALG** véhicule **03** connecteurs et détiens **13** cooccurrences. La répartition de ces cooccurrences sur la matrice démontre que « le manque de sensibilité culturelle à l'encontre de la société algérienne » était une caractéristique très fréquente (**08 FRE**) de la communication faite à travers les TIC (et plus précisément à travers les médias) dans le cadre « des matches de qualification de la coupe du monde 2010 : Algérie-Egypte » ; que les différents comportements

<sup>30</sup> La technique est expliquée en détail dans l'annexe 01.

culturellement insensibles à l'encontre de la société algérienne ont été communiqués via ces technologies (plus précisément à travers des vidéos publiés sur des sites web) (**03 AOB**). Avec la sous variable ORG-TIC, la SENS-CUL-ALG ne détient, par contre, qu'une seule cooccurrence. Cette dernière renvoi à un connecteur de type FAC, à une relation objet – acteur ; elles désignent les organisations appartenant au secteur des TIC comme les acteurs principaux des différents comportements culturellement insensibles à l'encontre de la société algérienne.

**Tableau 10 : Résultats de l'analyse de cooccurrence**

Catégories thématiques	Cooccurrence	Connecteurs	Valence
Sous-variable 1-1 : COM-TIC	53	6	0,21
Sous-variable 1-2 : ORG-TIC	18	2	0,07
<b>Variable 01 : U-TIC</b>	<b>71</b>	<b>7</b>	<b>0,25</b>
Sous-variable 2.1 : SENS-CUL-ALG	55	10	0,36
Sous-variable 2.2 : SENS-CUL-EGY	20	5	0,18
Sous-variable 2.3 : DIVRS-CUL	3	2	0,07
<b>Variable 02 : PER-CCT</b>	<b>78</b>	<b>10</b>	<b>0,36</b>
Sous-variable 3.1 : COMP-NETH-ALG	39	7	0,25
Sous-variable 3.2 : COMP-NETH-EGY	35	4	0,14
Sous-variable 3.3 : Rumeurs	45	5	0,18
<b>Variable 03 : PER-ETH</b>	<b>119</b>	<b>8</b>	<b>0,29</b>
<b>Variable 04 : PER-CLT</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
Sous-variable 5.1 : VIOL-ALG	10	5	0,18
Sous-variable 5.2 : VIOL-EGY	41	6	0,21
Sous-variable 5.3 : AUTR-VIOL	1	1	0,04
Sous-variable 5.4 : REPR-ECO	3	2	0,07
Sous-variable 5.5 : REPR-POL	5	1	0,04
Sous-variable 5.6 : AUTR-REPR	5	2	0,07
<b>Variable 05 : PER-SOC</b>	<b>65</b>	<b>8</b>	<b>0,29</b>
Sous-variable 6.1 : HIST-SPORT	0	0	0,00
Sous-variable 6.2 : LIBRT-EXP	0	0	0,00
Sous-variable 6.3 FAC-POL	0	0	0,00
Sous-variable 6.4 : COMLOT	5	2	0,07
Sous-variable 6.5 : ELIT-COMPRT	30	5	0,18
Sous-variable 6.6 : AFAIBL-LIENS-CULT	0	0	0,00
Sous-variable 6.7 : AUTR-FAC	0	0	0,00
<b>Variable 06 : FAC-CXT</b>	<b>35</b>	<b>6</b>	<b>0,21</b>
<b>Variable 07 : REFU-REC</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>
<b>Variable 08 : REC</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

Avec la variable PER-ETH, la SENS-CUL-ALG semble détenir des cooccurrences encore plus fortes. Avec la sous-variable COMP-NETH-ALG, la SENS-CUL-ALG détient **07** cooccurrences, elle véhicule des connecteurs de type **CAR (06)** et **TSE (01)**. Avec la sous-variable COMP-NETH-EGY, elle détient **07** cooccurrences de type EFF et 03 de type COS. Avec la sous-variable : RUMEURS, elle détient, enfin, **07** cooccurrences de type TEG. En premier lieu, ces résultats supposent : qu'une partie significative des *comportements insensibles culturellement à l'encontre de la société algérienne* n'étaient que rumeurs, qu'elles n'avaient aucune existence dans le réel. De plus, les résultats démontrent qu'une partie non négligeable de ces comportements se sont accompagné par des comportements non éthiques à l'encontre de la société algérienne, et plus précisément d'insultes envers l'Algérie. Les résultats supposent, enfin, l'existence d'une forte relation cause à effet entre les *comportements insensibles culturellement à l'encontre de la société algérienne* et les *comportements non-éthiques survenus à l'encontre de la société égyptienne*. Ainsi, les internautes estiment que le manque de **SENS-CUL-ALG** a eu un effet direct et significatif sur le développement de différents **COMP-NETH-EGY** (Tableau 11).

Avec la variable PER-SOC, la SENS-CUL-ALG semble détenir exclusivement des relations causes à effet. D'une part, le *manque de sensibilité culturelle à l'encontre de la société algérienne* semble avoir pour cause les différentes violences produites à l'encontre des égyptiens. En effet, la sous-variable SENS-CUL-ALG présente **05** cooccurrences de type COS avec la sous-variable : VIOL-EGY. D'autre part, ce *manque de sensibilité culturelle à l'encontre de la société algérienne* semble avoir différents effets sécuritaires (VIOL-EGY), économiques, politiques et autres. Cet effet apparaît clairement à travers la matrice de corrélation ; cette dernière démontre l'existence de 06 cooccurrences de type EFF reliant la sous-variable 2.1 aux sous-variables 5.2, 5.4, 5.5, et 5.6.

A la fin, il paraît que la sous-variable **SENS-CUL-ALG** entretiens – aussi des relations avec des facteurs contextuels. Pour cette variable, l'analyse démontre principalement, qu'une partie significative des *comportements insensibles culturellement à l'encontre de la société algérienne* ont émané d'élites égyptiennes. En effet, sur les 03 connecteurs identifié pour cette variable, nous remarquons que 02 lient la **SENS-CUL-ALG** à la sous-variable : ELIT-COMPRT. Il s'agit des connecteurs FRE et SPE figurant deux fois chacun dans le corpus.

Pour ce qui est de la sous-variable : SENS-CUL-EGY, l'analyse de cooccurrence a relevé 05 types de connecteurs ; elle a enregistré une cooccurrence de 22 et une valence de 0.18. Comme la matrice le démontre, ces connecteurs lient la SENS-CUL-EGY à trois (03) variable ; à savoir : l'U-TIC, la PER-ETH et la PER-SOC.



Mobilisant trois connecteurs (AOB, FRE et FAC), la **SENS-CUL-EGY** a enregistré avec la variable **U-TIC** une cooccurrence de **06**. La **SENS-CUL-EGY** semble – ainsi – détenir des relations significatives avec la variable : **U-TIC**. Avec la sous-variable **COM-TIC**, la **SENS-CUL-EGY** véhicule **02** connecteurs et détient **03** cooccurrences. La répartition de ces cooccurrences sur la matrice démontre ; d'une part, que « *le manque de sensibilité culturelle à l'encontre de la société égyptienne* » était une caractéristique fréquente (**01 FRE**) de la communication faite à travers les TIC (et plus précisément à travers les médias) dans le cadre « des matches de qualification de la coupe du monde 2010 : Algérie-Egypte » ; et d'autre part, qu'une partie importante des *comportements culturellement insensibles produits à l'encontre de la société égyptienne* ont été communiqués à travers des vidéos publiés sur des sites web) (**02 AOB**). Avec la sous variable **ORG-TIC**, la **SENS-CUL-EGY** détient, par contre, 03 cooccurrence de type **FAC**. Renvoyant à une relation objet – acteur ; ce dernier désigne les organisations appartenant au secteur des TIC comme des acteurs principaux des différents *comportements culturellement insensibles à l'encontre de la société égyptienne* (Tableau 11).

Avec la variable **PER-ETH**, la **SENS-CUL-EGY** détient exclusivement des relations causes à effets. Elle détient **07** cooccurrences de type **EFF** et **03** de type **COS** avec la sous-variable **COMP-NETH-ALG** ; et une cooccurrence de type **COS** avec la sous-variable **RUMEURS**. Dans un premier sens, ces résultats démontrent que les différents *comportements culturellement insensibles à l'encontre de la société égyptienne* avaient pour cause les rumeurs et les comportements non éthiques produits à l'encontre de la société algérienne lors des qualifications de la coupe du monde 2010. Dans le sens inverse, ces résultats démontrent que les *comportements culturellement insensibles produits à l'encontre de la société égyptienne* ont engendré de nouveaux comportements non éthiques à l'encontre de la société algérienne. A ce qu'il paraît, ce dernier effet était beaucoup plus fort que le premier (Tableau 11).

Tous comme pour la sous-variable précédente, la **SENS-CUL-EGY** est lié à la **PER-SOC** exclusivement par des relations de type causes à effets. Des relations qui semblent – cependant – être beaucoup plus faibles. En effet, la **SENS-CUL-EGY** ne détient qu'une (**01**) cooccurrence de type **COS** avec la sous-variable **VIOL-ALG** et deux (**02**) de type **EFF** avec la sous-variable **REPR-POL**. D'un côté, ces cooccurrences supposent : que les différents *comportements culturellement insensibles produits à l'encontre de la société égyptienne* avaient pour cause les violences envers les algériens

(et plus précisément l'équipe nationale algérienne) ayant accompagnés les rencontres de qualification à la coupe du monde 2010. D'un autre côté, ces résultats supposent que les *comportements culturellement insensibles produits à l'encontre de la société égyptienne* ont généré différentes répercussions politiques (Tableau 11).

Pour ce qui est de la sous-variable **DIVS-CUL**, cette dernière n'entretient que **03** cooccurrences, il s'agit d'une **(01)** cooccurrence de type SPE avec la sous-variable **PEPR-ECO**, et de deux **(02)** de type COS avec la sous-variable **COMPLIT**. Ainsi la matrice de cooccurrence démontre que certains effets négatifs du conflit de 2009/2010 sur la diversité culturelle étaient d'ordre économique. Il s'agit principalement d'appels au boycott et de violences produites à l'encontre d'entreprises possédées par des hommes d'affaires appartenant à des minorités ethniques (DJEZZY notamment). En outre, les résultats démontrent que les effets négatifs provoqués par le conflit de 2009/2010 sur la diversité culturelle avaient pour cause l'accusation de certains groupes ethniques et religieux (les populations berbères en Algérie et coptes en Egypte) d'avoir instrumentalisé les événements, d'avoir organisé un complot pour frapper l'union des deux pays (Tableau 11).

Par rapport aux autres variables, l'analyse attribue, ainsi, le plus grand nombre de cooccurrences à la variable 02. Généralement, ces cooccurrences démontrent que : les comportements culturellement insensibles produits à l'encontre des sociétés algérienne et égyptienne, ont fait l'objet d'une forte communication via les TIC. Caractérisé d'un part, par la diffusion de différentes rumeurs ; et d'autres part, par la participation actifs de l'élite égyptienne ; cette utilisation insensible culturellement des TIC semble, en outre, détenir des relations significatives cause-à-effet avec les dimensions éthiques, sécuritaires, économiques et politiques de la performance. De plus, les résultats obtenus démontrent que certains comportements culturellement insensibles (à l'égard de la société algérienne) ont été perçus comme les signes d'un complot organisé par des minorités ethniques et religieuses, chose qui a influencé négativement la culture de tolérance et la diversité culturelle dans les deux pays. Enfin, l'analyse démontre que certains des effets négatifs du conflit sur la diversité culturelle étaient d'ordre économique (atteinte à des investissements).

Pour ce qui est de la variable : **PER-ETH**, les catégories retenues ont enregistrées **119** cooccurrences, elles ont mobilisé **08** connecteurs enregistrant ainsi une valence de

**0.29** (Talbeau5.3). En plus des relations entretenues avec la **PER-CCT**, ces résultats révèlent des relations fortes et diversifiées avec : l'**U-TIC**, la **PER-SOC**, et les **FAC-CXT**.

Pour ce qui est des comportements non éthiques à l'encontre des sociétés: algérienne et égyptienne (SV3.1 et SV 3.2), les cooccurrences relevées mettent l'accent sur deux causes principales et deux autres secondaires. Pour ce qui est des causes principales ; il s'agit du manque de sensibilité à l'égard des cultures algériennes (**07COS**) et égyptiennes (**07COS**) et des comportements de l'élite égyptienne (**18 COS et 02 FRE**). Compte aux causes secondaires, celles-ci ont trait aux violences produites à l'encontre des acteurs algériens (**03COS**) et égyptiens (**01 COS**), et à la communication faite à travers les TIC (l'amplification des médias plus précisément) (**03 COS**).

Outre les causes, les résultats démontrent, aussi, une forte diffusion des comportements non-éthique précité à travers les TIC : diffusion de vidéos sur internet (**03 AOB**) ; amplification des médias (**02 FRE**) ; émission télévisées (**05 FAC**) diffusées sur des chaînes égyptiennes (**03 FAC**) et articles publiés dans la presse écrite (**02 FAC**).

Entre les comportements non éthiques (SV 3.1 et SV 3.2) et les différentes sous-variables de la **PER-SOC**, les résultats soulignent, enfin, différentes relations cause à effet. Ces relations concernent principalement : les violences à l'encontre des acteurs égyptiens, les répercussions économiques, politiques et autres. Pour ce dernier type de cooccurrences, il importe, tous-de-même, de souligner le faible score enregistré. Enregistrant une seule cooccurrence avec chaque sous-variable précitée ; cette relation laisse, ainsi, plusieurs soupçons compte à sa force et sa significativité.

Au-delà des comportements non-éthiques produits à l'encontre des sociétés: algérienne et égyptienne ; la sous-variable RUMEURS semble – aussi – entretenir des cooccurrences multiples et diversifiés. Par rapport aux deux autres sous-variables, cette dernière a enregistré, en effet, la plus grande cooccurrence (**45**). Elle a mobilisé **05** connecteurs, enregistrant ainsi une valence de **0.18** (Tableau 10).

Exposées dans le Tableau 5.4, ces cooccurrences précisent, en premier lieu, les faits sur lesquels ont porté ces remueurs. Il s'agit : des comportements insensibles culturellement à l'égard de la société algérienne (**07 TSE**), et des violences commises à l'égard des acteurs égyptiens (**20TES**) et algériens (**02TES**).

Tableau 11 : Matrice de cooccurrence

		Variable 01 : U-TIC		Variable 02 : PER-CCT			Variable 03 : PER-ETH			Variable 05 : PER-SOC						Variable 06 : FAC-CXT			
		S.V 1-1 : COM-TIC	S.V 1-2 : ORG-TIC	S.V 2-1 : SENS- CUL-AL	S.V 2-2 : SENS- CUL- EGY	S.V 2-3 : DIVRS- CUL	S.V 3-1 : COMP- NETH- ALG	S.V 3-2 : COMP- NETH- EGY	S.V 3-3: RUMEURS	S.V 5.1 : VIOL- ALG	S.V 5.2 : VIOL-EGY	S.V 5.3 : AUTR- VIOL	S.V 5.4 : REPR- ECO	S.V 5.5 : REPR- POL	S.V 5.6 : AUTR- REPR	S.V 6-3 : COMPLLOT	S.V 6-4 : ELIT- COMPRT		
V01 : U-TIC	S.V 1-1 : COM-TIC			3 (AOU)	2 (AOU)	/	1 (AOU) 2 (FRE)	2 (AOU)	1 (AOU)	1 (TRA)	1 (AOU) 1 (TRA)	1 (EFF)	/	/	1 (FRE)	1 (OUT)	2 (FRE)		
	S.V 1-2 : ORG-TIC			8 (FRE) 2 (EFF)	1 (FRE)	/	5(TRA) 1 (EFF)	2 (EFF)	6 (FRE)	3 (OBJ)	6 (OBJ)	/	/	/	/	/	/	1 (UTI)	
V02 : PER-CCT	S.V 2-1 : SENS- CUL-ALG	8 (FRE) 2 (COS)	1 (FAC)				6 (CAR)	7 (EFF)	7 (TEG)	/	1 (EFF)	/	1 (EFF)	1(EFF)	3 (EFF)	2 (OUT)	2 (FRE)		
	S.V 2-2 : SENS- CUL-EGY	2 (AOB) 1 (FRE)	3 (FAC)				1 (TES)	3 (COS)	/	1 (COS)	1 (COS)	/	5 (COS)	/	/	2 (EFF)	/	/	2 (SPE)
	S.V 2-3 : DIVRS-CUL	/	/				7 (EFF) 3(COS)	/	1 (COS)	/	/	/	/	1 (SPE)	/	/	/	2 (COS)	/
V03 : PER-ETH	S.V 3-1 : COMP-NETH- ALG	1 (AOB) 5(FAC)	4 (FAC)	6 (CAR)	7 (COS)	/				/	3 (COS)	/	1 (EFF)	1 (EFF)	1 (EFF)	/	2 (FRE)		
	S.V 3-2 : COMP-NETH- EGY	2 (FRE) 1 (COS)	2 (FAC)	1 (TEG)	3 (EFF)	/				1 (COS)	/	/	/	/	/	/	/	/	18 (COS)
	S.V 3-3: RUMEURS	2 (AOB) 2 (COS)	2 (FAC)	7 (COS) 3 (EFF)	/	/				2 (TES)	20 (TES) 1 (EFF)	/	/	/	1 (EFF)	/	/	/	1 (FRE)
V05 : PER-SOC	S.V 5.1 : VIOL- ALG	1 (FAC) 3 (MOD)	1 (FAC)	/	1 (EFF)	/	/	1 (EFF)	2 (TEG)							/	1 (FRE)		
	S.V 5.2 : VIOL- EGY	1 (AOB) 6 (MOD)	1 (FAC)	5 (EFF)	/	/	3 (EFF)	/	20 (TEG)							/	1 (MOD)		
	S.V 5.3 : AUTR-VIOL	1 (FAC)	1 (FAC)	1 (COS)	/	/	1 (COS)	/	1 (COS)							/	/		
	S.V 5.4 : REPR-ECO	1 (COS)	/	/	/	/	/	/	/							/	/		
	S.V 5.5 : REPR-POL	/	/	1 (COS)	/	1 (SPE)	1 (COS)	/	/							/	/		
	S.V 5.6 : AUTR-REPR	/	/	1 (COS)	2 (COS)	/	1 (COS)	/	1 (COS)							/	/		
V06 : FAC-CXT	S.V 6-3 : COMPLLOT	1 (UST)	/	2 (UST)	/	2 (EFF)	/	/	/	/	/	/	/	/	/				
	S.V 6-4 : ELIT- COMPRT	2 (FRE)	1 (TIL)	2(FRE) 2 (SPE)	/	/	2 (FRE)	18 (EFF)	1 (FRE)	1 (FRE)	1 (OBJ)	/	/	/	/				

En deuxième lieu, ces résultats démontrent que les différentes rumeurs émises ont fait l'objet d'une forte communication via les TIC : diffusion de vidéos sur internet (**01AOB**), amplification des médias (**06 FRE**), diffusion via les des chaînes égyptiennes (**02 FAC**) et la presse écrite algérienne (**03 FAC**).

En troisième lieu, ces rumeurs semblent avoir différents effets culturels, sécuritaires et politiques. À travers la matrice de cooccurrence, la sous-variable RUMEURS semble, effectivement, entretenir des cooccurrences de type cause avec trois autres sous-variables : la **SENS-CUL-EGY (01EFF)**, les **VIOL-EGY (01EFF)** et les **REPR-POL (01EFF)**.

En dernier lieu, les résultats obtenus dévoilent une relation de type **FRE** entre la sous-variable RUMEURS et la sous-variable ELIT-COMPRT. Malgré sa faible valeur, cette cooccurrence démontrent que certaines de ces rumeurs ont été le produit d'élites égyptiens.

Pour conclure sur la **PER-ETH**, nous dirons que l'analyse a relevé des relations de cooccurrence fortes et diversifiées pour cette variable. D'abord, ces résultats désignent le manque de sensibilité culturelle et les comportements de l'élite égyptienne comme principales causes des comportements non éthiques produits à l'encontre de la société algérienne et égyptienne. Ensuite, certains de ces résultats démontrent que les rumeurs, émises dans le cadre de la crise algéo-égyptienne, étaient essentiellement d'ordre culturel et sécuritaire. Que ce soit pour les comportements non éthiques ou pour les rumeurs, les cooccurrences relevées démontrent, de plus, une forte diffusion via les médias et les forums sociaux ; une diffusion qui semble avoir différents effets : sécuritaires, économiques, et politiques, etc.

Derrière la **PER-CCT** et la **PER-ETH**, les troisièmes cooccurrences par ordre d'importance furent obtenues par la variable : **PER-SOC**. Comme le démontre le tableau 10, cette variable a enregistré **65** cooccurrences ; elle a mobilisé **08** connecteurs enregistrant ainsi une valence de **0.29**.

Pour cette variable (la **PER-SOC**), les types de connecteurs mobilisés et les liaisons établies avec les autres variables diffèrent largement d'une sous-variable à l'autre. Au sein de cette diversité, la matrice de cooccurrence permet d'identifier deux groupes de sous-variables présentant des relations assez similaires.

Le premier groupe est formé des sous-variables : 5.1, 5.2, et 5.3. Représentant l'axe sécuritaire de la performance sociétale ; ces sous-variables semble entretenir des relations avec l'ensemble des autres variables.

Avec la **PER-CCT** et la **PER-ETH**, ces sous variables Mobilisent des connecteurs de type **COS**, **EFF** et **TEG**. Comme il a été explicité plus haut, ces connecteurs démontrent : d'une part que les violences accompagnants a crise de 2009/2010 ont fait l'objet de plusieurs rumeurs ; et d'autres part, que ces violences ont entretenus des relations cause à effet avec le manque de sensibilité culturelle et les comportements non éthiques.

Avec l'U-TIC, les sous-variables 5.1, 5.2, et 5.3 présentent des relations encore plus variées. Elles mobilisent précisément quatre (**04**) connecteurs : **FAC**, **MOD**, **AOB** et **COS**. Mobilisé **04** fois, le connecteur **FAC** renvoi à une relation « objets-acteur ». Ce connecteur démontre que certaines organisations appartenant au secteur des TIC (Médias) ont exercé une action significative sur les violences accompagnant les qualifications de la coupe du monde 2009/2010 : Algérie-Egypte. Compte au connecteur **MOD**, celui-ci a été mobilisé **07** fois. Renvoyant à « une modalité d'action », ce connecteur démontre que les violences accompagnant les qualifications de la coupe du monde 2009/2010 ont fait l'objet d'une forte communication via les TIC (les médias précisément). En ce qui concerne les connecteurs **AOB** et **COS**; ces derniers furent mobilisés une (**01**) fois chacun. Pour ce qui est du connecteur **AOB**, celui la renvoi à un sens assez proche de ces deux prédécesseurs ; il souligne l'utilisation de TIC sur des actes de violence. Compte au connecteur **COS**, celui-ci souligne une relation un peu différente. Il suppose l'existence d'un effet de causalité exercé par l'utilisation des TIC sur les violences accompagnant les qualifications de la coupe du monde 2009/2010.

Pour les sous variables 5.1et 5.2 ; la matrice de cooccurrence dévoile, enfin, des connections avec la variable FAC-CXT. Plus précisément, ces connections les lient avec la sous-variable : ELIT-COMPRT. Il s'agit d'une connexion (**01**) de type **FRE** et une (**01**) autre de type **MOD**. D'une part, ces cooccurrences (FRE) démontrent que le comportement de l'élite égyptienne dans le cadre du conflit de 2009/2010 s'est caractérisé souvent par des violences à l'encontre d'acteurs Algériens. D'autre part, ces cooccurrences (MOD) démontrent que l'élite égyptienne a exercé certaines actions sur les violences commises à l'encontre des acteurs égyptiens.

Le deuxième groupe de sous-variables regroupe les répercussions économiques, politiques et autres du conflit ; il comporte le sous-variable : **5.4, 5.5, et 5.6**. A l'exception d'une (**01**) connexion avec la variable **U-TIC** (de type **FRE**), la majorité absolue des cooccurrences enregistrées pour ce groupe le connecte avec les variables 02 et 03. Comme il a été explicité plus haut, ces connexions sont principalement de type **COS (10)** ; elles soutiennent la supposition selon laquelle : les répercussions économiques, politiques et autres du conflit de 2009/2010 avaient pour principale cause le manque de sensibilité culturelle et les comportements non éthique caractérisant les acteurs à l'époque.

Après avoir analysé les résultats obtenus par les variables 02, 03 et 05, nous traiterons dans ce qui suit de l'**U-TIC** et des **FAC-CXT**.

Pour ce qui est de l'**U-TIC**, l'analyse a révélé des scores assez importants. Cette variable a mobilisé **07** connecteurs ; elle a enregistré une cooccurrence de **71** et une valence de **0.25**. Comme le démontre la matrice (Tableau 5.4), la majorité absolue de ces cooccurrences lie l'**U-TIC** à la **PER-CCT (20)**, la **PER-ETH (31)** et les trois premières sous-variables de la **PER-SOC (15)**. Globalement, ces cooccurrences dévoilent une action significative exercée par des organisations appartenant au secteur des **TIC** sur les différentes dimensions de la **PER-CCT**, la **PER-ETH** et les violences qui ont caractérisé le conflit de 2009/2010 (**24 TRA**). D'une part, ces résultats démontrent que les usages faits des **TIC** et la communication exercée via ces technologies se sont caractérisés par un manque de sensibilité culturelle (**05 AOU et 09 FRE**), des comportements non-éthiques (**03 AOU et 04 FRE**) et une multitude de rumeurs (**01 AOU et 06 FRE**). D'autre part, ces cooccurrences démontrent que les répercussions sécuritaires (violences) du conflit ont fait l'objet d'une forte communication via les **TIC**.

Pour sa part, la variable **FAC-CXT** a enregistré de plus faibles cooccurrences. Au sein de cette variable, seul les sous-variables **COMPLIT** et **ELIT-COMPR** ont présenté des connexions. Comme le démontre le tableau 5.3, ces deux sous-variables ont mobilisé **06** connecteurs ; elles ont enregistré une cooccurrence de **35** et une valence de **0.21**.

Avec la **SENS-CUL-AL**, la **PER-ETH**, les **VIOL-ALG** et les **VIOL-EGY**, les **FAC-CXT** ont mobilisé des connecteurs de type **FER, SPE, OBJ, EFF** et **UST**. En premier lieu, ces connecteurs démontrent que les comportements de l'élite égyptienne face aux « qualifications de la coupe du monde 2010 » se sont caractérisés par différentes

rumeurs (**01FRE**), un manque de sensibilité culturelle (**02FRE et 02 SPE**), des comportements non-éthiques (**02FRE**), et des violences à l'encontre de la société algériennes (**01FRE**). Probablement à cause de ces différents dépassements, les comportements de l'élite égyptienne semblent – en deuxième lieu – constituer une cause principale des différents comportements non-éthiques produits à l'encontre de la société égyptienne (**18 EFF**). En troisième lieux, certaines cooccurrences marquent – dans les représentations des internautes – une instrumentalisation (**02 UST**) du « manque de sensibilité culturel à l'encontre de la société algérienne » dans le cadre de complots organisé par des groupes ethniques divers (berbères, copte, juifs) ; une instrumentalisation qui a influencé significativement (**02 FRE**) la culture de la tolérance et l'acceptation de la diversité au sein des deux pays.

Entre l'U-TIC et les FAC-CXT, l'analyse n'a relevé, enfin, que **04** cooccurrences. Sur ces quatre cooccurrences, trois (**03**) démontrent que « les comportement de l'élite égyptienne » ont fait l'objet d'une forte communication via les TIC. La dernière cooccurrence, pour sa part, suppose une instrumentalisation des TIC (**01 UST**) dans le cadre de complots tissés autour des matches de qualification de la coupe du monde 2010.

### **Conclusion :**

Pour conclure ce chapitre, nous dirons que les résultats obtenus, dans la première analyse de contenus (l'analyse des passages publiés par les internautes sur le web-social), sont venus soutenir une bonne partie des propositions formulées au début de la recherche.

C'est le cas notamment de la proposition **P1**. En effet, les analyses de fréquences et de cooccurrences ont démontré : que « la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 » s'est caractérisée par une forte communication des entreprises médiatique et via les forums de discussion ; que les différents comportements insensibles culturellement et non éthiques – qui ont caractérisé la crise de 2009-2010 – sont les produit de cette communication ; et qu'une part conséquente de cette communication a porté sur les rumeurs et les violences qui ont caractérisé ce conflit. Du fait, les résultats de cette analyse présentent *la communication faite via les TIC comme l'une des principales causes des incidents ayant accompagné « les matches de qualification de la coupe du monde de football 2010 : Algérie-Egypte ».*



Au-delà de la proposition **P1**, les résultats – explicités plus haut – offrent un soutien encore plus marqué aux propositions **P3**, **P7**. Parmi les différentes variables retenues dans l'analyse, les résultats ont – effectivement – attribué à la PER-CCT le plus grand effet de structuration. Avec les autres variables retenues, la PER-CCT semble entretenir des cooccurrences fortes et variées. D'une part, ces cooccurrences démontrent que les pratiques des médias et la communication faite via le web-social lors « des qualifications de la coupe du monde 2009/2010 » se sont caractérisées par une « performance culturelle à court terme » négative ; par un manque de sensibilité culturelle qui a influencé négativement la culture de la diversité et de la tolérance au sein des sociétés algérienne et égyptienne. Elles supportent - de la sorte - la proposition **P3**. D'autre part, ces cooccurrences offrent un support significatif à la proposition **P7**. Elles démontrent que la « performance culturelle » négative à court terme qui a caractérisé les pratiques des organisations médiatiques et la communication faite via le web-social lors « des qualifications de la coupe du monde 2009/2010 » a influencé négativement la performance sociétale de ces entreprises dans sa dimension sécuritaire.

Parmi les différentes sous variables retenues pour la « performance culturelle à court terme », l'analyse semble, en outre, attribuer à la « sensibilité culturelle » un effet majeur. Sur l'ensemble des cooccurrences entretenues par la PER-CCT, la « sensibilité culturelle » détient la majorité absolue. Concrètement, ces dernières observations témoignent de l'importance de la sensibilité culturelle et de ces différentes répercussions sur la performance sociétale des organisations.

Outre les propositions **P1**, **P3** et **P7**, l'analyse de cooccurrence atteste – aussi - de l'effet exercé par certains facteurs contextuels sur la relation : « Utilisation des TIC – Performance culturelle – Autres axes de la performance sociétale : le comportement de l'élite égyptienne, le climat institutionnel et politique, l'affaiblissement des liens culturels entre les deux pays, et l'histoire des rencontres sportives entre les deux pays. Parmi ces facteurs, les résultats de l'analyse attribuent un rôle particulier aux comportements des élites.

Le comportement des élites apparaît, en effet, comme un facteur déterminant exerçant une forte influence sur les représentations et les comportements des internautes. Dans le cadre d'une communication via les TIC, les résultats obtenus pour cette sous-variable – démontrent que : plus le niveau de l'acteur ayant présenté un comportement

insensible culturellement et son statut au sein de son organisation (ou sa société) d'appartenance est élevé ; plus les effets de ce comportement seront variés et profonds.

A la fin de ce chapitre, il importe de souligner les différentes limites qui ont caractérisé l'analyse effectuée sur les communications des internautes.

Une première série de limites concerne les hypothèses **P2**, **P4**, **P5** et **P6**. Si les résultats de cette analyse ont procuré un support significatif aux propositions **P1**, **P3** et **P7** ; les propositions **P2**, **P4**, **P5** et **P6** restent, par contre, sans réponse.

A travers le corpus (l'échantillon analysé), les internautes n'ont en aucun cas fait mention des répercussions des pratiques des entreprises médiatiques algériennes et égyptiennes – lors des qualifications de la coupe du monde 2010 – sur leurs performances économiques, financières ou actionnariales. Les variables et catégories formulées, les scores estimés aux cours de cette étapes ne permettent, ainsi, en aucun cas de trancher sur les propositions **P2** et **P4**.

Concernant la performance culturelle à long terme et la perception de la performance des entreprises médiatiques par leurs clients ; le nombre de passages identifiés dans le corpus s'est avéré très réduit. Seules quelques catégories présentant de faibles fréquences ont traité de ces dimensions. Pour les entreprises médiatiques égyptiennes participant au conflit de 2010, ces catégories démontrent que l'image de ces entreprises et la perception de leur performance par leurs clients algériens se sont profondément détériorées. Connaissant de fortes audiences en Algérie, les émissions (produits) de ces organisations semblent avoir suscité le rejet des clients algériens. C'est le cas aussi des produits culturels égyptiens : occupant une part importante du marché culturelle algérien, les unités de sens relevés laissent à penser que ces produits ont été totalement rejetés par les clients algériens. Entre l'Algérie et l'Égypte, la crise de 2009/2010 semble, ainsi, se caractériser par une rupture quasiment totale des échanges culturels, par un affaiblissement de la culture de la tolérance et de la diversité au profit d'une culture du rejet.

Aux propositions **P5** et **P6**, l'analyse offre ainsi un certain soutien ; un soutien qui s'avère cependant faible et fragile. En effet, la performance culturelle à long terme et la performance des organisations médiatiques perçue par leur client, n'a suscité que quelques passages dans le corpus. Des passages qui ne présentent, en outre, aucune

cooccurrence avec les autres variables retenues dans le modèle. Si ces passages évoquent un certains effet du conflit de 2010/2009 sur la performance culturelle à long terme et la perception de la performance des entreprises médiatiques par leurs clients ; ces résultant ne permettent – par contre – en aucun cas d'établir une relation directe entre ces répercussion et la faible performance culturelle à court terme de ces entreprises.

En plus de ces limites, les résultats de cette première étape ne permettent, en aucun cas, de s'assurer de la validité des faits évoqués ou d'évaluer leurs ampleurs. En fin, ces résultats ne permettent pas l'évaluation précise de l'étendu de la crise de 2009/2010 dans le temps ou la reconstruction de son processus.

---

**Chapitre 6 :**  
**Etude de cas dans le secteur des Médias ;**  
**Résultats de l'analyse de presse**

Pour apporter plus d'éclairage aux résultats obtenus dans la phase précédente, nous avons réalisé – dans une deuxième étape – une analyse des titres et des abstracts d'un large échantillon d'articles publiés dans la presse (écrite) algérienne et égyptienne<sup>31</sup>.

En générale, cette étape se fixe les objectifs suivants : confirmer les résultats obtenus à travers l'analyse des interventions des internautes sur les forums sociaux ; apporter une réponse aux propositions **P2**, **P4**, **P5** et **P6**, estimer l'ampleur de la campagne médiatique accompagnant « la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 » ; estimer la période temporelle sur laquelle, les causes, les effets et les répercussions de la crise se sont étendus ; reconstruire le processus temporel et identifier les différentes étapes qui ont caractérisée la crise.

### **Section 1 : Echantillon analysé :**

Pour réaliser ces objectifs, l'analyse a porté sur les articles publiés entre Janvier 2009 et Décembre 2011 : d'une part, par la presse algérienne en langue arabe et française, et d'autre part, par la presse égyptienne en langue arabe. Il s'agissait plus précisément des articles Egyptiens parlant de l'Algérie et des articles algériens parlant de l'Egypte.

Pour ce qui est de la presse algérienne, les articles ont été téléchargés à partir du moteur de recherche "**Djazairess**" (<http://www.djazairess.com>). Le 15/01/2013 - date du début de l'analyse -, ce moteur de recherche répertoriait un archive de plus de quatorze millions d'articles et de news (14203169) issues de 65 journal algérien (42 en arabe et 23 en Français). A cette date, il abritait **66580** articles en arabe et **51312** articles en français, publiés dans des journaux algériens, et dont le titre portait sur l'Egypte. A partir de cette population, l'analyse porta sur *les 1500 articles en arabe* figurant dans les 60 premières pages, et sur les *1225 articles en Français* figurant dans les 49 premières pages du tri selon le critère de pertinence<sup>32</sup>.

Compte aux articles de la presse égyptienne, ces derniers furent téléchargé à l'aide du moteur de recherche "**Masress**" (<http://www.masress.com>). Le 19/02/2013 - date du début de l'analyse -, ce site abritait un archive de plus de quinze millions d'articles et de news (15771198) issues de 97 journaux égyptiens (87 en Arabe et 10 en anglais) ; parmi

---

<sup>31</sup> Pour certain article, l'analyse de l'abstract et du titre s'est avéré insuffisante pour cerner la liaison de l'article au sujet. Dans ces cas, une lecture rapide de l'article a été effectuée.

<sup>32, 3</sup> Le tri selon la pertinence permet au moteur de recherche "djazairess" de classé les articles de presse répertorié selon leur fréquence de consultation par les lecteurs et l'importance accordé par les médias à leur thématique.

lesquels, 91452 article en arabe portaient sur l'Algérie (le titre portaient sur l'Algérie). A partir de cette population, l'analyse porta sur *les 2250 articles en arabe* figurant dans les 90 premières pages, du tri selon le critère de pertinence<sup>33</sup>.

Ainsi, sur l'ensemble des articles présentés par les moteurs de recherche précités, les articles publiés entre Janvier 2009 et Décembre 2011 furent sélectionnés et classés en trois catégories : les articles liés directement à la crise, les articles sans relation avec la crise, et les articles liés indirectement à la crise.

A cette étape, des difficultés conséquentes ont été rencontrées dans l'identification des articles ayant une relation indirecte avec la crise. En effet, s'il est facile d'identifier sans relation ou les articles liés directement au sujet, il est – toutefois – très difficiles d'identifier les articles liés indirectement au sujet. La question se pose sur tous aux articles à connotation politique et économiques.

Pour ce qui est de la presse algérienne par exemple (et plus précisément la presse en Arabe), un nombre conséquent d'articles publiés – sur la période étudiée – présentait des critiques au système politique et à la société égyptienne ; des critiques qui étaient exprimé très souvent dans un langage inacceptable culturellement. Même si les commentaires des internautes, et les articles de presse analysés dans les étapes précédentes présentent ce type d'articles comme cause principale de la crise, on ne peut savoir si tel ou tel article a vraiment influencé les lecteurs, ou si tel ou tel journaliste a été influencés par la crise. Cette constatation touche aussi les articles publiés après le début de la révolution égyptienne (Janvier 2011). En effet, la position de notre presse face à la révolution égyptienne reste assez singulière. La presse algérienne marquée par le soutien de certains journaux et certains articles aux systèmes anciens en Tunisie, en Lybie et en Syrie... s'est caractérisé par une hostilité unanime vis-à-vis du système égyptien, et par un fort soutien à la révolution. Si cette position peut être justifiée par la position du système égyptien vis-à-vis de la cause palestinienne, la crise de 2009 ne peut être exclue – pour autant – des causes potentielles.

Pour ce qui est de la presse Egyptienne, un autre exemple pertinent est celui des articles à connotation économique. La situation des investissements égyptiens en Algérie,

---

et plus particulièrement celle d'ORASCOM a suscité- en effet – un grand intérêt chez la presse Egyptienne. Si la plus part des articles ne lient pas directement les difficultés qu'a rencontré l'entreprise à la crise entre l'Algérie est l'Egypte ; il est toutefois difficile de repérer les liens implicites faits par les lecteurs.

A partir de là, il importe de souligné que la sélection des articles liés indirectement à la crise était imprégnée d'un haut niveau de subjectivité. Une sélection effectuée par un autre chercheur pourrait obtenir des résultats différents pour cette catégorie.

## **Section 2 : Ampleur de la campagne médiatique accompagnant la crise**

Afin d'estimer la responsabilité des entreprises médiatiques et d'évaluer l'ampleur de la campagne médiatique générée par la crise ; une répartition des articles analysées selon le journal de publication et la relation du thème à la crise a été effectuée.

### **2.1. Presse algérienne Arabophone :**

Pour ce qui est des articles algériens publiés en arabe, l'analyse porta sur 1500 articles, parmi lesquels, 885 ont été publiés entre Janvier 2009 et Décembre 2011, soit un pourcentage de 39%. Parmi ces 885 articles, 347 présentaient un lient directe et 112 présentaient des liens indirectes avec la crise, soit des taux respectives de 39.21% et 12.66% par rapport au nombre totale des articles (885). Concrètement, ces chiffres viennent certifier les observations relevées à travers l'analyse des interventions d'internautes sur les forums électroniques. Les qualifications de la coupe du monde 2010 ont fait objet d'une amplification médiatique. Pour les trois années, la moitié des articles analysé a porté (et/ou ont été influencés) sur le sujet.

Toute foi, comme le tableau 12 le démontre, cette amplification n'était pas un acte général chez la presse algérienne arabophone. Toute au contraire, seule une partie minoritaire de cette presse a fait de « la crise algéro-égyptienne » un thème principal. Sur les 42 journaux répertoriés dans le moteur de recherche, le tableau ... démontre que 17 journaux (40.45%) ne possèdent aucun article lié directement au sujet et répertorié parmi les 1500 article les plus pertinents sur l'Egypte ; 06 (14.28%) ne possèdent qu'un seul article, et 06 autres (14.28%) possèdent moins de cinq (05). En contrepartie, il paraît que cinq (05) journaux à eux seuls ont publié 222 articles (63,98% des 347 articles analysés liés directement à la crise).

**Tableau 12 : Répartition par journal des articles analysées publiés dans des journaux algériens arabophones**

Journal	Articles à relation directe		Articles sans relation		Articles à relation indirecte		Total		R/T (%)
	Nombre (R)	P (%)	Nombre	P (%)	Nombre	P (%)	Nombre (T)	P (%)	
1. Alfadjr	70	20,17	44	10,33	20	17,86	134	15,14	52,24
2. Echorouk	44	12,68	42	9,86	9	8,04	95	10,73	46,32
3. Elhiwar	40	11,53	12	2,82	9	8,04	61	6,89	65,57
4. Sawt-Alahrar	39	11,24	23	5,40	5	4,46	67	7,57	58,21
5. Ennahar	29	8,36	16	3,76	4	3,57	49	5,54	59,18
6. Djairnews	23	6,63	53	12,44	12	10,71	88	9,94	26,14
7. Akhbareyoum	20	5,76	110	25,82	21	18,75	151	17,06	13,25
8. Elbilad-On-Line	18	5,19	9	2,11	3	2,68	30	3,39	60,00
9. Elmassa	12	3,46	5	1,17	2	1,79	19	2,15	63,16
10. Eloumma	8	2,31	10	2,35	5	4,46	23	2,60	34,78
11. Annasr	7	2,02	13	3,05	2	1,79	22	2,49	31,82
12. Elkhabar	6	1,73	25	5,87	0	0,00	31	3,50	19,35
13. Elyawm	6	1,73	0	0,00	0	0,00	6	0,68	100,00
14. Echchaab	4	1,15	2	0,47	4	3,57	10	1,13	40,00
15. Elheddaf	4	1,15	18	4,23	2	1,79	24	2,71	16,67
16. Echibek	3	0,86	2	0,47	1	0,89	6	0,68	50,00
17. Elayem	3	0,86	4	0,94	1	0,89	8	0,90	37,50
18. Sétif Net	3	0,86	0	0,00	0	0,00	3	0,34	100,00
19. Akhersaa	2	0,58	7	1,64	2	1,79	11	1,24	18,18
20. Algeriapress	1	0,29	1	0,23	0	0,00	2	0,23	50,00
21. Edjelfa Info	1	0,29	0	0,00	0	0,00	1	0,11	100,00
22. Elkhabar Erriadhi	1	0,29	3	0,70	0	0,00	4	0,45	25,00
23. Elmassar	1	0,29	3	0,70	2	1,79	6	0,68	16,67
24. Elmoustakbel	1	0,29	2	0,47	4	3,57	7	0,79	14,29
25. Elmouwatan	1	0,29	3	0,70	0	0,00	4	0,45	25,00
26. Eldjazaier Eldjadida	0	0,00	5	1,17	0	0,00	5	0,56	0,00
27. Eldjoughouria	0	0,00	5	1,17	0	0,00	5	0,56	0,00
28. Elhayat	0	0,00	5	1,17	4	3,57	9	1,02	0,00
29. Essalam	0	0,00	4	0,94	0	0,00	4	0,45	0,00
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>100</b>	<b>426</b>	<b>100</b>	<b>112</b>	<b>100</b>	<b>885</b>	<b>100</b>	<b>39,21</b>

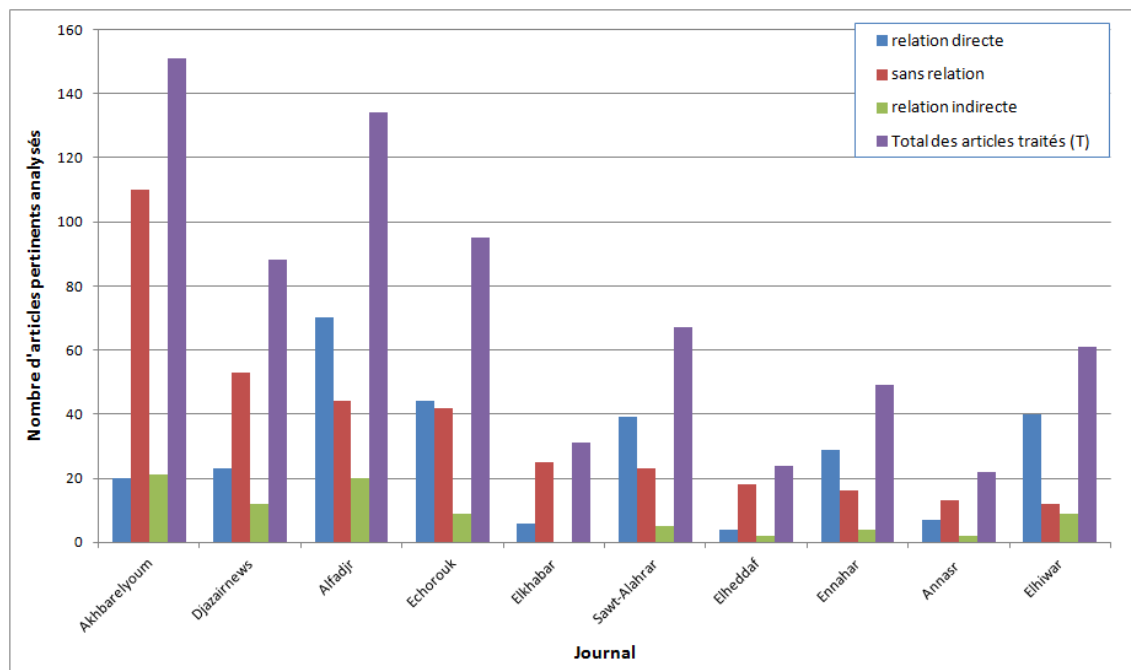
P = Pourcentage des articles publié Par le journal par rapport au nombre total d'articles publiés pour la catégorie.



Une autre observation pertinente concerne la spécialisation des journaux. En effet, les chiffres présentés dans le tableau montrent que les journaux qui ont communiqué le plus aux tours des « qualifications de la coupe du monde 2010 » ne sont pas ceux qui s'intéressent le plus à l'actualité de l'Égypte. Pour cinq (5) des dix (10) journaux les plus focalisés sur le sujet, le rapport des articles publiés sur le sujet par rapport à l'ensemble des articles évoquant de l'Égypte dépasse les 58% ; pour deux autres, le rapport est de 52,24 % et 46,32% (Tableau 12).

En outre, si nous comparons le classement des « dix (10) journaux possédant le plus d'articles sans relation avec la crise » au classement des « dix (10) journaux possédant le plus d'articles pertinents sur le sujet », nous remarquons certaines différences. D'abord, les deux journaux publiant le plus d'articles pertinents sans relation avec la crise, « Akhbareyoum » et « Djazairnews », ne sont pas ceux qui se sont intéressés le plus à la « crise ». Ces journaux passent – en effet – du premier et du deuxième rang dans le premier classement à la septième et sixième places respectives dans le second. Nous remarquons aussi que trois des dix premiers journaux figurant dans le premier classement ne figurent même pas dans les dix premiers journaux du deuxième (classement). Il s'agit d'« Elkhobar », « Elheddaf », et « Annasr » : ces derniers sont passés de la cinquième, la septième et les neuvièmes places du premier classement (Figure 08) à la douzième, la quatorzième et la onzième place respective dans le deuxième classement.

En contre parti, une tendance inverse caractérise les journaux les plus intéressés par la crise. En effet, nous remarquons que le rang de huit journaux figurant parmi les « dix (10) journaux possédant le plus d'articles pertinents sur la crise » se détériore dans le classement des « dix (10) journaux possédant le plus d'articles sans relation avec la crise ». C'est le cas – notamment – d'Alfadjr qui est passé du premier rang dans le classement des « dix (10) journaux possédant le plus d'articles pertinents sur la crise » à la troisième place dans le classement des « dix (10) journaux possédant le plus d'articles sans relation avec la crise ». C'est le cas d'Echorouk qui est passé de la deuxième à la quatrième classe, d'Elhiwar passant du troisième au dixième rang, de Sawt-Alahrar qui est passé de la quatrième à la sixième place, et d'Ennahar passant de la cinquième à la huitième place. C'est le cas enfin, d'Elbilad-On-Line, Elmassa, et d'Eloumma : positionnés au huitième, neuvième et dixième rang du premier classement (Tableau 12), ces journaux ne figurent même pas parmi les dix premiers journaux dans le classement des « journaux possédant le plus d'articles sans relation avec la crise » (Figure 08).



**Figure 08 : Les journaux algériens arabophones les plus intéressés à l’actualité égyptienne**

Au-delà des tendances observés si dessus, nous avons remarqué à travers l’analyse des abstracts et des titres que la plus part des journaux algériens ont adopté un langage et avancé des propos peut provocateurs. Ainsi ; l’amplification médiatique (largement soulignés dans les interventions d’internautes antérieurement analysées) apparait – à travers cet analyse – comme le produit d’un nombre limité d’organisations. Pour la presse arabophone, cette amplification a était l’acte de quelques journaux (cinq), pas vraiment spécialisés dans l’actualité de l’Egypte.

## 2.2. Presse algérienne francophone :

Pour ce qui est des articles algériens francophone, l’analyse porta sur 1225 articles, parmi lesquels 699 ont été publiés entre Janvier 2009 et Décembre 2011, soit un pourcentage de 57.06%. Parmi ces 699 articles, 359 présentaient un lien directe et 77 présentaient des liens indirectes avec la crise, soit des taux respectifs de 51.36% et 11.02% par rapport au nombre totale des articles (885).

Par rapport à la presse algérienne arabophone, « la crise » a suscité chez la presse algérienne francophone un intérêt encore plus grand. En effet, sur les trois années étudiées, les deux tiers des articles analysés étaient liés (directement ou indirectement) au sujet. Ainsi, en Algérie, l’amplification médiatique développée autour des qualifications

de la coupe du monde 2010, n'était pas le produit exclusif de la presse arabophone ; les journaux francophones ont aussi pris part. Ces derniers ont accordé une espace encore plus vaste au sujet dans leurs publications.

En outre, par rapport à la presse algérienne arabophone, cette amplification s'est caractérisée par la participation d'une plus grande proportion de la presse francophone. Sur les 23 journaux répertoriés dans le moteur de recherche, le tableau 13 démontre que 06 journaux (26.07%) – seulement – ne possèdent aucun article lié directement au sujet et répertorié parmi les 1225 articles les plus pertinents sur l'Egypte ; 02 (8.70%) ne possèdent qu'un seul article, et 05 autres (21.74%) possèdent moins de dix (10).

Toutefois, tout comme chez la presse arabophone, l'amplification médiatique par la presse francophone a été largement influencée par un nombre limité de journaux. Sur les 17 journaux ayant traité de la crise, quatre (04) à eux seuls (23.5%) ont publié 232 articles (64,62% des 347 articles liés directement à la crise analysés). Parmi, ces quatre journaux, nous remarquons que « Le Buteur » à lui seul a publié 129 articles (35,93% des 347 articles analysés liés directement à la crise).

Une autre similitude – observée avec la presse algérienne écrivant en arabe – concerne la spécialisation des journaux. En effet, les chiffres présentés dans le tableau 13 montrent que les journaux qui ont communiqué le plus aux tours des « qualifications de la coupe du monde 2010 » ne sont pas ceux qui s'intéressent le plus à l'actualité de l'Egypte.

Pour trois (03) des dix (10) journaux les plus focalisés sur le sujet, le rapport des articles publiés sur le sujet par rapport à l'ensemble des articles évoquant l'Egypte dépasse les 57% (85.43% pour le buteur et 71.43% pour La tribune) ; pour trois autres, le rapport est supérieur à 45% (51,92 pour Le Soir d'Algérie, 48,48 pour Liberté et 45,65 pour Le Quotidien d'Oran).

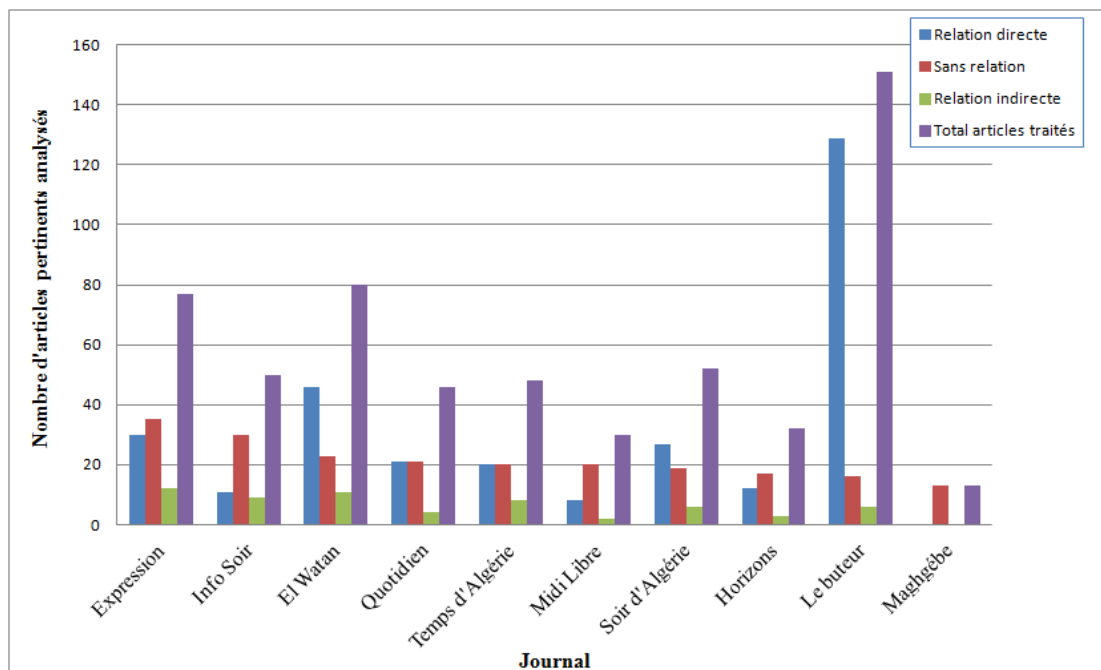
En outre, la comparaison du classement des « dix (10) journaux possédant le plus d'articles sans relation avec la crise » au classement des « dix (10) journaux possédant le plus d'articles liés à la crise » révèle des divergences similaires à celles remarquées pour la presse algérienne arabophone. En effet, les deux journaux publiant le plus d'articles pertinents sans relation avec la crise, « Expression » et « Info Soir », ne sont pas ceux qui se sont intéressés le plus à la « crise ». Ces journaux passent respectivement du premier et du deuxième rang dans le premier classement (Figure 09) à la troisième et à la neuvième

Tableau 13 : Répartition par journal des articles analysés publiés dans des journaux algériens francophones

Journal	Articles à relation directe		Articles sans relation		Articles à relation indirecte		Total des Articles traités		R/T (%)
	Fréquence (R)	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence (T)	Pourcentage	
1. Le buteur	129	35,93	16	6,08	6	7,79	151	21,6	85,43
2. El Watan	46	12,81	23	8,75	11	14,29	80	11,44	57,5
3. Expression	30	8,36	35	13,31	12	15,58	77	11,02	38,96
4. Soir d'Algérie	27	7,52	19	7,22	6	7,79	52	7,44	51,92
5. Quotidien d'Oran	21	5,85	21	7,98	4	5,19	46	6,58	45,65
6. Temps d'Algérie	20	5,57	20	7,6	8	10,39	48	6,87	41,67
7. Liberté	16	4,46	11	4,18	6	7,79	33	4,72	48,48
8. Horizons	12	3,34	17	6,46	3	3,9	32	4,58	37,5
9. Info Soir	11	3,06	30	11,41	9	11,69	50	7,15	22
10. La tribune	10	2,79	2	0,76	2	2,6	14	2	71,43
11. Ennahar	9	2,51	10	3,8	1	1,3	20	2,86	45
12. Réflexion	9	2,51	5	1,9	2	2,6	16	2,29	56,25
13. Midi Libre	8	2,23	20	7,6	2	2,6	30	4,29	26,67
14. Nouvelle république	6	1,67	9	3,42	1	1,3	16	2,29	37,5
15. Sétif Info	3	0,84	0	0	0	0	3	0,43	100
16. Le Maghreb	1	0,28	8	3,04	1	1,3	10	1,43	10
17. Le financier	1	0,28	2	0,76	3	3,9	6	0,86	16,67
18. Maghgebe émergent	0	0	13	4,94	0	0	13	1,86	0
19. La voix de l'Oranie	0	0	2	0,76	0	0	2	0,29	0
<b>Total</b>	<b>359</b>	<b>100</b>	<b>263</b>	<b>100</b>	<b>77</b>	<b>100</b>	<b>699</b>	<b>100</b>	<b>51,36</b>

place dans le second. Nous remarquons – aussi – que deux des dix premiers journaux figurant dans le premier classement ne figurent même pas dans les dix premiers journaux du deuxième (classement). Il s’agit du « Midi Libre » et « Le Maghreb » : ces derniers sont passés de la sixième, et la dixième place du premier classement (Figure 09) à la treizième, et la seizième place respective dans le deuxième classement (Tableau 13).

En contre parti, une tendance inverse caractérise les journaux les plus intéressés par la crise. En effet, nous remarquons que le rang de cinq journaux figurant parmi les « dix (10) journaux possédant le plus d’articles pertinent sur la crise » se détériore dans le classement des « dix (10) journaux possédant le plus d’articles sans relation avec la crise ». C’est le cas – notamment – du Buteur qui est passé du premier rang dans le classement des « dix (10) journaux possédant le plus d’articles pertinent sur la crise » à la neuvième place dans le classement des « dix (10) journaux possédant le plus d’articles sans relation avec la crise ». C’est le cas aussi d’El-Watan qui est passé de la deuxième à la troisième place et du Soir d’Algérie passant du quatrième au septième rang. C’est le cas – enfin – de Liberté et La Tribune : positionnés à la septième et dixième place du premier classement (Tableau 13), ces journaux ne figurent même pas parmi les dix premiers journaux dans le classement des « journaux possédant le plus d’articles sans relation avec la crise » (Figure 09).



**Figure 09 : Les journaux algériens francophones les plus intéressés à l’actualité égyptienne**

Tous comme pour la presse algérienne arabophone, les analyses effectuées sur les articles publiés par la presse algérienne francophone démontrent que l'amplification médiatique (largement soulignés dans les interventions d'internautes antérieurement analysées) n'a été le produit que d'un nombre limité d'organisations. Pour la presse algérienne francophone, quatre journaux à eux seuls ont publiés plus de la moitié des articles analysés. En outre, l'analyse démontre que cette amplification a été plus accentuée et a suscité une plus large participation des journaux francophones par rapport aux journaux arabophones

### **2.3. Presse Egyptienne :**

Pour ce qui est de la presse égyptienne, l'analyse porta sur les 2500 articles (en arabe) figurants dans les 100 premières pages des résultats du tri selon le critère de pertinence. Sur ces 2500 articles, 970 ont été publiés entre Janvier 2009 et Décembre 2011, soit un pourcentage de 39%. Parmi ceux-ci, 120 articles présentaient des liens indirectes et 322 portaient directement sur les incidents accompagnants les qualifications de la coupe du monde 2010, soit des taux respectives de 12.37% et 33.20%. Ainsi, pour les trois années, la moitié quasiment des articles analysés a porté (et/ou ont été influencés) sur le sujet.

Concrètement, ces chiffres s'avèrent très proches des taux relevés chez la presse algérienne arabophone. Ainsi, il paraît que les qualifications de la coupe du monde 2010 ont fait objet d'amplification médiatique, non seulement par la presse algérienne, mais aussi par la presse égyptienne. Ces deux presses ont présenté des niveaux d'intérêt très proches pour le sujet.

Tous comme pour la presse algérienne arabophone, les chiffres – exposés au tableau 14 – présentent cette amplification comme un acte partiel, émanant d'une partie minoritaire de la presse égyptienne. Sur les 87 journaux égyptiens arabophones (répertoriés dans le moteur de recherche), le tableau 14 démontre que 49 journal (56.32%) ne possèdent aucun article lié directement au sujet et répertorié parmi les 2500 articles les plus pertinents sur l'Algérie ; 13 (14.94%) ne possèdent qu'un seul article, et 10 autres (11.49%) possèdent moins de cinq (05). En contrepartie, il paraît que six (06) journaux à eux seuls ont publié 210 articles (65.22% des 322 articles analysés liés directement à la crise). Parmi ces journaux, deux ont données à la crise une place prépondérante dans leurs préoccupations : « Youm 7 » avec 115 articles (35.71% de l'ensemble des articles

Tableau 14 : Répartition par journal des articles analysés publiés dans des journaux Egyptiens

Journal	Articles à relation directe		Articles sans relation		Articles à relation indirecte		Total des Articles traités		R/T (%)
	Fréquence (R)	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence (T)	Pourcentage	
1. Youm 7 (اليوم السابع)	115	35,71	64	12,12	14	11,67	193	19,90	59,59
2. Rosa-Daily (روز اليوسف اليومية)	32	9,94	14	2,65	14	11,67	60	6,19	53,33
3. Shorouk Eldjadid (الشروق الجديد)	16	4,97	25	4,73	15	12,50	56	5,77	28,57
4. Filgoal (في الجول)	16	4,97	8	1,52	1	0,83	25	2,58	64,00
4. Yallakora (باللاكورة)	16	4,97	5	0,95	0	0,00	21	2,16	76,19
6. Alwafd (الوفد)	15	4,66	79	14,96	7	5,83	101	10,41	14,85
7. Misr Elgdida (مصر الجديدة)	12	3,73	6	1,14	3	2,50	21	2,16	57,14
8. Basse ou Talle (بص و ظل)	11	3,42	2	0,38	1	0,83	14	1,44	78,57
9. Almasry Alyoum (المصري اليوم)	10	3,11	8	1,52	4	3,33	22	2,27	45,45
10. Akhbar Misre (أخبار مصر)	9	2,80	6	1,14	0	0,00	15	1,55	60,00
11. Ahram El Yaoumi (الأهرام)	8	2,48	8	1,52	2	1,67	18	1,86	44,44
12. Elfagr (الفجر)	7	2,17	18	3,41	2	1,67	27	2,78	25,93
13. Moheet (محيط)	6	1,86	107	20,27	9	7,50	122	12,58	4,92
14. Almesryoon (المصريون)	5	1,55	27	5,11	3	2,50	35	3,61	14,29
14. Saoutou Elbalad (صوت البلد)	5	1,55	2	0,38	0	0,00	7	0,72	71,43
16. Good News (جود نيوز)	4	1,24	12	2,27	1	0,83	17	1,75	23,53
16. Alnahar (النهار)	4	1,24	10	1,89	1	0,83	15	1,55	26,67
16. dostor Elasli (الدستور الأصلي)	4	1,24	1	0,19	2	1,67	7	0,72	57,14
19. Baouabat Al Ahram (بوابة الأهرام)	2	0,62	11	2,08	3	2,50	16	1,65	12,50
19. Almessa (المساء)	2	0,62	4	0,76	1	0,83	7	0,72	28,57
19. Chababe Misre (شباب مصر)	2	0,62	3	0,57	0	0,00	5	0,52	40,00
19. Kelmetna (كلمتنا)	2	0,62	2	0,38	1	0,83	5	0,52	40,00
19. Nahda (نهضة مصر)	2	0,62	2	0,38	0	0,00	4	0,41	50,00
19. Sabah Elkheir (صباح الخير)	2	0,62	0	0,00	0	0,00	2	0,21	100,00

19. Sout-Elomma (صوت الأمة)	2	0,62	0	0,00	0	0,00	2	0,21	100,00
26. Masrawy (مصراوي)	1	0,31	37	7,01	14	11,67	52	5,36	1,92
26. Amoualou El Ghade (أموال الغد)	1	0,31	4	0,76	12	10,00	17	1,75	5,88
26. Alalam Alyoum (العالم اليوم)	1	0,31	11	2,08	2	1,67	14	1,44	7,14
26. Sada Elbalad (صدى البلد)	1	0,31	8	1,52	1	0,83	10	1,03	10,00
26. Ahram Sport (أهرام سبورت)	1	0,31	7	1,33	0	0,00	8	0,82	12,50
26. Shootha (شوطها)	1	0,31	7	1,33	0	0,00	8	0,82	12,50
26. Korabia (كورابيا)	1	0,31	2	0,38	1	0,83	4	0,41	25,00
26. Ahram-Massai	1	0,31	0	0,00	1	0,83	2	0,21	50,00
26. Algareda (الجريدة)	1	0,31	0	0,00	1	0,83	2	0,21	50,00
26. Elakhbar (الأخبار)	1	0,31	1	0,19	0	0,00	2	0,21	50,00
26. Alwakei (الواقع)	1	0,31	0	0,00	0	0,00	1	0,10	100,00
26. Baouabat Echabab (بوابة الشباب)	1	0,31	0	0,00	0	0,00	1	0,10	100,00
26. Riada Net (رياضة نت)	1	0,31	0	0,00	0	0,00	1	0,10	100,00
39. Almathhad (المشهد)	0	0,00	5	0,95	1	0,83	6	0,62	0,00
39. Alshaab (الشعب)	0	0,00	5	0,95	0	0,00	5	0,52	0,00
39. Shorouk Sports (الشروق الرياضي)	0	0,00	3	0,57	0	0,00	3	0,31	0,00
39. 25 Yanayer (يناير 25)	0	0,00	2	0,38	0	0,00	2	0,21	0,00
39. Almorakeb (المراقب)	0	0,00	1	0,19	1	0,83	2	0,21	0,00
39. Almsaeya (المسائية)	0	0,00	2	0,38	0	0,00	2	0,21	0,00
39. Shams Alhourria (شمس الحرية)	0	0,00	2	0,38	0	0,00	2	0,21	0,00
39. Stad-Elahly (ستاد الأهلي)	0	0,00	2	0,38	0	0,00	2	0,21	0,00
39. Tahrir News (التحرير)	0	0,00	1	0,19	1	0,83	2	0,21	0,00
39. Ahram El Arabi (الأهرام العربي)	0	0,00	1	0,19	0	0,00	1	0,10	0,00
39. Akhbar El Yaoum (أخبار اليوم)	0	0,00	0	0,00	1	0,83	1	0,10	0,00
39. Alzaman (الزمان المصري)	0	0,00	1	0,19	0	0,00	1	0,10	0,00
39. Eypress (إيجي برس)	0	0,00	1	0,19	0	0,00	1	0,10	0,00
39. Elbadil (البديل)	0	0,00	1	0,19	0	0,00	1	0,10	0,00
<b>Total</b>	<b>322</b>	<b>100</b>	<b>528</b>	<b>100</b>	<b>120</b>	<b>100</b>	<b>970</b>	<b>100</b>	<b>33,20</b>



portants sur la crise), et « Rosa-Daily » avec 32 articles (10% de l'ensemble des articles portants sur la crise).

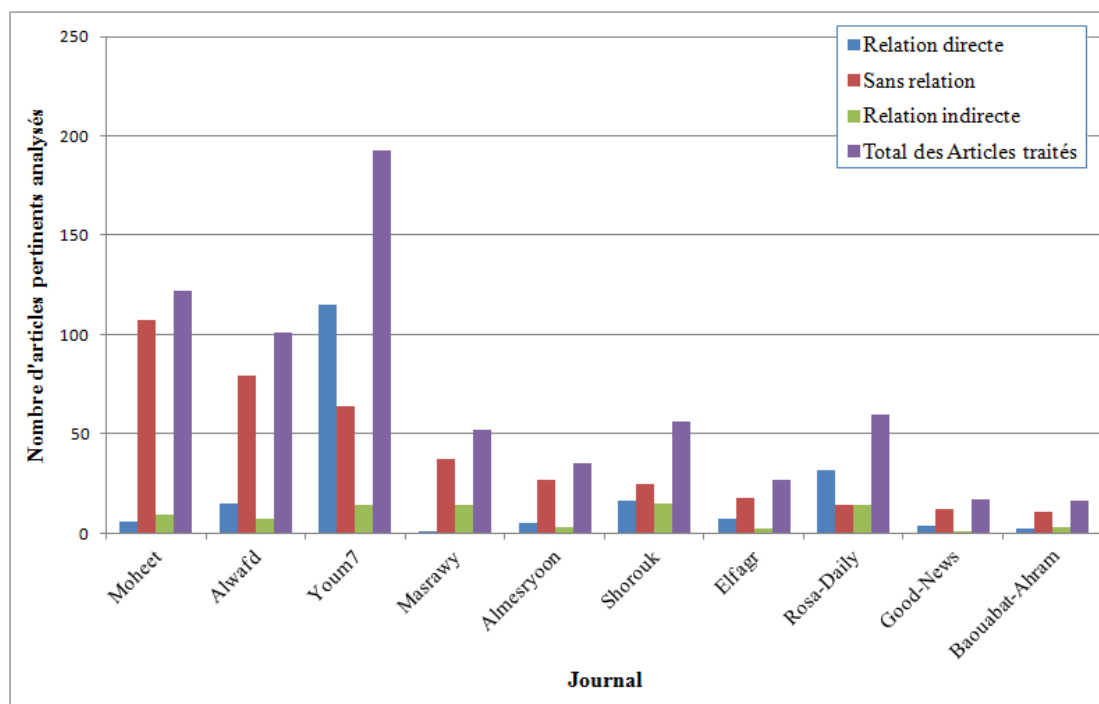
En ce qui concerne la spécialisation des journaux les plus focalisés sur la crise, l'analyse de la presse égyptienne a donné – aussi – des résultats très similaires à ceux de la presse algérienne. En effet, les chiffres présentés dans le tableau 14 montrent que les journaux égyptiens qui ont communiqué le plus aux tours des « qualifications de la coupe du monde 2010 » ne sont pas ceux qui s'intéressent le plus à l'actualité de l'Algérie. Pour six (6) des dix (10) journaux les plus focalisés sur le sujet, le rapport des articles publié sur le sujet par rapport à l'ensemble des articles parlant de l'Algérie dépasse les 57% (78,57% pour « Basse ou Talle » et 76,19 % pour « yallakora ») ; pour deux autres : « Rosa-Daily » et « Almasry Alyoum » le rapport respectif est de 53.33% et 45.45%.

En outre, la comparaison du classement des « dix (10) journaux possédant le plus d'articles sans relation avec la crise » au classement des « dix (10) journaux possédant le plus d'articles pertinent sur le sujet » révèle des divergences similaires à celles remarquées pour la presse algérienne.

En effet, parmi les « dix (10) journaux possédant le plus d'articles sans relation avec la crise », six (60%) ne figurent même pas dans les « dix (10) journaux possédant le plus d'articles pertinent sur le sujet ». Il s'agit notamment du journal « Moheet » : figurant à la première place du premier classement (Figure 10), ce journal s'est peu intéressé à la crise ; il figure au treizième rang dans le deuxième classement. Il s'agit aussi de : « Masrawy », « Almesryoon », « Elfagr », « Good-News » et « Baouabat-Ahram ». Positionnés dans le premier classement à la : quatrième, cinquième, septième, neuvième et dixième places consécutives (Figure 10) ; ces journaux sont passés à la vingt-sixième (26), la quatorzième (14), la douzième (12), la seizième (16) et la dix-neuvième (19) places dans le deuxième classement (Tableau 14).

En contre parti, une tendance inverse caractérise les journaux les plus intéressés par la crise. En effet, nous remarquons que le rang des trois premiers journaux du classement des « journaux possédant le plus d'articles pertinent sur la crise » se détériore dans le classement des « journaux possédant le plus d'articles sans relation avec la crise ». « Youm7 » passe de la première place dans le premier classement à la troisième dans le deuxième classement ; « Rosa-Daily » chute du deuxième au huitième rang ; et « Shorouk » passe de la troisième à la sixième place. Nous remarquons aussi que six

journaux figurant parmi les « dix (10) journaux possédant le plus d'articles pertinent sur la crise » (60%) ne figurent même pas dans les « dix (10) journaux possédant le plus d'articles sans relation avec la crise ». Il s'agit de : « Filgoal », « Yallakora », « Misr-Elgdida », « Bass-Tal », « Almasry Alyoum », et « Akhbar-Misr » (Figure 10).



**Figure 10: Les journaux Egyptiens les plus intéressés à l'actualité algérienne**

Globalement, l'analyse des titres et des abstracts de la presse égyptienne a dévoilé des tendances similaires à celles de la presse algérienne écrivant en arabe. Ainsi, les chiffres sont venus confirmer l'existence d'une amplification médiatique aux tours « des qualifications de la coupe du monde 2010 ». Toutefois, tout comme pour la presse algérienne, les chiffres démontrent que l'amplification médiatique (largement souligné dans les interventions d'internautes antérieurement analysées) n'a été le produit que d'un nombre limité d'organisations. Six journaux à eux seuls (sur 87 journaux égyptiens publiant en arabe) ont publié plus des deux tiers des articles analysés.

### **Section 3 : Processus de la crise générée par « les qualifications de la coupe du monde 2010 »**

Jusqu'à présent, les résultats de cette recherche ont présenté la communication faite par certaines entreprises médiatiques et via le web-social comme la cause principale de « la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 ». Caractérisée par une performance culturelle

et éthique à court terme négative, cette communication semble avoir généré – à l'époque – des retombées sociétales catastrophiques.

Pour compléter l'image tracée dans les étapes précédente, cette section tente : d'abord, d'estimer la période temporelle sur laquelle, les causes, les effets et les répercussions de la crise se sont étendus ; puis de reconstruire le processus temporel et d'identifier les différentes phases qui l'ont caractérisé.

### **3.1. Durée de la crise générée par « les qualifications de la coupe du monde 2010 » :**

Pour ce qui est de la période temporelle sur laquelle la crise – générée par les qualifications de la coupe du monde 2010 – s'est étendue, la répartition des articles analysés dans le temps représente un indicateur pertinent. En effet, le nombre d'articles publiés à un moment donné peut refléter l'ampleur de la crise à ce même moment. En outre, la date à partir de laquelle, la presse a commencé à aborder le sujet peut refléter le début de cette crise. Enfin, la période à partir de laquelle la presse se délaissa du sujet peut indiquer une phase de déclin.

Pour ce qui est de la presse algérienne, nous remarquons un développement similaire du nombre d'articles publiés dans le temps chez la presse arabophone et francophone (Figure 11 et 12). Pour cette presse, les articles traitants de « la qualification de la coupe du monde 2010 et de ces répercussions » se sont étendus sur trois années (2009/2011).

En effet, si le nombre d'articles pertinents publiés a connu son plus haut niveau entre Octobre 2009 et Février 2010<sup>34</sup>, mois pendant lesquels la crise a connue son apogée, les premiers articles publiés datent de Janvier 2009 avec une hausse significative de la fréquence entre Mai et Juillet 2009. Cette tendance vient soutenir l'hypothèse selon laquelle : les incidents de Novembre 2009 et leurs répercussions n'étaient pas le produit de simples violences footballistiques, et que les racines et causes réelles de la crise s'étendaient bien plus loin dans le passé.

---

<sup>34</sup> 66% des articles en arabe et 69.08% des articles en français liés au sujet furent publiés par la presse algérienne entre Octobre 2009 et Février 2010.

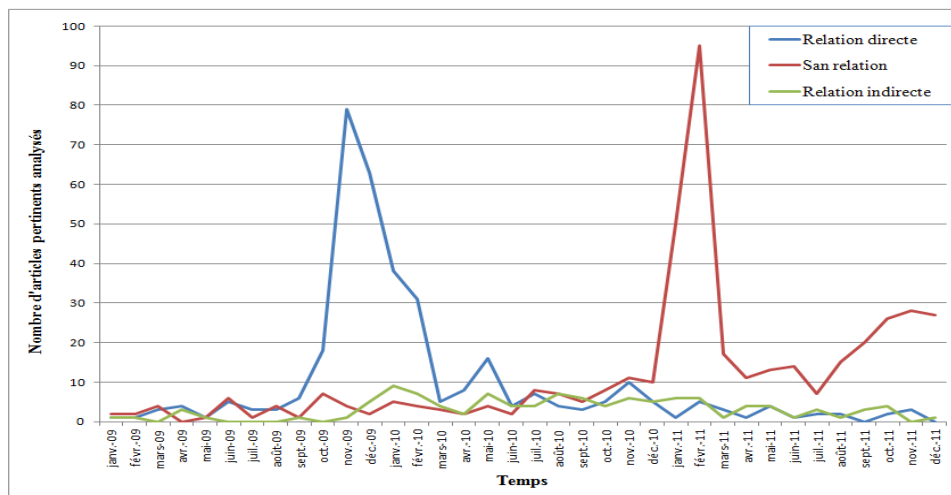


Figure 11 : Répartition des articles de la presse algérienne arabophone analysés dans le temps.

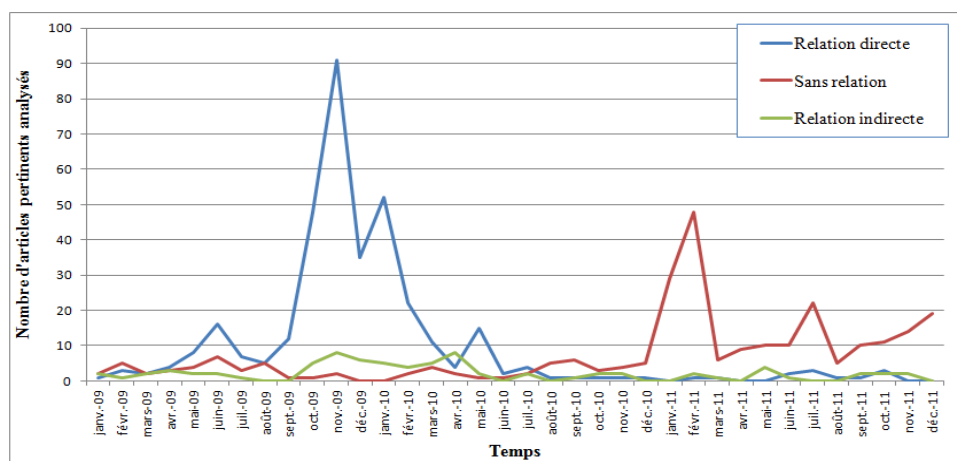


Figure 12 : Répartition des articles de la presse algérienne francophone analysés dans le temps.

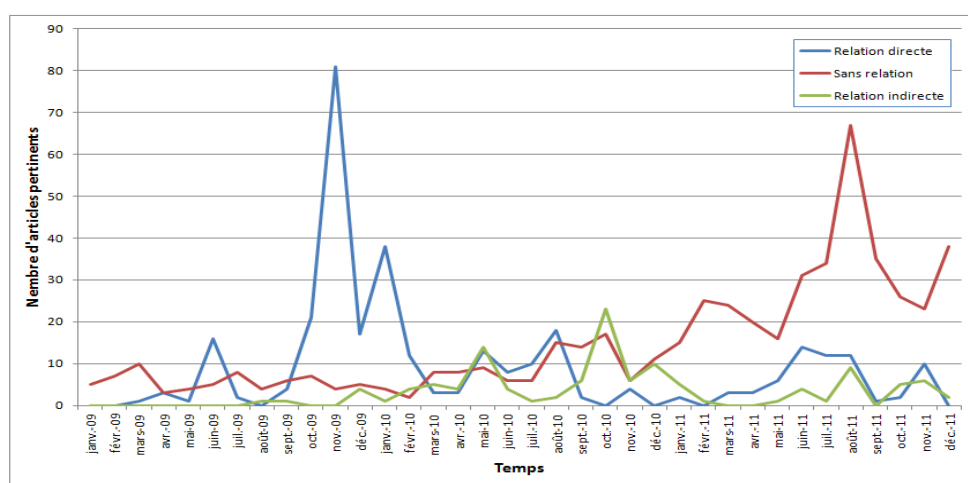


Figure 13 : Répartition des articles de la presse égyptienne analysés dans le temps.

De plus, les figures 11 et 12 démontrent que la publication d'articles sur le sujet s'est poursuivie jusqu'en Décembre 2011, avec une hausse significatifs entre Avril et Mai 2010.

Pendant cette période, les articles portant sur le sujet représentaient une part majoritaire de l'ensemble des articles s'intéressant à l'Egypte. Ainsi, la répartition des articles analysés dans le temps démontre que la crise générée par les qualifications de la coupe du monde 2010 entre l'Algérie et l'Egypte s'est étendue jusqu'à la fin 2011.

En outre, la comparaison de la répartition des articles liés au sujet à celle des articles sans relation avec le sujet permet de formuler une troisième remarque pertinente. A partir de Novembre 2010, le nombre d'articles sans relation publié a connu une croissance substantielle ; une croissance qui marque une réorientation de l'intérêt de la presse algérienne vers d'autres sujets (figures 11 et 12). Comme nous le verrons dans l'analyse de contenu, cette tendance marque le début d'une phase de déclin et de réconciliation. A partir de Décembre 2010, les changements politiques et sociales engendrée par le printemps arabe (la révolution du 25 Janvier) ont captivée l'intention de la presse algérienne. Avec la chute du régime égyptien (considéré par les algériens comme le principale coupable dans la crise algéro-égyptienne), la crise a perdue de son intérêt et une phase de réconciliation et de reprise des relations c'est amorcée.

En dernier lieu, les figures 11 et 12 montrent qu'une part significatif des articles pertinents publiés entre Janvier 2009 et Décembre 2011 était lié indirectement au sujet. Comme nous le verrons dans l'analyse de contenu, ces articles reflètent des facteurs de conjoncture ayant affecté la crise. Nous citons notamment : l'affaire ORASCOM et les propos tenus par la presse algérienne à l'encontre du régime égyptien.

Pour ce qui est de la presse égyptienne, la répartition des articles publiés dans le temps permet de confirmer certaines observations effectuées sur la presse algérienne.

Comme pour la presse Algérienne, la publication d'articles liés au sujet (la relation Algérie-Egypte dans le cadre des qualifications de la coupe du monde 2010) dans la presse égyptienne a commencé vers les débuts 2009 (Mars 2009). Par la suite, cette publication a connu une accélération significative entre Mai et Juillet 2009 (Figures 13). Concrètement, cette tendance laisse à penser que : les incidents de Novembre 2009 et

leurs répercussions n'étaient pas le produit de simples violences footballistiques, et que les racines et causes réelles de la crise s'étendaient bien plus loin dans le passé.

Une autre remarque similaire concerne la période « Octobre 2009 - Février 2010 ». Phase pendant laquelle le conflit a pris toute son envergure, cette période a connu une explosion du nombre d'articles publiés sur le sujet (Figures 13). En effet, 52.48% de ces articles furent publiés durant cette période.

Un dernier point en commun concerne la période Mars 2010 – Décembre 2011. Tous comme pour la presse algérienne, la publication d'articles liés aux qualifications de la coupe du monde 2010 s'est poursuivie jusqu'en Décembre 2011. Pendant cette période, l'intérêt accordé au sujet était – cependant – bien plus important chez la presse égyptienne (par rapport à la presse algérienne). Entre Mars 2010 et Décembre 2011, le nombre d'articles publiés par la presse égyptienne – sur la crise – a connu trois périodes de croissance significative : entre Mai et Août 2010, entre Mai et Août 2011 et en Novembre 2011 (Figures 13). Ainsi, pour la période Mars 2010 – Décembre 2011, le nombre d'articles – à relation directe – publiés par la presse égyptienne est bien plus élevé que celui de la presse algérienne. Ce développement montre que la crise accompagnant les qualifications de la coupe du monde 2010 c'est étendue jusqu'à la fin 2011. Il démontre – aussi- que la crise est passée – au moins – par trois événements déterminants entre Mars 2010 et Décembre 2011.

En ce qui concerne les articles sans relation (à la crise) publiés sur l'Algérie, nous remarquons que leur nombre a sensiblement accru à partir de Mars 2010 ; une croissance qui s'est substantiellement accélérée à partir de Décembre 2010 (Figures 13). Comme nous le verrons dans l'analyse thématique, cette croissance est porteuse de nombreuses significations. D'abord, cette croissance est signe d'un désintérêt envers le conflit et une réorientation de la presse sur d'autres sujets. Cette tendance marque, ainsi, le début d'une nouvelle phase de la crise : celle du déclin et de la réconciliation. A partir de Décembre 2010, l'explosion du nombre d'articles portant sur l'Algérie a pour principale cause : « le printemps arabe ». En effet, les protestations sociales en Algérie, les dispositifs économiques et les réformes politiques adoptées par le gouvernement algérien, ainsi que la position de l'Algérie vis-à-vis des révolutions apparues dans ses pays voisins (notamment la Libye) ont captivée l'attention de la presse égyptienne. Au-delà de ces explications, il importe de s'interroger si la crise n'aurait-elle pas nourri chez la presse

égyptienne un plus grand intérêt envers l'Algérie ? Les conflits interculturels, ne seraient-ils pas des causes de rapprochement ? En effet, il se peut que le conflit allégo-égyptien a poussé la presse et les lecteurs égyptiens à s'intéresser de près à l'actualité algérienne.

Tous comme pour la presse algérienne, la figure 13 montre – enfin – qu'une part significatif des articles pertinents publiés entre Janvier 2009 et Décembre 2011 était lié indirectement au sujet. Comme nous le verrons dans l'analyse de contenu, ces articles reflètent des facteurs de conjoncture ayant affecté la crise. Nous citons notamment : l'affaire ORASCOM, cette dernière a occupé une place prépondérante au sein des écritures égyptiennes.

A la fin de ce paragraphe, il paraît que la crise algéro-égyptienne générée par les qualifications de la coupe du monde 2010 s'est étendue sur plus de deux ans. Au-delà des agressions et des événements de Novembre 2009, les origines et les causes de cette crise semblent s'étendre bien plus loin dans le passé. En effet, la communication des médias sur la crise (principal cause souligné par les internautes) a connu déjà un niveau important en Mai 2009. Il paraît aussi que les répercussions de cette crise se sont poursuivies sur deux ans avec des périodes de désintéressement et de regains d'intérêt. Enfin, le développement des articles liés indirectement au sujet laisse à penser que plusieurs facteurs de contingence ont influencé cette crise.

### **3.2. Les principales phases de la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 :**

Dans ce qui suit, les deux derniers objectifs de cette étude seront poursuivis ; il s'agit de: la reconstruction du processus de « la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 » et l'identification de ses principales phases. A cette fin, le chercheur procédera à une analyse thématique des titres de presse sélectionnés. Pour certaines questions – telles que celles liées aux répercussions économiques de la crise – cette analyse sera complétée par des informations issues de rapports officiels.

#### **3.2.1. « La crise algéro-égyptienne de 2009-2010 » ; une crise profonde et multidimensionnelle :**

Pour l'analyse thématique effectuée sur les articles de presse, le chercheur a adopté une approche similaire à celle utilisée sur les contenus des forums de discussion.

Sur l'ensemble des 1337 articles analysés, seul une partie minoritaire présentait un aspect purement sportif : Sur les 459 articles relevés de la presse algérienne arabophone (347 lié directement et 112 présentant des liens indirects avec la crise) ; seuls 32 articles (9,22% des 347 articles lié directement à la crise) se sont penché sur des dimensions sportives. Sur les 436 articles relevés de la presse algérienne francophone (359 lié directement et 77 présentant des liens indirects avec la crise) ; 96 articles présentaient un aspect purement sportif (soit 26,74% des 347 articles liés directement aux qualifications). Pour la presse égyptienne, enfin, seuls 57 des 442 articles retenus dans l'analyse (322 lié directement et 120 présentant des liens indirects avec le sujet) abordaient des sujets sportifs (17,70% des 322 articles liés directement aux qualifications).

Le reste des articles portait sur les multiples dimensions de la crise générée par les qualifications de 2010 : causes, répercussions, contexte, etc. Pour classer les énoncés repérés dans les titres et les abstracts de ces articles, le chercheur a adoptée – au départ - la grille (de variables et de catégories) construite pendant l'analyse des forums de discussions. Toutefois, la diversité des informations repérées dans le corpus, d'une part ; et la recherche d'une représentation détaillés des différents événements et phases de la crise, d'autre part ; nous ont poussé à y introduire de sensibles modifications.

Sur les huit (08) variables retenus dans l'analyse précédente, la variable « Refus de la réconciliation » (REFU-REC) fut écartée (tableau 15). A travers les titres et les abstracts analysés, deux énoncés seulement ont – en effet – exprimé un refus de réconciliation. Jugés peu nombreux pour constituer une variable, ces énoncés furent intégré sous la variable performance-sociétale. Rapportant un refus de réconciliation de la part du président de la FAF, ces énoncés portaient un double sens : d'une part, ils exprimaient un refus de réconciliation de la part de responsables algériens ; et d'autre part, ils traitaient des répercussions de la crise algéro-égyptienne sur les relations de coopération sportive entre les deux pays. Ces énoncés s'intègrent, ainsi, parfaitement sous la sous-variable : Répercussions sur les relations sportives.

Par rapport à l'analyse des interventions des internautes, l'analyse de presse a offert, en outre, des informations plus riches et plus variés concernant : les répercussions de la crise, les actes entreprises pour la réconciliation, les causes de la réconciliation, la reprise de la collaboration économique, politique et culturelle suite à la crise.



Tableau 15 : Variables et catégories thématiques relevées lors de l'analyse de presse

Variable	Sous-variable	N01	N02	N03	N
Variable 01 : U-TIC	S.V 1-1 : COM-TIC	0	0	3	3
	S.V 1-2 : ORG-TIC	2	5	7	8
Variable 02 : PER-CCT	S.V 2-1 : SENS-CUL-ALG	3	6	2	9
	S.V 2-2 : SENS-CUL-EGY	7	8	1	10
	S.V 2-3 : DIVRS-CUL	0	1	0	1
Variable 03 : PER-ETH	S.V 3-1 : COMP-NETH-ALG	4	2	4	6
	S.V 3-2 : COMP-NETH-EGY	3	4	1	4
	S.V 3-3 : Rumeurs	3	2	5	9
Variable 04 : PER-CLT	S.V 4-1 : REPR-CULT	5	5	8	11
	S.V 4-2 : REPRIS-CULT	2	0	5	7
Variable 05 : PER-SOC :	S.V 5-1 : VIOL-ALG	7	6	4	8
	S.V 5-2 : VIOL-EGY	0	6	9	10
	S.V 5-3 : AUTR-VIOL	3	2	2	4
	S.V 5-4 : REPR-ECO	7	9	13	18
	S.V 5-5 : REPR-POL	12	12	7	23
	S.V 5-6 : REPR-Sport	5	12	15	20
	S.V 5-7 : REPRIS-ECO	4	3	3	7
	S.V 5-8 : REPRIS-POL	2	1	6	8
	S.V 5-9 : REPRIS-SPORT	4	1	3	8
Variable 06 : FAC-CXT :	S.V 6-1 : HIST-SPORT	0	2	1	2
	LIBRT-EXP : S.V 6-2	3	2	2	4
	S.V 6-3 FAC-POL	9	10	3	14
	S.V 6-4 FAC-ECO	0	3	2	5
	S.V 6-5 : COMPTOT	1	0	1	1
	S.V 6-6 : ELIT-COMPT	1	1	2	2
	S.V 6-7 : AFAIBL-LIENS-CULT	1	0	0	1
Variable 07 : ACT-REC	/	9	8	14	21
Variable 08 : REC	/	2	1	1	3
Variable 09 : CAUSE-REC	/	5	3	4	8
Variable 10 : Fragilité- RELATION	/	4	3	6	9

N01 : Nombre total de catégories relevées dans la presse algérienne arabophone

N02 : Nombre total de catégories relevées dans la presse algérienne francophone

N03 : Nombre total de catégories relevées dans la presse égyptienne

N : Nombre total de catégories relevées dans le corpus

Au-delà des sept variables reprises sur l'analyse des forums de discussion, trois autres furent, ainsi, créées (tableau 15). Les catégories classées sous ces variables traitèrent respectivement : des actes nationaux et régionaux entrepris pour la réconciliation et l'apaisement des tensions (Variable 07 : ACT-REC), des causes de la réconciliation (Variable 09 : CAUSE-REC) et de la fragilité de cette réconciliation (Variable 10 : Fragilité-RELATION).

En plus de ces trois variables, les variables : Performance culturelle à long terme (PER-CLT), performance sociétale (PER-SOC) et facteurs contextuels (FAC-CXT) ont subi – aussi – de sensibles modifications (tableau 15). Pour la variable PER-CLT, la préanalyse a relevé de nouveaux énoncés présentant des signes de reprise des échanges culturels ; des énoncés qui furent classés sous une nouvelle sous-variable appelée « reprise culturelle » (**S.V 4-2 : REPRIS-CULT**). Compte à la PER-SOC, cette variable a aussi intégré de nouvelles sous-variables. Il s'agit précisément de la sous-variable : **S.V 5-6 (REPR-Sport)**, qui regroupe des énoncés traitant des répercussions de la crise sur les relations sportives entre les deux pays ; et des sous-variables **S.V 5-7 (REPRIS-ECO)**, **S.V 5-8 (REPRIS-POL)** et **S.V 5-9 (REPRIS-SPORT)** qui regroupent les différents signes de reprise des relations économiques, politiques et sportives. Pour la variable **FAC-CXT** enfin, la sous-variable autres facteurs fut écartée et remplacée par la sous-variable « Facteurs économiques » (**S.V 6-4 : FAC-ECO**). En plus des différents facteurs cités par les internautes, les articles de presse analysés ont – en effet – révélé d'autres circonstances d'ordre économique. Des circonstances liées principalement à la situation des investissements égyptiens en Algérie.

Pour l'ensemble des variables et des sous-variables retenues, les informations reportées par les titres et abstracts analysés furent très variés. De cette variété témoigne le nombre de catégories thématiques construites. Suite au codage, deux-cent-quarante-quatre (244) catégories furent, en effet, retenues.

### **3.2.2. Les principales phases de la crise algéro-égyptienne de 2009-2010 :**

Afin d'identifier les principales phases de la crise algéro-égyptienne de 2010 ; la chronologie des événements relevés à travers l'analyse de presse a été reconstituée. Les différentes unités de sens relevés pour chaque variable furent ainsi rangées par ordre chronologique et une matrice chronologique fut construite).

Représenté dans l'annexe 03, cette matrice démontre que le conflit algéro-égyptien généré par les qualifications de la coupe du monde 2010 est passé par cinq phases entre Janvier 2009 et Décembre 2011. Des phases qui concordent amplement avec les phases du cycle de la crise élaborées par FINK (1986), et ceux de RENAUDIN et ALTEMAIRE (2007).

### **3.2.2.1. Janvier-Avril 2009 ; la phase préliminaire de la crise :**

Allant de Janvier à Avril 2009, les caractéristiques de cette première phase correspondent parfaitement aux caractéristiques de la phase préliminaire de la crise identifiée par FINK (1986) et RENAUDIN et ALTEMAIRE (2007).

Pendant cette phase, les qualifications de la coupe du monde 2010 sont restées dans leur cadre sportif. Par rapport aux autres phases, les articles liés directement au sujet et publiés pendant ces quatre premiers mois furent peut nombreux ; ils abordaient des sujets purement sportifs tels que : l'actualité des équipes nationales algérienne et égyptienne, les rencontres sportives entre les deux pays, les autres matches de la poule, etc.

- ***Contexte des qualifications de la coupe du monde 2010 :***

Pour ce qui est des articles liés indirectement au sujet, le nombre de titres publiés pendant cette phase était aussi limitée (Figures 11, 12 et 13, p.224).

Pour ce type d'articles, nous remarquons qu'une partie conséquente des titres publiés dans la presse algérienne, pendant cette phase, était d'ordre politique. La position du régime égyptien face à l'embargo de la Bande de Ghazza a suscité – notamment – un grand intérêt chez la presse algérienne. Cette dernière a adressé de fortes critiques au système politique égyptien, des critiques formulés très souvent dans un langage qui dépassait souvent le seuil de la sensibilité culturelle. Même s'il est difficile d'établir un lien direct entre ces critiques politiques et la crise algéro-égyptienne de 2009/2010, ces résultats viennent soutenir la supposition selon laquelle : « l'environnement politique d'avant la crise et les critiques portés par la presse algérienne au régime égyptien pendant cette période sont venue influencer indirectement la crise ». D'autant plus que les interventions des internautes égyptiens analysées dans le chapitre précédant ont fait ressortir clairement les critiques politiques adressées à l'Egypte comme facteur influençant le conflit.

Une autre partie de ces articles étaient d'ordre économique ; ils portaient sur une affaire qui a alimenté significativement le conflit de 2009/2010 : « l'affaire ORASCOM ». Vers la fin de l'année 2009, les autorités algériennes avaient engagé plusieurs démarches à l'encontre de cet opérateur: redressement fiscal, blocage des transferts financiers vers l'étranger, etc. Détenant vers les 80% des investissements égyptiens en Algérie, les actions entreprises à l'encontre d'ORASCOM ont été considérées à l'époque comme une réaction politique de l'état algérien face aux incidents qui ont accompagné les qualifications de la coupe du monde 2010. A travers les titres analysés, ces actions économiques apparaissent sous un autre angle. En effet, les articles traitant de l'affaire ORASCOM datent de bien avant 2009. Ces articles démontrent que l'entreprise égyptienne avait entrepris en collaborations avec la CAT, en 2006, des investissements perdants dans le secteur de la téléphonie fixe (création de LACOM) ; des investissements qui se sont soldés par des pertes financières importantes et par un désengagement totale des deux entreprises égyptiennes face à leurs obligations sociales (vis-à-vis des travailleurs) et légales. Même s'il est difficile de trancher sur l'influence de la crise de 2009/2010 sur les décisions prises par les autorités algérienne (à l'égard d'ORASCOM), ces résultats viennent témoigner du bien-fondé des décisions. Ces résultats démontrent que les sanctions entreprises à l'égard d'ORASCOM n'étaient pas de simples représailles vis-à-vis de la prise de position des autorités égyptienne dans le conflit de 2009; c'était plutôt des décisions prise face aux différentes pratiques irresponsables des entreprises égyptiennes. Plus globalement, ces résultats désignent les relations économiques entre l'Algérie et l'Egypte au début de 2009 comme des relations tendues ; ils désignent les décisions prises à l'égard des entreprises égyptiennes comme un facteur conjoncturel ayant influencé la crise algéro-égyptienne de 2009/2010.

- ***Utilisation des web-sociaux et pratiques des médias :***

Au-delà des titres classés sous la catégorie « Relation indirecte », certains titres publiés – A partir d'Avril 2009 – dans la presse algérienne sont venus marquer le début d'une nouvelle phase du conflit ; une phase caractérisé par une forte communication via les TIC. Pour ce volet, les articles publiés en Avril 2009 soulignent deux faits significatifs : Le premier fait concerne les communications des internautes sur le web social. En se reportant aux résultats, la fin de cette première phase aurait été caractérisée par d'importantes interactions entre les internautes des deux pays ; des interactions qui furent caractérisé par un manque d'éthique et de sensibilité culturelle : les termes utilisés

étaient très souvent injurieux et arrogants ; ils étaient mêmes – dans plusieurs cas porteurs de menaces. Le deuxième fait relevé concerne les pratiques des entreprises médiatiques. Effectivement, les titres analysés signalent – vers la fin de cette phase – le début d’une amplification pratiquée par les entreprises médiatiques égyptiennes; une amplification caractérisée par la diffusion de messages culturellement insensibles voir non-éthiques.

Pour conclure sur cette première phase, nous dirons que les quatre premiers mois de 2009 se sont caractérisés par une communication assez ordinaire sur les qualifications de la coupe du monde 2010. Pendant cette période, les articles publiés sur le sujet, n’étaient pas assez nombreux, et ils portaient principalement sur des aspects sportifs. Toutefois, les articles indirects analysés pour cette période ont fait apparaître deux facteurs conjoncturels qui ont influencés les qualifications : le contexte politique (l’embargo de la bande de Gaza) et les échanges insensibles culturellement (articles publiés par la presse algérienne) auxquelles il a donné lieu ; et le contexte économique caractérisé par des pertes financières et un désengagement social d’entreprises égyptiennes implantées en Algérie. Enfin, les articles analysés pour cette période sont venus rapporter un changement de situation à partir d’Avril 2009. Un changement caractérisé par une amplification pratiquée par les médias égyptiens aux tours des qualifications. Une amplification caractérisée par la diffusion de messages culturellement insensibles voir non-éthiques.

### **3.2.2.2. Mai-Octobre 2009 ; déclenchement et développement de la crise :**

La deuxième phase s’étend de Mai à Octobre 2009. Elle incorpore les phases de déclenchement et de développement du cycle de la crise élaboré par RENAUDIN et ALTEMAIRE (2007).

Par rapport à la phase précédente, le nombre d’articles publié pendant ces six mois a significativement augmenté (figures 11, 12 et 13, p 224). Comme le démontre la matrice chronologique représentée dans l’annexe 03, l’analyse de ces articles a relevé plusieurs faits pour cette période.

- ***Amplification des médias et débat sur internet :***

En ce qui concerne la première variable (**U-TIC**), les titres analysés reportent une communication intensifiée via les TIC pendant cette phase.

Pour ce qui est de la communication faite par les individus aux-tours des qualifications de la coupe du monde 2010, les titres analysés signalent – pour cette phase – l’existence de débats sur le web social. Pendant ces six mois, les interactions entretenues - entre les internautes des deux pays - se sont intensifiées.

Pour les pratiques des entreprises médiatiques, l’amplification signalée à la fin de la première phase semble s’être accentuée entre Mai et Octobre 2009. Qualifié dans certains articles de « guère médiatique », cette amplification a pris – selon les articles analysés des proportions démesurés pendant cette deuxième phase.

- ***Insensibilité culturelle et comportements non éthiques :***

Pour ce qui est des variables 02 et 03, les articles analysés relèvent aussi des faits importants. Pour la période allant de Mai à Octobre 2009, les résultats obtenus signalent divers comportements culturellement insensibles et non éthiques.

Pendant cette phase, la communication faite aux-tours des qualifications de la coupe du monde 2010 entre l’Algérie et l’Egypte a présenté plusieurs signes d’insensibilité culturelle. De la part des acteurs égyptiens, la presse souligne – en effet – des propos insensibles portant sur l’islam et des algériens et présentant l’Egypte comme un pays plus civilisé que l’Algérie. De la part des acteurs algériens, les titres soulignent – aussi – des propos insensibles : certains de ces propos sont de caractère racial ou historique ; d’autres présentent l’Egypte comme un pays traître prêtant allégeance à l’occident et à Israël.

La communication faite pendant cette phase a reporté aussi plusieurs comportements non éthiques. De la part des acteurs égyptiens, la presse souligne différentes atteintes envers l’Algérie. De la part des acteurs algériens, elle souligne, en outre, des atteintes envers l’Egypte et des insultes envers les sportifs égyptiens. De plus, les titres analysés signalent l’apparition de certaines rumeurs à partir d’Octobre 2009 (i.e. réduction du nombre de visas accordés par l’Egypte aux algériens).

Que ce soit pour les comportements insensibles culturellement ou pour les comportements non-éthiques ; une partie majoritaire de ces faits ont été le produit d’organisations médiatiques. C’est le cas notamment des propos diffusés via les chaînes de télévision et la presse écrite. Pour l’autre partie, les résultats démontrent que ces faits ont fait l’objet d’une forte communication via Internet et les Web-sociaux. C’est le cas

notamment des propos échangés par les internautes sur le web et des comportements des supporteurs dans le match Algérie-Egypte à Blida ; ces derniers faits ont fait objet d'une large communication via les médias égyptiens en juin 2009.

Ainsi, la période allant de Mai jusqu'à Octobre 2009 aura été caractérisés par différents comportements culturellement insensibles et non-éthiques. Des comportements ayant fait l'objet d'une forte communication via les TIC. Toutefois, il importe de souligné, avant de passé à d'autres variables, une remarque pertinente. Aux-cours de cette deuxième phase, les comportements insensibles culturellement ont largement précédés les comportements non-éthiques. Insultes, atteintes et rumeurs ne se sont développées qu'à partir d'Octobre 2009. Cette dernière remarque vient soutenir les résultats révélés par la matrice de cooccurrence dans le chapitre précédant. Les résultats selon lesquels les comportements non éthiques avaient pour cause les comportements culturellement insensibles communiqués via les TIC. Cette dernière remarque nous pousse – en fin - à nous interroger si l'apparition des comportements non éthiques n'était pas le signe du début du passage d'une phase à l'autre du processus.

- ***Impacts sociétaux :***

Aux termes de cette deuxième phase, plusieurs articles sont venus signaler une forte congestion des rues algériennes et égyptiennes. Vers la fin d'Octobre 2009, l'amplification exercée pendant plus de quatre mois, et les messages insensibles culturellement et les comportements non éthiques diffusés via les TIC ont provoqué ainsi une forte montée de tension au sein des communautés algérienne et égyptienne. De cette congestion témoigne les tentatives d'apaisement effectuées par les responsables et les médias égyptiens et algériens. Représentés dans la matrice chronologique sous la variable 07 (annexe 03) certains articles publiés en Juin et Octobre 2009 reportent des tentatives d'apaisement initié par les pouvoir publiques et les médias des deux pays.

En dépit de leur importance, les pressions ne se sont, toutefois, pas soldé – pendant cette deuxième phase par des répercussions sécuritaires, économiques ou politiques.

- **Facteur contextuels :**

Au-delà des faits révélés par les articles liés directement aux qualifications, les articles présentant une liaison indirecte et publiés dans cette période ont souligné différents facteurs contextuels.

*Affaire ORASCOM :*

En premier lieu, ces articles sont venus soutenir la conclusion faite pour la phase précédente à propos de l'affaire ORASCOM. Plus précisément, ces articles ont apporté de précieux éclaircissements sur le redressement fiscal adressé à « DJEZZY ». Considéré par la population et une partie de la presse comme une réaction de l'Etat algériens face aux incidents ayant caractérisé les qualifications de la coupe du monde 2010, les articles de presse démontrent que ce redressement fiscal était une action indépendante dans les origines précédait clairement la détérioration des relations algéro-égyptiennes. En effet, entre Septembre et Octobre 2009, plusieurs articles furent publiés sur le sujet. Ces articles démontrent d'abord que le redressement fiscal adressé à ORASCOM entrainait dans le cadre d'une large action ciblant les branches de plusieurs Multinationales installées en Algérie (face aux montants exorbitants de leurs transferts vers l'étranger). Ces articles démontrent, en plus, que cette action date de 2008, soit bien avant les qualifications de la coupe du monde. Enfin, ces articles reportent que la décision et les montants du redressement ont été déjà déterminés en Septembre 2009 soit deux mois avant le match retour Algérie-Egypte.

Au-delà de l'affaire ORASCOM, les articles analysés pendant cette période ont fait ressortir de nouveaux facteurs contextuels :

*L'histoire des rencontres sportives entre les deux pays :*

Un premier facteur à relier à l'histoire des rencontres entre les deux pays est la qualification de la coupe du monde. En se reportant à certains articles publiés en Juin et Octobre 2009, les incidents ayant caractérisé les rencontres de qualification de la coupe du monde opposant les deux pays dans le passé semblent influencer significativement les perceptions des acteurs issus des deux pays. Selon certains papiers publiés en Mai 2009, cette histoire a généré, par exemple, dans la rue égyptienne, une grande crainte d'une possible agression des supporters et des joueurs égyptiens lors du match aller en Algérie.

*Le comportement de l'élite égyptienne :*

Une crainte alimentée par l'histoire des rencontres sportives entre les deux pays certes, mais aussi par le comportement de l'élite égyptienne. Une élite qui est venue reporter via les médias des expressions à connotations violentes exprimés par le public algérien dans la rue et sur le web-social. Une élite qui a avancé différents propos et



présenté de multiples comportements insensibles culturellement pendant cette période via les médias.

En plus de l'histoire des rencontres sportives, le comportement de l'élite (notamment égyptienne) apparaît aussi comme un facteur contextuel influençant la crise. En effet, le fait que les propos culturellement insensibles diffusés via les TIC émanaient d'une élite égyptienne – jouissant d'une grande estime au sein de la société algérienne – a amplifié son impact sur la perception et le comportement des acteurs algériens.

*Les libertés d'expressions :*

Un dernier facteur contextuel relevé dans les articles publiés entre Mai et Octobre 2009 concernait les libertés d'expression. L'absence de chaînes télévisées privées en Algérie, capables de riposter aux propos égyptiens, aurait créé – selon ces articles – d'intenses frustrations chez les algériens et amplifié la congestion de la rue algérienne favorisant ainsi l'éclatement d'une crise entre les deux pays.

Pour conclure, nous dirons que cette deuxième phase s'est caractérisée par une forte amplification des médias et une communication intense via le web-social. Une communication et une amplification caractérisée par divers comportements insensibles culturellement (voir non-éthiques). Sous l'influence de différents facteurs contextuels (histoire des rencontres sportives entre les deux pays, amplification médiatique, entraves à la liberté d'expression) cette communication semble avoir généré d'importantes tensions dans les sociétés algérienne et égyptienne. Vers la fin de cette deuxième phase, la presse reporta le bouillonnement des rues et des populations des deux pays. Enfin, les résultats pour cette deuxième phase sont venus confirmer les pressions économiques et les difficultés rencontrées par les investissements égyptiens en Algérie en 2009. Cette dernière observation vient : situer les pressions économiques ayant accompagné la crise dans la catégorie des facteurs modérateurs ; et affaiblir la proposition selon laquelle ces pressions auraient été des représailles de l'Etat algérien.

### **3.2.2.3. Novembre 2009 – Mars 2010 ; le pic de la crise :**

La période allant de Novembre 2009 à Mars 2010 se présente comme étant la période ayant connue la publication de la majorité des articles liés au sujet. Comme nous l'avons déjà supposé dans la section précédente, cette montée en puissance du nombre d'articles publiés sur le sujet est signe du passage d'une phase à l'autre ; du début d'une troisième phase pendant laquelle la crise va éclater entraînant, ainsi, de graves répercussions sociétales.

Pour reprendre les phases du modèle de RENAUDIN et ALTEMAIRE (2007), nous qualifierons cette phase de « *pic de la crise* ».

- ***Amplification des médias et débat sur internet :***

Pendant cette phase, le nombre d'articles et d'énoncés référant à une amplification médiatique et à une communication croissante via internet se sont multipliés.

Pour ce qui est des échanges entretenus par les internautes des deux pays, des articles publiés en novembre 2009 ont signalé l'existence d'un important débat entre les internautes aux tours des événements ayant accompagné les deux derniers matches de qualification à la coupe du monde 2010 : Algérie/Egypte.

Sous l'effet des incidents sécuritaires et des différentes rumeurs émises pendant cette période, ce débat semble avoir pris, pendant cette troisième phase, un ton provocateur et non éthique. De cette réalité, témoigne un article signalant la tenue d'un tribunal sur Facebook pour juger le peuple algérien. De cette réalité, témoigne aussi les différents propos non-éthiques (insultes) relevés dans les interventions des internautes analysés dans la première étape de la recherche.

A propos de ces débats, il importe aussi de rappeler une observation faite lors de l'analyse des passages publiés sur les web-sociaux : les débats entretenus n'opposaient pas seulement algériens et égyptiens ; des internautes de nationalités différentes (d'autres pays arabes particulièrement) ont pris part à l'échange : soudanais, saoudiens, français, etc.

Pour ce qui est des pratiques des médias, le nombre d'articles et d'énoncés signalant une amplification a nettement augmenté pendant cette étape. Comme pour la phase précédente, certains auteurs n'ont pas hésité à évoquer une guerre médiatique en Novembre 2009 et Janvier 2010.

Les articles algériens (notamment francophones) analysés évoquent une amplification marquée par des comportements non éthiques de la part des médias égyptiens. Elles signalent à partir de 2009 une prise de parti des chaînes télévisées publiques égyptiennes à cette campagne.

Pour cette phase, certaines émissions visionnées via Youtube attestent de ces comportements non éthiques. Au-delà des rumeurs et des informations incertaines,

insultes au peuple algérien et à ces valeurs et symboles culturels ont caractérisé plusieurs émissions. Pour la presse écrite, le langage utilisé pendant cette phase est resté modéré. Rare ont été les articles écrits dans un langage extrémiste (04 articles sur 94).

De la part de la presse égyptienne, les articles analysés reconnaissent amplement l'amplification et les comportements non-éthiques produits par les médias égyptiens. Certains de ces articles vont jusqu'à souligner un problème éthique au sein de ces médias dans la mesure où d'autres pays tels que l'Angola (pays organisateur de la coupe d'Afrique 2010) ont été victimes de ces comportements. En contrepartie, les articles de la presse égyptienne n'ont pas manqué de souligner l'amplification et les propos non-éthiques tenus par la presse algérienne. En se reportant à ces articles : insultes, propos rafiaux, rumeurs ont été monnaie courante pendant cette période.

Pour conclure, nous dirons que la presse algérienne et égyptienne ont présenté pendant cette période un certain accord sur le fait que les médias ont été fort responsables des répercussions de l'événement sportif.

- ***Comportement culturellement insensibles :***

Pendant cette phase, les articles de presse ont – en outre – signalé plusieurs comportements culturellement insensibles émanant d'une part et de l'autre. Faisant l'objet d'une large médiatisation et d'une forte communication via les TIC, ces comportements ont été considérés comme l'une des causes principales des événements ayant succédé les qualifications.

De la part des acteurs égyptiens, la presse a signalé ainsi : des atteintes portées aux martyres et au drapeau algériens, une accusation de trahison (l'Algérie normalise avec Israël), une hypocrisie et un sentiment de supériorité par rapport aux algériens (l'Égypte plus civilisée que l'Algérie), etc.

De la part des algériens, les articles soulignent – aussi – plusieurs comportements insensibles culturellement : atteinte du drapeau égyptien, critiques aux hommes religieux égyptiens (critiques à la fatwa des Imams en Janvier 2010), critiques à la société égyptienne, accusation de trahison (trahison des palestiniens et allégeance aux occidentaux et à Israël).

- ***Comportement non -éthiques :***

Cette troisième phase a connue, aussi, une montée en puissance des comportements non éthique émanant d'une partie ou de l'autre. Comme les comportements culturellement insensibles, ces comportements non-éthiques ont fait l'objet d'une large médiatisation et d'une forte communication via les TIC.

De la part des acteurs algériens, la presse signale, notamment, pendant cette période, des comportements portant atteinte à l'élite égyptienne (insultes). De la part des acteurs égyptiens, les articles soulignent des comportement encore plus variés : atteintes envers l'Algérie, insultes au peuple algérien, atteintes aux joueurs algériens, atteintes à des responsables algériens, appel à l'expulsion des algériens résidants en Egypte.

Généralement, la communication faite aux-tours de ces comportements s'est poursuivis toute au long de la troisième phase. Toutefois, nous remarquons que cette communication a connu son apogée en Novembre 2009 et Janvier 2010. Périodes qui coïncident respectivement avec les deux derniers matches de qualification et la CAN 2010.

En plus des comportements précités, la deuxième phase c'est caractérisées par une monté en spirale de nombre de rumeurs communiquées aux-tours des qualifications. C'est le cas plus précisément du mois de Novembre 2009. Pendant ce mois, nous avons relevé les rumeurs suivantes : boycott des manifestations sportives prévus en Egypte par l'Algérie, assassinat de plusieurs supporters algériens au Caire, participation d'El-Azhar au boycott de l'Algérie, etc.

- ***Répercussions sur la performance économique des médias :***

Pour ce qui est des performances économiques des entreprises médiatiques ayant pris part à l'amplification, l'absence de statistiques fiables et détaillées relatives aux audiences et aux résultats financiers a compliqué l'analyse. Pour ce qui est des chaînes de télévision, ce manque a rendue l'analyse quasi-impossible. Pour la presse écrite – sujet principal de cette étude –, les chiffres communiqués dans certains articles et les statistiques émanant de certains organismes internationaux nous ont offert – toutefois – certains repères. Portant sur l'activité de la presse algérienne, ces chiffres nous ont permis – en effet – de relever les tendances évolutives de deux indicateurs significatifs : la

diffusion des journaux algériens (Nombre de journal vendus) ; et le niveau de fréquentation des sites de ces journaux sur le NET.

- *Diffusion des journaux algériens :*

Sur l'ensemble des journaux touchés par l'analyse de contenus, les niveaux de diffusion analysés ici concernent un journal francophone et deux arabophones : El-Wantan, Echorouk et Ennahar.

Désignés par les médias égyptiens et sur les forums sociaux comme des responsables majeurs de la crise algéro-égyptienne de 2009-2010 ; les quotidiens arabophones Echorouk et Ennahar furent situés – suite à l'analyse des fréquences – à la deuxième et la cinquième places respectives du classement des journaux algériens arabophones ayant publié le plus d'articles sur le sujet (Tableau 12, p.212).

*Echourouk :*

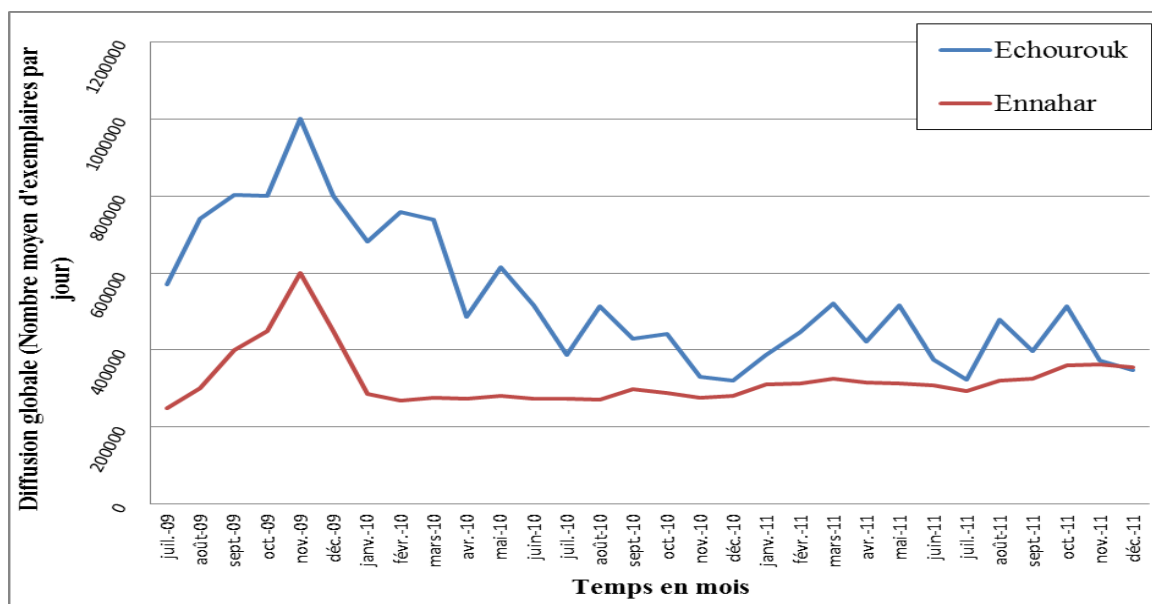
Situé aux alentours des 500.000 exemplaires par jours en Juin 2009, le niveau de diffusion d'Echourouk va s'envoler – à partir d'Aout – pour atteindre les 800.000 exemplaires par jour en Septembre et 1.000.000 en Novembre 2009. Selon la presse, la diffusion globale de ce journal va franchir un record historique de 2.000.000 d'exemplaires distribués le jour du match barrage au Soudan. Pour cette année, ces performances exceptionnelles vont positionner Echorouk sur la tête des journaux les plus vendues et les plus lues en Afrique et dans le monde Arabe.

Pour les trois premiers mois de 2010, les chiffres publiés dans les rapports de l'OJD nous donnent une vision beaucoup plus précise sur l'évolution des ventes d'Echorouk. Ces derniers reportent des audiences élevées avoisinant les 800.000 exemplaires (Figure 14).

*Ennahare :*

Pour ce qui est d'Ennahare, les articles analysés soulignent aussi des ventes record pour la fin 2009. Situées aux alentours des 200.000 exemplaires/jour en Juin 2009, la diffusion globale de ce journal va entamer – selon la presse analysée – une montée phénoménale à partir de Juillet. Elle atteindra les 450.000 exemplaires/jour en Octobre et les 600.000 en Novembre 2009. Par rapport à Echorouk, cette envolée des taux de diffusion semble – toutefois être de plus courte durée. Les chiffres de l'OJD démontrent, en effet, une chute des audiences à partir de janvier 2010. Sur l'année 2010, ces diffusions

vont tendre à se stabiliser autour d'une moyenne de 276 705 exemplaires par jour (OJD, 2010).



**Figure 14 : Evolution de la diffusion globale des journaux Echourouk et Ennahar entre Juillet 2009 et Décembre 2011<sup>35</sup>**

*El-Wantan :*

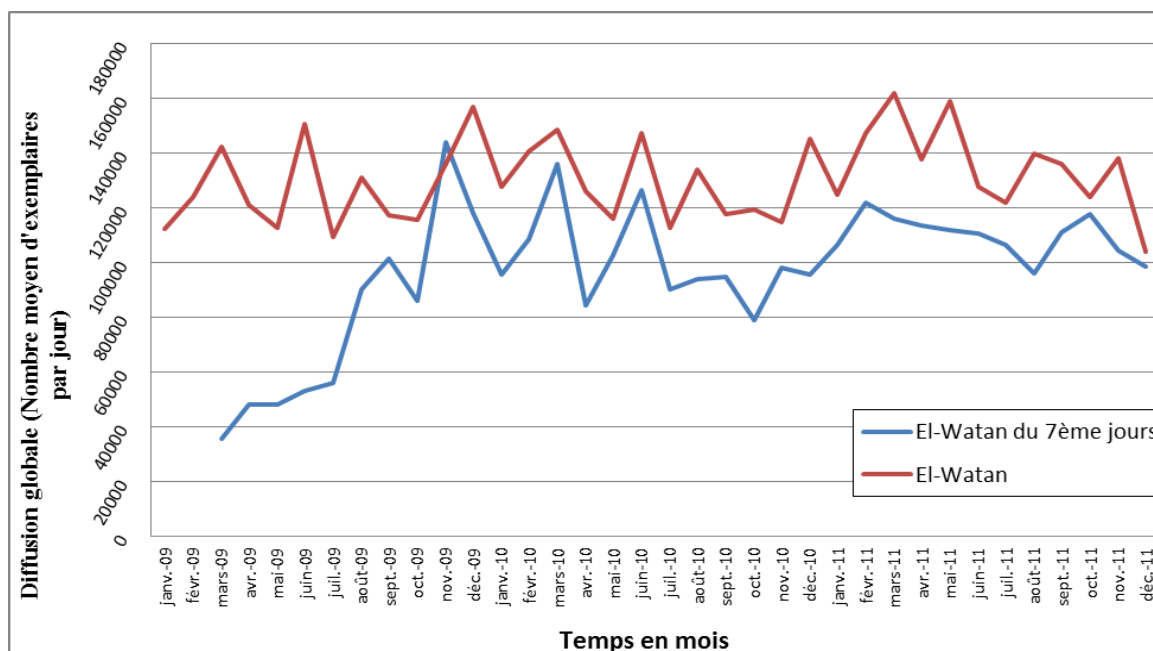
En ce qui concerne El-WATAN, ce journal fut classé – suite à l’analyse des fréquences – au deuxième rang du classement des journaux algériens francophones ayant publié le plus d’articles liés à la crise algéro-égyptienne de 2009-2010 (Tableau 13, p.216).

Pour retracer l’évolution des ventes de ce journal entre Mars 2009 et Décembre 2011, nous nous sommes basées sur les données publiées par l’OJD dans les rapports 2009, 2010 et 2011. Il s’agit plus précisément des données relatives à la diffusion Globale d’El-Watan et d’El-Watan du 7<sup>ème</sup> jour.

En ce qui concerne d’El-Watan du 7<sup>ème</sup> jour, les chiffres dévoilent un envolé de la diffusion encore plus forte que celle d’Echourouk. Située à 56.133 exemplaire/jour en Juillet 2009, la diffusion d’El-Watan du 7<sup>ème</sup> jour va entamer une hausse phénoménale à

<sup>35</sup> Le graphique a été réalisé à partir des données présentées dans les PV de l’OJD 2010-2011. Pour les six derniers mois de 2009, les diffusions approximatives furent reconstituées à partir des chiffres communiqués dans la presse.

partir d’Aout pour atteindre en Novembre 2009 les 143.841 exemplaire/jour (soit une croissance de 156.25% en l’espace de quatre mois).



**Figure 15 : Evolution de la diffusion globale d’El-Watan et d’El-Watan du 7<sup>ème</sup> jour entre Juillet 2009 et Décembre 2011<sup>36</sup>**

Pour les trois premiers mois de 2010, la diffusion de ce journal est resté à des niveaux élevés pour régresser ensuite progressivement et se stabiliser à partir de Juillet 2010 autour d’une moyenne de 91.835 (Figure 15).

Pour ce qui est d’El-Watan (hors numéro du septième jour), l’évolution de la diffusion était plus perturbée. A travers la figure 15, nous remarquons des niveaux de ventes exceptionnelles pour les mois de Mars et Juin 2009 ; mois pendant lesquels les matches de qualification de la coupe du monde 2010 furent disputés (la diffusion globale était de 142081 et 150560 respectivement pour ces deux mois).

Tous comme pour les autres journaux, nous remarquons – en outre – une nouvelle montée des niveaux de vente à partir d’Octobre 2009. Au pic de cette montée, la diffusion globale moyenne d’El-Watan va atteindre les 156.846 exemplaire par jour en décembre 2009 (par rapport aux performances de Janvier 2009, les ventes de décembre en enregistré ainsi une croissance de 40%).

<sup>36</sup> Le graphique a été réalisé à partir des données présentées dans les PV de l’OJD 2009, 2010, 2011.

Pour les trois premiers mois de 2010, la diffusion globale est restée élevée pour ensuite connaître diverses perturbations. Par rapport aux autres journaux, il importe de souligner que la diffusion globale d'El-Watan n'a pas connue une grande réduction après Mars 2010.

- *Le niveau de fréquentation des sites de presse :*

Calculé sur la base : du nombre de visiteurs, du nombre de visites, du nombre de nouvelles visites, du temps moyen passé par un visiteur sur le site et de l'interactivité sur les forums sociaux ; « le classement des journaux arabes les plus présents sur le Net » élaboré par FORBES offre une image claire du niveau de fréquentation des sites des journaux qui-y-sont indexés.

Pour la saison 2009/2010, ce classement est venu confirmer une explosion des niveaux de fréquentation des sites des journaux Algériens. En effet, six (06) journaux algériens ont figuré parmi les cinquante rangs constituant ce classement. Parmi ceux-ci, quatre (04) sont apparus dans les dix premières places. Il s'agit d'Echourouk, Elhaddaf, El-Khabar et Annahar figurants successivement dans le troisième, le quatrième, le sixième et le neuvième rang. A titre de rappel, ces journaux – et plus précisément Echourouk et Ennahar – figurent parmi ceux qui ont communiqué le plus au tour de la crise Algéro-égyptienne de 2009-2010 (Tableau 13, p.216).

Pour ce qui est de la presse égyptienne, quatre journaux ont figuré dans le classement. Parmi ceux-ci, seul « Youm7 » figure dans les dix premiers rangs. Identifié par l'analyse de presse comme le journal égyptien ayant le plus communiqué sur la crise, ce journal s'est positionné tout de même à la tête du classement.

A travers les chiffres présentés ici, les campagnes médiatiques réalisées par les journaux algériens semblent s'être soldées – pendant cette phase – par des gains de performances économiques phénoménales : croissance des ventes de plus de 150% pour certains journaux, fréquentation accrue de leurs sites Internet, apparition dans les premières classes des classements régionaux, gains de trophées, etc.

• *Répercussions culturelles et sociétales :*

Dans ce qui a précédé, nous avons retenus que les qualifications de la coupe du monde 2010 pour le groupe de l'Algérie et l'Égypte se sont accompagnées par une forte



communication de la part des médias et des internautes. Caractérisée par un manque de sensibilité culturelle pendant les deux premières phases, cette communication a pris une tournure négative en incorporant différents actes non-éthique. Pendant cette troisième phase, les articles traités démontrent que le manque de sensibilité culturelle, les comportements non-éthique, et la congestion qui en a découlé ont généré de graves répercussions : culturelles, sécuritaires, économique, politiques, sportives.

**- Répercussions culturelles à long terme :**

Représenté par la variable 04, la performance culturelle à long terme des entreprises ayant pris part à la campagne de communication s'est largement dégradé pendant cette troisième phase.

Pendant cette phase, les relations d'échange culturel entre l'Algérie et l'Egypte se sont significativement dégradées. De cette réalité témoignent certains faits reportés par la presse : disputes entre journalistes des deux pays, rupture de la coopération universitaire, arrêt des bourses algériennes vers l'Egypte, comportement des autorités égyptiennes vis-à-vis des artistes algériens (exclusion lors de certaines manifestations culturelles...), etc.

Au de la des effets constatés sur les échanges culturelles, les produits culturels égyptiens semblent être aussi influencés par les événements précités. Depuis l'indépendance, les produits culturels égyptiens (produit cinématographiques, produits musicaux, émissions télévisées, etc.) jouissaient d'un réel avantage compétitive en Algérie. En dépit de la concurrence exercés par d'autres pays dans les vingt dernières années (produits syriens, trucks, américains, etc.), les produits culturels égyptiens couvrais jusqu'en 2009 une partie importante du marché algérien. Secteur économique important en Egypte (employant plus de 100 000 travailleurs), les produits culturels égyptiens ont connue – pendant cette troisième phase – un large rejet de la part des algériens.

**- Répercussions sociétales :**

En plus des répercussions culturelles à long terme, les événements ayant caractérisé les qualifications de la coupe du monde 2010 ont eu divers répercussions sociétales :

*Impacts sécuritaires :*

Sur le plan sécuritaire, cette phase a connu une large vague de violences. En Algérie, en Egypte et dans différentes régions du monde, plusieurs actes de violence furent en effet enregistrés.

A l'égard des acteurs algériens, plusieurs actes de violences furent, en effet, entrepris pendant cette phase : Agression de l'équipe nationale, agression des supporters algériens, agression des ressortissants algériens au Caire, Harcèlement des étudiants algériens au Caire, etc.

A l'encontre des Egyptiens, différents actes de violences furent aussi reportés : harcèlement et agression des supporters égyptiens, de l'équipe nationale égyptienne et de citoyens égyptiens en Algérie et au Soudan (à Khartoum) ; fuite des travailleurs Egyptiens ; déploiement de dispositifs sécuritaires en Algérie, etc.

Que ce soit en Algérie ou en Egypte, cette vague de violence semble créer pendant cette phase un profond sentiment d'insécurité et une grande souffrance, une souffrance qui a poussé les ressortissants des deux pays à retourner vers leurs pays d'origines.

En plus des événements ayant caractérisés l'Algérie et l'Egypte, la crise générée – par les qualifications – pendant cette troisième phase semble avoir engendré d'autres actes de violence à travers le monde. La presse reporte particulièrement des actes de vandalisme à Marseille (France) et l'adoption d'un plant sécuritaire en Arabie Saoudite.

#### *Impacts économiques :*

Sur le plan économique, cette phase s'est aussi caractérisée par de graves répercussions :

Pour faire la liaison avec la dimension sécuritaire, nous soulignons qu'une partie des répercussions économiques relevées comporta aussi un caractère sécuritaire. Pendant le mois de Novembre 2009, la presse a souligné certains *actes de vandalisme à l'encontre des investissements égyptiens en Algérie*. C'est le cas notamment des actes portés à l'encontre : d'un joaillier égyptien exerçant à Alger, d'une Agence d'Egypte à Alger et de deux agences de DJEZZY suite au match retour Algérie – Egypte au Caire. Juste pour ce dernier cas, les estimations des pertes enregistrées par ORASCOM ont varié entre 64 million de dollars (selon les estimations d'ORASCOM) et 10 million de dollars (montant des indemnités allouées par les sociétés d'assurances à ORASCOM).

Suite à ces actes, la presse reporte *une suspension des projets et un arrêt de l'activité des entreprises égyptiennes en Algérie*. Un arrêt qui a influencé négativement le marché financier égyptien. En se rapportant aux titres analysés, la crise algéro-égyptienne et ses répercussions sur l'activité des entreprises égyptiennes en Algérie ont provoqué une *chute de l'indice boursier du Caire* engendrant ainsi de *grandes pertes financières* pour des entreprises à la renommée d'Elmoukailoune. Sur ce point, certains articles vont jusqu'à évoquer une crise des entreprises égyptiennes.

Pour ces dernières répercussions économiques et financière, il importe de formuler deux remarques pertinentes : la première remarque tien aux causes de ces pertes. Comme nous le verrons à travers les facteurs contextuels, une partie de ces entreprises enregistraient des performances négatives biens avant la crise. La deuxième remarque a trait à l'interruption des activités des entreprises égyptiennes en Algérie. Pour cette dimension, la presse reporte une reprise d'activités à partir de Décembre 2009 ; soit, après moins d'un mois d'arrêt.

*Sur le plan commercial, les articles analysés soulignent que la crise s'est – en outre – traduite par un ralentissement des rythmes d'échange entre les deux pays :* chute des importations de produits égyptiens, boycott des produits égyptiens de la part des importateurs algériens, perturbation des exportations algériennes de gaze ver l'Egypte, etc. En se rapportant aux chiffres de l'ONS (2014), nous remarquons en effet une chute sensible des échanges commerciaux algéro-égyptiennes en 2010 (Figure 16). Pour cette année, les exportations algériennes vers l'Egypte ont connu une baisse de 7.43%. Compte aux exportations égyptiennes vers l'Algérie ; celles-ci ont connues une chute encore plus spectaculaire. Une chute qui s'est élevé à 29.39%.

En dépit des tendances relevées dans la presse analysée, il est – toutefois -difficile de trancher sur l'effet qu'aurait pu entretenir la crise – générée par les qualifications de la coupe du monde – sur les échanges commerciaux algéro-égyptiens. En effet, la conjoncture économique des années 2009-2010 présente d'autres facteurs explicatifs de cette chute.

En effet, la valeur des exportations algériennes a connu une chute de 43.01 % en 2009. Selon les chiffres du CNIS<sup>37</sup> (2010), ces derniers sont passés de 79.3 Milliards de Dollars en 2008 à 45.19 milliards de Dollars en 2009. Suit à cette dégringolade, l'excédent de la balance de payement qui se situait à 39.82 milliards de Dollars en 2008

---

<sup>37</sup> Centre National de l'Informatique et des Statistiques, Douanes algériennes.

est passé à 5.9 milliards de Dollars 2009. Face à cette situation, les pouvoirs publics algériens ont adopté – fin 2009 – de nouvelles orientations et de nouvelles actions ciblant une plus grande protection de l'économie nationale et une réduction de la facture des importations.

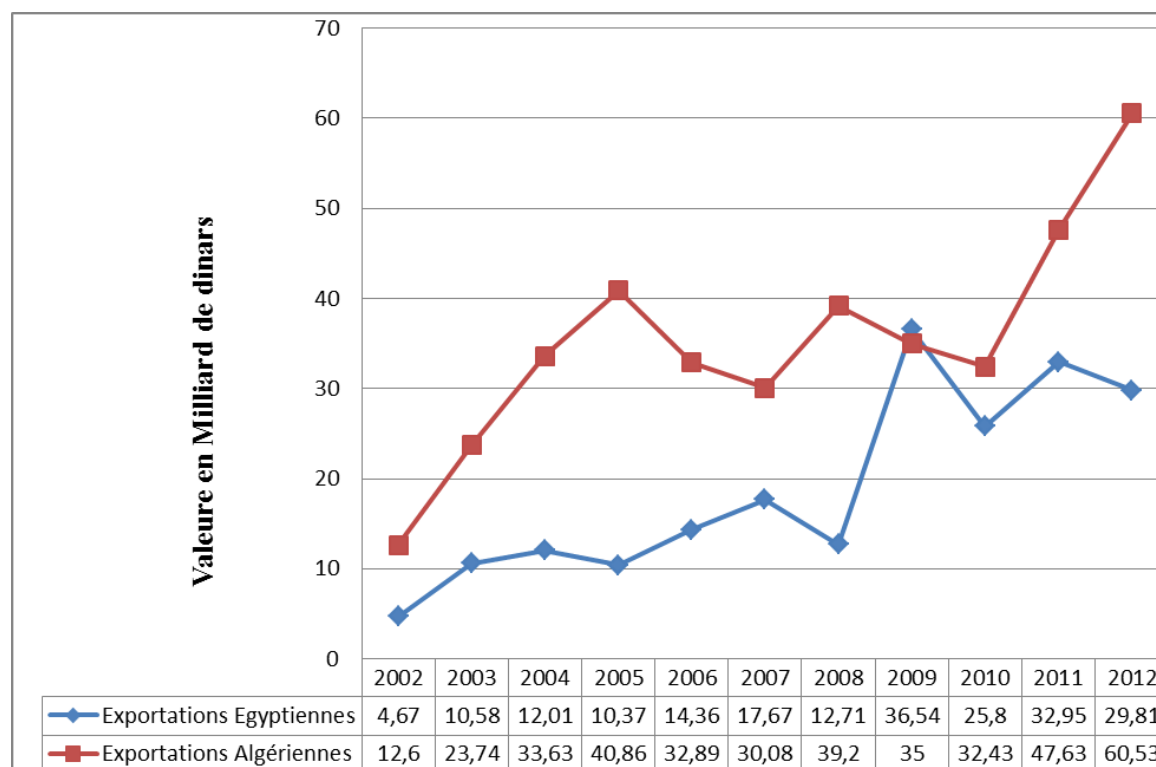


Figure 16 : Evolution des échanges commerciaux Algéros-Egyptiens entre 2002 et 2012<sup>38</sup>

Pour ce qui est des échanges régionaux, l'adhésion de l'Algérie à la zone arabe de libre échange en 2009 a engendré : d'une part, une croissance des importations algériennes des pays arabes de 42.45% ; et d'autre part, une chute de ses exportations vers ces pays de l'ordre de 41.35%. Face à ces résultats, et afin de protéger les entreprises algériennes, les autorités algériennes vont lever – dès le début de 2010 – des barrières douanières provisoires face aux produits arabes. Des barrières relatives à 1141 produits.

Dans un tel contexte, les barrières levées face aux produits égyptiens paraissent comme des actions purement économiques ayant pour objectif de faire face à des pertes conjoncturelles enregistrées par les industries et l'économie algériennes. Ainsi, il s'avère difficile de trancher sur l'effet qu'aurait pu exercer la crise algéro-égyptienne de 2009-2010 sur les échanges commerciaux de ces deux pays.

<sup>38</sup> Ce graphe fut élaboré à partir des données publiées par l'ONS (2014).

Sur le plan touristique, les articles ont aussi souligné un impact négatif des événements accompagnant les qualifications de la coupe du monde 2010 sur les flux de touristes algériens vers l’Egypte. Connaissant une croissance substantielle entre 2007 et 2009, ces flux ont connu une chute libre en 2010 (Tableau 16). Après avoir atteint les 448585 et 447637 respectivement en 2009, le nombre de touriste algériens et les nombre de nuitées passé en Egypte en 2010 ont chuté à 22782 et 198863 respectivement.

**Tableau 16 : Evolution des flux touristiques algériens vers l’Egypte entre 2007 et 2010<sup>39</sup>**

	<b>2007*</b>	<b>2008*</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Nombre de touristes	28200	38000	44585	22782
Nombre de nuits	299300	363700	447637	198863

\* Les chiffres de 2007, 2008 sont approximatifs ; les chiffres repris dans les documents sont en millier.

Au-delà des effets sur les échanges financiers, commerciaux et touristique, la crise de 2009/2010 a engendré chez les acteurs algériens une désaffection voir un rejet pour les produit et les entreprises égyptiennes ainsi que pour toute forme de coopération économique avec l’Egypte. Sur ce dernier point, témoignent certains articles ayant souligné des appels au boycott de DJEZZY et critiqué et dénoncé les projets de coopération économique entrepris avec l’Egypte à l’époque (i.e. accord réalisée entre SONATRAC et EGYPTE PETROLIUM en Décembre 2009).

*Impacts politiques :*

Sur le plan politique, la congestion provoquée par les comportements insensibles culturellement et non-éthiques communiqués via les TIC, ainsi que les différentes répercussions sécuritaires qui en ont découlé, ont fait plongée les relations algéro-égyptiennes dans une crise profonde et prolongée. De l’ampleur de cette crise politique, témoigne le nombre d’énoncés s’y référant. Comme le démontre la matrice chronologique, l’analyse a relevé dans le corpus analysé 18 énoncés présentant des répercussions politiques des événements de 2009/2010.

---

<sup>39</sup> Les chiffres présents dans le tableau sont issus de deux rapports préparés par le ministère égyptien du tourisme: « Inbound Tourism : Arab Tourists & Tourist Nights 2007-2009 » et « le rapport statistique général de 2010 ».

Globalement, ces énoncés décrivent une crise diplomatiques et politique caractérisé par l'interpellation des ambassadeurs des deux pays, des revendications d'explications et excuses de la part de responsables politiques des deux pays (ministres, ambassadeurs, secrétaires d'Etat, etc.), des demandes d'indemnisation de la part de responsables égyptiens, des déclarations algériennes reflétant la détérioration qu'a connue les relations politiques entre les deux pays pendant cette phase, prise de positions de la part des parties et des hommes politiques et rupture des relations institutionnels entre les deux pays, annulation de rendez-vous politiques (déplacement du sommet de la francophonie) et remise en cause du leadership régional égyptien (sur les institutions arabes). Pour ce qui de l'interpellation des ambassadeurs, il importe de souligner que le retrait de l'ambassadeur égyptien d'Alger a duré plus de 70 jours ; interpellé le Novembre 2009, son retour à Alger ne s'effectua qu'en Février 2010. Concrètement, cette longue durée donne une vision claire de l'ampleur de la crise diplomatique ayant opposé les deux pays.

#### *Répercussions sportives :*

Au-delà des impacts sécuritaires, économiques et politiques, d'autres impacts sociétaux relevés par la presse pendant cette troisième phase étaient d'ordre sportif. Dans ce domaine, les relations algéro-égyptienne se sont caractérisées – selon les articles de presse analysés – par : une interruption de la collaboration sportive, le report des réunions et des conférences de certaines institutions sportives (L'ASCOD par exemple en Décembre 2009), l'absence d'équipes algériennes lors de manifestations sportives organisées en Egypte (Jeux Arabes de Volleys en Décembre 2009). Les titres analysés reportent, aussi, des accusations échangées et la présentation de dossiers auprès des instances disciplinaire de la FIFA. Enfin, les résultats obtenus pour cette période rapportent une reprise du conflit lors de différentes manifestations sportives. Le cas le plus marquant était celui de la CAN 2010. Connaissant un certain apaisement vers les débuts de Janvier 2010, les relations algéro-égyptiennes vont de nouveau s'enflammer pendant la CAN 2010. A l'occasion de la demi-finale Algérie-Egypte, le nombre « d'articles liés au sujet » va de nouveau rebondir. A l'occasion, ces derniers rapportent, entre autres : une congestion des rues algériennes et égyptiennes, des tensions et des querelles entre les responsables sportifs des deux pays, des accusations de trucages et de corruption à l'encontre de la fédération égyptienne et de l'arbitre de la demis finale, etc. A ces faits, viennent s'ajouter les événements reportés précédemment pour le mois de

janvier 2010 tels que l'amplification et le comportement non-éthique et culturellement insensible des médias. Un autre cas est celui de la CAN de Handball. En effet, cette manifestation avait retenu une grande attention de la part des médias des deux pays, notamment lors des demi-finales opposants les équipes des deux pays. Pour cette manifestation, l'analyse a fait ressortir : une dénonciation du déplacement de l'équipe nationale sur les lignes aériennes égyptiennes ; des perturbations et des tensions à la fin de la demi-finale ; un trucage et un complot Egyptien ; ainsi que la corruption de l'arbitre ayant arbitré la demi-finale.

- ***Actions d'apaisement et de réconciliation***

Face à ces différentes répercussions, les actions pour l'apaisement et la réconciliation se sont multipliées pendant cette troisième phase. C'est le cas par exemple : des déclarations des responsables diplomatiques des deux pays en Novembre et Décembre 2009, de la tentative de médiation entreprise par la Ligue arabe et de l'appel à la réconciliation lancé par El Azhar en Novembre 2009 (Annexe 03). Pour cette troisième phase, il importe de souligner que, la majorité des actions entreprises pour la réconciliation émanaient d'organisations régionales (Ligue Arabe), de pays voisins (Soudan, Libby) ou de quelques organisations appartenant à la société civile égyptienne. Du côté de la société civile algérienne, la presse n'a reporté aucune action. Un manque d'actions qui pourrait être interprété comme signe de refus de tous rapprochements avec l'Egypte.

Pendant cette phase, l'ensemble des actions de réconciliation entreprises (principalement par des pays voisins et des organisations régionales) seront vaines. Comme nous le verrons si dessous avec la quatrième phase, les tensions entre les deux pays perdureront, et les différentes répercussions se prolongeront au moins sur dix (10) autres mois.

- ***Facteurs contextuelles :***

Pour cette troisième phase, les articles analysés sont venus confirmer l'importance des facteurs contextuels précités. Par rapport à la phase précédente, le nombre de catégories qui évoquent un facteur contextuel (18) s'est avéré bien plus important pour cette étape (Annexe 03). Globalement, ces catégories peuvent être regroupées sous cinq dimensions contextuelles principales. Par ordre d'importance il s'agit de la dimension

politique, de la conjoncture économique, des comportements des élites arabes et égyptiennes, de la liberté d'expression en Algérie et en Egypte ; et de la théorie du complot.

- *facteurs politiques* : Sur les différents facteurs contextuels relevés pour cette phase, les dimensions politiques et économiques présentent le plus haut niveau d'importance. Pour la dimension politique, les énoncés relevés évoquent plusieurs facteurs ayant influencé les événements de 2009/2010 : droits de l'homme en Egypte ; tensions internes et apparition des premiers signes de la révolution ; inertie des pouvoirs politiques ; politisation des manifestations sportives.

- *facteurs économiques* : En ce qui concerne la conjoncture économique, les résultats de l'analyse pour cette troisième phase sont venus confirmer les observations des deux étapes précédentes. Les difficultés rencontrées par les entreprises égyptiennes en Algérie – depuis plus d'une année – vont s'accroître à partir de Novembre 2009. Pour le cas le plus éminent, ORASCOM ; les énoncés relevés – pendant cette phase – rapportent : la liquidation de sa filiale LACOM ; un désengagement de cette société face à ses obligations en Algérie ; le retrait de la licence accordé à son partenaire, « la CAT » ; son redressement fiscal, etc. Actions légitimes entreprises par les pouvoirs publics algériens face aux pratiques d'ORASCOM, ces décisions furent présentées par la presse (Égyptienne notamment) comme des représailles face aux événements ayant accompagné les matches de qualification de la coupe du monde 2010. Pendant cette troisième phase, certains énoncés relevés donnent lieu à une supposition très importante, celle d'une *instrumentalisation des événements de 2009/2010 à des fins économiques*. A travers les articles analysés, des questions relatives aux enjeux économiques, et à la volonté égyptienne : de maquiller l'échec des entreprises égyptiennes, et d'exercer des pressions sur le gouvernement algérien – pour obtenir des concessions en faveur de ses organisation – surgissent. Pour ces questions, il reste toutefois difficile de trancher avec certitude sur la base des informations relevées dans le corpus analysé. En effet, il est difficile d'évaluer avec exactitude les motivations qui animent un discours ou des propos émis via les médias.

- *comportement des élites* : Au-delà du contexte économique et politique, les énoncés relevés pour cette phase sont venues certifier l'influence des comportements des élites sur les représentations des acteurs. Entre novembre 2009 et Mars 2010, une partie majeure des comportements insensibles culturellement et non éthiques (émis principalement via les



TIC) ont été attribués à une élite égyptiens (ou Arabes évoluant en Egypte) composée d'acteurs et d'artistes de renommés, d'homme politiques, de journalistes et hommes de médias, de sportifs et hommes religieux, etc. En se reportant aux textes analysés, le statut de ces personnes dans le monde arabe semble avoir amplifié l'impact des comportements insensibles culturellement et non éthique provoquant, ainsi, un profond choc chez la population algérienne.

- *Liberté d'expression* : Une troisième dimension relevée pour cette phase est « la liberté d'expression dans les deux pays. Selon certains énoncés relevés dans la presse, l'absence de liberté d'expression en Algérie et en Egypte, l'absence de chaînes télévisées privés algériennes capables de riposter aux pratiques des chaînes égyptiennes et la politisation du secteur de la communication en Egypte auraient fortement influencé les cours du conflit de 2009/2010.

- *Théorie du complot* : Un dernier facteur contextuel évoqué entre Novembre 2009 et Mars 2010 relève de la théorie du complot. En effet, certains énoncés relevés dans le corpus relèvent – pour cette période – un complot Israélien, une instrumentalisation des qualifications de la part d'Israël.

Pour conclure sur cette troisième phase, nous désignerons la période allant de Novembre 2009 à Mars 2010 de « pic de la crise ». Pendant cette période, les échanges via interne et l'amplification des médias vont prendre des dimensions inégalables. Les messages échangés vont prendre un ton de plus en plus provocateur et les cas d'insensibilité culturelle, de comportements non-éthiques (insultes, propos raciaux, ...) et de rumeurs vont se multiplier ; engendrant, ainsi de graves répercussions sur les plans sécuritaires, économique, politique et culturel : agressions et violences échangés, saccage et vandalisme, fuite des émigrés, chute des échanges commerciales et des flux touristiques, rupture de la coopération culturelle, désaffection des algériens vis-à-vis des produits égyptiens (y compris les produits culturels), rupture des échanges diplomatiques et dégradation des relations politiques, etc. Au-delà de rôle joué par les médias, les résultats de cette troisième phase font ressortir différents facteurs contextuels ayant favorisé cette crise. Certains de ces facteurs sont institutionnels tels que la situation des droits de l'homme, des libertés d'expression et du niveau d'organisation du secteur de la communication dans les deux pays. D'autre son politiques tels que *les tensions internes*, l'inertie et les actions publiques et politiques inefficaces ; et la politisation des manifestations sportive. Une troisième catégorie est d'ordre économique, elle relève de la situation des projets égyptiens et les problèmes qu'ils rencontraient en Algérie. Une

dernière catégorie est liée indirectement aux comportements insensibles culturellement et non éthique. En effet, la participation de l'élite égyptienne à ces comportements semble voir fortement amplifié leurs impacts sur les populations des deux pays. Dans ce contexte, plusieurs actions d'apaisement et de réconciliation furent entreprises, des actions qui n'ont enregistré – malheureusement – aucun résultat tangible.

#### **3.2.2.4. Avril 2010 – Février 2011 ; Inflexion de la crise :**

A partir du mois d'avril 2010, le nombre d'articles publiés sur la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 va chuter annonçant ainsi le passage vers une quatrième phase dite d'inflexion de la crise (RENAUDIN et ALTEMAIRE, 2007).

Pendant cette phase, l'amplification exercée par les médias algériens et égyptiens va progressivement s'atténuer ; les violences, les comportements non-éthiques et culturellement insensibles vont quasiment disparaître ; et les performances économiques des médias vont chuter et revenir à la normale. Sur le plan des échanges économiques, politiques, culturels et sportives ; la rupture engendrée par la crise va – toutefois – se prolonger sur toute la durée de cette quatrième phase.

- ***Amplification des médias et débat sur internet :***

Pour ce qui est de la communication faite sur le sujet via les TIC, les articles publiés pendant cette quatrième phase signalent une poursuite des débats sur le web-sociaux. Certains de ces articles signalent – en outre – une évolution dans les pratiques des lecteurs des deux pays. Intéressés jadis par la presse nationale de leurs pays, ces derniers semblent – suite à la crise de 2009/2010 s'intéresser à la presse de leurs rivales. De ce phénomène témoigne un article égyptien rapportant une fréquentation des sites de la presse égyptienne par les internautes algériens. De ce phénomène témoigne, aussi, les observations que nous avons faites – personnellement – lors de la consultation des sites et des articles de la presse algérienne et égyptienne. Très souvent, les articles de la presse algérienne – consultés – étaient commentés par des internautes égyptiens et vis-versa. Compte aux pratiques des médias, cette quatrième phase s'est caractérisée par une chute du nombre d'articles publiés sur le sujet, l'amplification médiatique qui s'est prolongée sur toute la phase précédente semble ainsi prendre fin vers Avril 2010. A partir de ce mois, plusieurs articles égyptiens analysés sont venus souligner la responsabilité des médias dans la crise et témoigner de l'amplification et des comportements non éthiques

des médias égyptiens. Toutes-fois, une partie des articles publiés pendant cette quatrième phase dans les deux pays présentait – toujours – un langage culturellement insensible ; un langage qui était parfois même à la limite du comportement non-éthique.

- ***Comportements non-éthiques et culturellement-insensibles :***

Quoi qu'il en soit, les propos culturellement insensibles et les pratiques non-éthiques ont quasiment pris fin pendant cette quatrième phase.

Pour ce qui est des propos culturellement insensibles, la matrice chronologique (Annexe 03) ne reporte aucun propos formulé à l'égard de la société algérienne ; il ne rapporte que quelques propos à l'encontre de l'Égypte. Traitant de la cause palestinienne et du conflit arabo-israélien, il est difficile – en outre – de relier ces propos directement aux événements des qualifications de la coupe du monde.

Pour ce qui est des comportements non-éthiques, la matrice chronologique (Annexe 03) ne présente aucune insulte formulé à l'encontre d'un pays ou d'un autre. Cette matrice démontre – aussi – une large réduction du nombre de rumeurs véhiculées via les médias. Repérant six rumeurs pour la phase précédente, l'analyse n'a repéré qu'une seule (rumeur) pendant cette quatrième phase. Une rumeur relative à l'introduction de l'Algérie sur une liste des pays terroristes élaborée par les autorités égyptiennes.

- ***Performance économique des médias :***

Pour cette quatrième phase, les statistiques relatives à la diffusion des journaux algériens et « le classement Forbes des journaux arabes les plus présents sur le NET pour la saison 2010-2011 » viennent signaler une chute des performances économique des médias algériens ayant pris part au conflit.

- ***Diffusion des journaux algériens :***

Si le niveau de diffusion d'Ennahar a connu une chute et une stabilisation aux alentours des 276 705 exemplaires par jour dès Janvier 2010 ; ce n'est qu'à partir d'Avril 2010 que celles d'Echourouk et d'El-Watan vont commencer à diminuer.

Pour *Echourouk*, les neuf derniers mois de 2010 se sont caractérisés – en effet – par une chute progressive des ventes. Dépassant les 700.000 exemplaires au début de

l'année, ces dernières ne seront que de 430.482 en Septembre et de 320.556 en Décembre 2010.

Pour *El-Wantan du 7<sup>ème</sup> jour*, la diffusion globale moyenne qui était de 135808 en Mars 2010 va régresser progressivement et se stabiliser à partir de Juillet 2010 autour d'une moyenne de 91.835<sup>40</sup>.

Pour El-Watan (Hors édition du septième jour), la diffusion globale va évoluer différemment pendant les neuf derniers mois de 2010. En effet, les ventes de ce journal ne vont pas connaître une forte baisse.

Pour cette phase, il importe aussi de souligner le ré-envole des diffusions d'El-Watan et d'Echourouk pendant les mois de Mai et de Juin 2010 (Figures 14 et 15, p.242, 243). Mois caractérisé par l'organisation de la coupe du monde et une reprise du conflit et de l'amplification médiatique.

- *Niveau de fréquentation des sites web de la presse :*

Pour la saison 2010-2011, nous avons observé un recul significatif des journaux algériens dans le classement de Forbes. Pour cette année, seul Echourouk est apparu dans les dix premières places. Seul ce dernier a progressé en passant du troisième au deuxième rang. La presse égyptienne par contre a connu un certain progrès. En plus de « Youm 7 » positionné à la tête du classement, El-Ahram a connu une montée spectaculaire en passant de la vingtième à la septième place. Au-delà de l'intérêt croissant qu'ont suscité les sites internet de journaux arabes plus penchés sur les nouveaux événements qui sont venus caractériser l'année 2011 (le printemps arabe) ; ce recul des journaux algériens laisse à penser à une chute des taux de fréquentation de leurs sites-web.

Ainsi, les gains de performance économique phénoménaux enregistrés par certains médias ayant pris part au conflit algéro-Egyptien de 2009 se sont révélés de courte durée.

• *Performance culturelle à long terme :*

Sur le plan de la coopération culturelle, l'arrêt des comportements culturellement insensibles et non-éthiques, l'amoindrissement de la campagne médiatique conduite sur le sujet pendant cette quatrième phase n'ont guère suffi pour la relance des échanges

---

<sup>40</sup> Cette moyenne a été calculée pour les six derniers mois de 2010.

culturelles entre les deux pays. Entre Avril 2010 et Janvier 2011, les articles analysés sont venus décrire une rupture totale des échanges culturels entre l'Algérie et l'Égypte.

De la part des algériens, cette rupture s'est caractérisés par : une désaffection et un boycott des produits culturels égyptiens ; le rejet de certains artistes arabes, et le boycott des manifestations culturelles égyptiennes de la part des artistes et des organisations culturelles algériennes. Dans un signe de rejet total, certaines manifestations culturelles organisées en Algérie, se sont caractérisé – pendant cette quatrième phase – par le refus de la participation d'acteurs égyptiens. C'est le cas notamment du salon du livre international organisé à Alger fin 2010.

De la part des égyptiens, le ton et les propos des articles analysés – pour cette quatrième phase – dévoilent un certain désir de relance de la coopération et des échanges culturels. Un désir qui ne s'est concrétisé sur le terrain qu'à travers une seule participation à des manifestations culturelles organisées en Algérie. Il s'agit de la participation d'un égyptien au concours du coran organisé à Alger en Septembre 2010.

Vers la fin de cette quatrième phase, en Janvier 2011 précisément, certains articles sont venus marquer une grande tournure dans le conflit algéro-égyptien. Le système politique égyptien considéré par les algériens comme la principale cause des événements de 2009/2010, le début de la révolution égyptienne a connu une solidarité entre les professionnels de la culture et des médias en Algérie et les collègues égyptiens. Une solidarité qui viendra briser la glace et relancer les échanges culturels entre les deux pays dans la cinquième phase.

- ***Répercussions sociétales :***

Au-delà des répercussions culturelles à long terme, cette quatrième phase a connue des évolutions significatives sur les plans : sécuritaire, économique politiques et sportifs.

- *Impacts sécuritaires :* Sur le plan sécuritaire, la presse algérienne et égyptienne n'a reporté aucun acte de violence entre Avril 2010 et Janvier 2011. Les violences, agressions actes de vandalisme ayant caractérisés le conflit semblent – ainsi – avoir pris fin pendant les deux derniers mois de la troisième phase.

- *Impacts économiques :* Sur le plan économique, la rupture des échanges provoquée dans la phase précédente semble s'être prolongée toute au long de cette quatrième phase. De cette rupture témoignent les différents énoncés relevés sur la presse des deux pays. Entre

Avril 2010 et Janvier 2011, cette dernière a rapporté : une chute des exportations de produits égyptiens vers l'Algérie ; une chute des flux touristiques algériens vers l'Egypte ; la suspension de projets égyptiens en Algérie ; une perturbation des exportations algériennes de gaze vers l'Egypte et une absence des organisations égyptiennes aux foires organisées en Algérie (i.e. Foire internationale d'Alger). En parallèle de cette rupture, les titres ont reporté tous de même le retour d'entreprises égyptiennes ayant subi des pertes suites aux qualifications sur le marché algérien. C'est le cas notamment du retour d'Egypte-Airlines signalé par la presse algérienne en Aout 2010.

- *Impacts politiques*: Sur le plan politique, cette quatrième phase s'est caractérisée par de multiples actions pour la réconciliation. Des actions à sens unique, initiées principalement par les institutions égyptiennes. C'est le cas notamment des actions d'apaisement entreprises par les hommes politiques et les responsables des institutions égyptiennes pour apaiser les tensions, pour la réconciliation et la relance des échanges commerciaux entre Juin et Novembre 2010. C'est le cas aussi de la visite du président Egyptien à Alger en Juillet 2010. Globalement, ces différentes actions ont permis une réconciliation entre certaines institutions (syndicats des avocats) et le rétablissement des relations organisationnelles entre les deux pays. Une réconciliation et une reprise des échanges qui se limite – cependant – à des aspects formels. En effet, une partie significative des titres analysés pour cette phase signalent : une crise diplomatique qui s'est étendue au moins jusqu'en Juin 2010 ; un froid et une dégradation des relations algéro-égyptiennes qui s'étend au moins jusqu'en Novembre 2010 ; une compétition au sein des institutions arabes sur les postes de leadership<sup>41</sup>, etc.

- *Impacts sportifs* : Sur le plan sportif, la quatrième phase a connu un rétablissement progressif des relations algéro-égyptiennes. Ce rétablissement apparaît, plus précisément, à partir d'Août 2010. Les rencontres ayant opposés les clubs des deux pays dans le cadre de la ligue africaine des champions en Algérie étaient notamment une occasion de rapprochement et de réconciliation. En outre, le mois de septembre a connu le rétablissement des relations entre responsables sportifs des deux pays. Vers la fin de l'année 2010, nous retrouvons, enfin, des titres signalant un intérêt porté par les clubs égyptiens sur les joueurs Algériens, et évoquant les conditions favorables de ces derniers en Egypte.

---

<sup>41</sup> Pour ce dernier fait, il importe de souligner qu'il est difficile de trancher sur sa liaison directe à la crise générée par les qualifications de la coupe du monde 2010.

- ***Actions d'apaisement et de réconciliation***

Pendant cette quatrième phase, et face aux différentes répercussions de la crise, les actions d'apaisement et de réconciliation se sont poursuivies voir multipliées. En plus des actions entreprises par les institutions politiques égyptiennes (traités si dessus), les titres analysés reportent des actions entreprises par : des insistances arabes et régionales (i.e. action de l'union médiatique Arabe), des organisations de appartenant aux sociétés civiles des pays arabes (i.e. associations sportives palestiniennes), par l'élite égyptienne ainsi que par les clubs sportifs des deux pays (réception d'EL AHLI à TIZI-OUZOU, déclaration d'ABOU TRIKA, etc.).

Malgré ses différentes tentatives, les relations politiques, économiques, culturelles et sportives entre l'Algérie et l'Égypte ont demeuré – comme nous l'avons vu plus haut – froides et tendues tous au long de cette quatrième phase. Dans certains domaines, la rupture provoquée vers la fin 2009 a perduré jusqu'au début 2011.

- ***facteur contextuels :***

Pour conclure sur cette quatrième phase, nous soulignons que l'analyse des articles à relation indirect avec le sujet est venue soutenir les observations retenus pour l'étape précédente. En effet, une partie conséquente des énoncés relevés entre Avril 2010 et janvier 2011 est venue attester du rôle joué par les facteurs contextuels pré-identifiés : état des droits de l'homme et de la liberté d'expression dans l'Algérie et l'Égypte, tensions internes et comportements des pouvoirs publics et politiques ; tensions économiques et comportement de l'élite égyptienne.

### **3.2.2.5. Février - Novembre 2011 ; la phase de résolution :**

A partir de Février 2011, les articles analysés annoncent une cinquième phase dite de résolution. Pendant cette dernière phase, le nombre d'articles publiés sur le sujet est resté à des niveaux très faibles avec une sensible évolution des articles égyptiens entre Mars et Décembre 2011.

Comme nous l'avons vue dans la section précédant, le nombre d'article sans relation a – par contre – explosé, donnant ainsi un signe très fort de détournement d'intérêt vers d'autres sujets ; vers des sujets liés aux manifestations du printemps arabe apparues dans les deux pays dès le début de 2011.

- **Réconciliation :**

Pour cette cinquième phase, une partie significative des titres analysés évoquaient une réconciliation entre l'Algérie et l'Égypte. Des énoncés évoquant l'union des deux pays, leur réconciliation et le dépassement du conflit (l'Algérie tourne la page du conflit) furent – en effet – repérés à maintes fois dans les articles édités à partir de Février 2011.

- *Causes de la réconciliation :*

Pendant la phase précédente, le rejet d'une réconciliation émanait surtout du côté algérien. Les articles égyptiens analysés présentaient une plus grande volonté de réconciliation et un nombre plus important d'actions de rapprochement du côté égyptien. A partir de janvier 2011, le détournement qu'a connu le processus avait pour principale cause les bouleversements politiques qu'a connus la région. A la réconciliation, les titres analysés avancent – ainsi – comme cause principale la révolution égyptienne et les événements qui en ont découlé.

Pendant les phases précédentes, le système égyptien fut considéré par la société algérienne comme le premier responsable du conflit de 2009. A cet égard, la révolution égyptienne de Janvier 2011, la chute du système politiques et les nouvelles orientations de l'Égypte ont suscité pendant cette cinquième phase : une estime, une volonté de réconciliation et un dépassement du conflit chez les algériens.

Parmi les événements facilitateurs, la presse a cité : la position prise par les élites impliquées dans le conflit de 2009 face à la révolution égyptienne, la condamnation de cette élite de la part de la foule égyptienne, les nouvelles positions à l'égard du conflit Israélo-palestinien.

- **Actes pour la réconciliation :**

Pour cette période, plusieurs actions furent entreprises à fin de remettre les relations liant les deux pays à pied. Les résultats de l'analyse reportent les actions de chaînes télévisées égyptiennes, de responsables politiques égyptiens mais aussi algériens.

- **Reprise des échanges entre les deux pays :**

Dans le cadre de la réconciliation, la cinquième phase s'est caractérisé par une reprise et une dynamisation des échanges culturelles, politiques, économiques ... entre l'Algérie et l'Égypte. Si l'on exclue les énoncés évoquant la réconciliation et ces causes,



la majorité des énoncés relevés entre Janvier et Novembre 2011 portent sur cette reprise. En effet, sur les 63 énoncés relevés pour cette période, 18 ont porté sur la réconciliation et ses causes et 20 ont porté sur la reprise des échanges soit 32%.

*- Reprise des échanges économiques :*

Après quasiment douze (12) mois de rupture et de dégradation, les échanges économiques entre les deux pays ont connu une reprise et une redynamisation à partir de Janvier 2011. De cette dynamisation, témoignent les énoncés relevés dans la presse (**Annexe 03**) et les statistiques officielles.

Pour aller dans les détails, cette cinquième phase s'est caractérisée, d'abord, par une volonté explicite et soutenue de développement d'une coopération stratégique avancée. De cette volonté témoignent les différentes déclarations des responsables politiques (ministres et ambassadeurs des deux pays), la visite du ministre égyptien des affaires étrangères à Alger, le lancement d'un projet de coopération stratégique et la préparation pour la tenue d'un comité suprême ministériel.

Cette phase s'est caractérisée, en outre, par une reprise et une redynamisation des échanges commerciaux. Enregistrant une réduction significative en 2010, les exportations égyptiennes vers l'Algérie ont connu une croissance de l'ordre de 27.71% en 2011 (Figure 16, p.248). Compte aux exportations algériennes vers l'Egypte ; celles-ci ont connu une croissance encore plus importante avec un taux de 46.87%. Face à ces chiffres, il est toutefois difficile de trancher sur l'effet des événements liés aux qualifications de la coupe du monde 2010 sur cette relance. En effet, plusieurs causes potentielles peuvent justifier la relance des échanges commerciaux algéro-égyptiens en 2011 : croissance des prix du pétrole, retour d'un excédent commercial en faveur de l'Algérie, etc.

Un autre trait de cette reprise économique est le retour et l'évolution des activités de certaines entreprises égyptiennes en Algérie. C'est le cas notamment d'Egypt Airlines. Suite aux dommages qu'ont connus certaines de ces enceintes fin 2009, « Egypt Airlines » a réduit considérablement son activité en Algérie. En se référant aux articles analysés ; cette réduction s'est étendue sur toute l'année 2010. Ce n'est qu'en 2011 que la compagnie a pris la décision d'étendre son trafic vers l'Algérie.

La participation des entreprises égyptienne dans les manifestations algériennes constitue un dernier signe de reprise économique. Après une absence quasi-absolue

pendant 2009, les articles analysés signalent un retour de l’Egypte aux différentes foires et manifestations économiques organisées en Algérie.

Pour ce qui est du tourisme, il est difficile d’évaluer l’effet de la réconciliation algéro-égyptienne observé à partir de Mars 2011 sur les flux touristiques des deux pays. En effet, les bouleversements politiques qu’a connus l’Egypte des Janvier 2011 vont engendrer une forte chute de ses flux touristiques. Une chute si importante que le ministère égyptien du tourisme n’a émis aucune rapport statistique pour les années 2011, 2012<sup>42</sup> sur son site. Du côté algérien, « la synthèse des flux touristiques en Algérie » émit par le **MINISTERE ALGERIEN DU TOURISME (2012)** et de l’Artisanat ne donnent pas de chiffre exactes sur le nombre d’Algériens ayant visité l’Egypte en 2011. A travers les tableaux présentant les sorties aux frontières des nationaux à l’étranger ; ce documents permettent toutefois d’estimer le nombre d’algériens ayant visité l’Egypte en 2011 à 5245<sup>4344</sup>. En dépit des différents signes de réconciliation, le printemps arabe semble, ainsi, avoir prolongé la chute des flux touristiques algériennes en vers l’Egypte jusqu’à l’horizon 2012.

En dépit des différents signes de reprise ; plusieurs énoncés repéré pour cette phase soulignent le prolongement de certaines répercussions du conflit de 2009 pendant cette cinquième phase. Il s’agit principalement des difficultés rencontrées par ORASCOM et de leurs répercussions sur les travailleurs égyptiens. Pour ces faits, il importe de rappeler que l’analyse des énoncés publiées sur le sujet pendant les phases précédentes éloigne l’hypothèse selon laquelle les problèmes rencontrées par DJEZZY serait le fruit de la crise Algéro-Egyptienne. Les énoncés pré-analysés décrivent plutôt une société irresponsable socialement ayant effectué de mauvais placements. Du coter algérien, les synthèses

*- Reprise politique :*

A partir d’Avril 2011, plusieurs énoncés ont rapporté – en outre – des signes de reprise de la coopération politique. Déclarations ministériels affirmation d’un

---

<sup>42</sup> Les rapports de 2013 démontrent une chute de 40% des recettes touristiques égyptiennes entre 2010 et 2013.

<sup>43</sup> Le nombre de touriste algériens vers l’Egypte en 2012 présenté dans le rapport et de 8181 avec un taux de croissance de 55.98%.

<sup>44</sup> Les chiffres présentés par le ministre Algérien dans ce document ne peuvent être comparé aux chiffres du ministère égyptiens de 2008-2010 (Tableau 16, p.249). En plus des algériens déclarant à leur sortie des frontières algériennes leur destination vers l’Egypte, les chiffres du ministère égyptien incluent les touristes algériens ayant transité par d’autres pays tels que la Lybie et les touristes algériens résidants dans d’autres pays.

dépassement de la crise sur le plan officiel, efforts pour la relance de la coopération, puis échange de visites officielles et mise en place d'un projet visant le développement de la coopération.

*- Reprise sportive :*

Sur le plan sportif, plusieurs signes de reprise furent, aussi, détectés pour cette dernière phase. Des énoncés extraits des articles analysés évoquent notamment : le rétablissement des relations sportives, une reprise de la coopération sportive, un soutien des instances sportives algérienne à la candidature du CAIR pour la réception des jeux méditerranéens, l'honorification de sportifs égyptiens en Algérie, etc.

*- Reprise culturelle :*

Sur le plan culturel, les relations algéro-égyptiennes ont aussi connues une réanimation suite au printemps arabe. Après une longue rupture, l'année 2011 s'est caractérisé – selon les énoncés extraits – par des échanges culturels importants : invitation de groupes égyptiens à des festivals algériens de théâtre ; participation de l'Egypte au festival « Tlemcen, capital de la culture islamique » ; honorification d'artistes égyptiens lors des manifestations algériennes, honorification du ministre algérien de la culture, etc.

• ***Fragilité de la réconciliation :***

Si la cinquième phase s'est caractérisée par une réconciliation et une reprise des échanges politiques, économiques, culturels et sportifs entre l'Algérie et l'Egypte ; cette réconciliation n'en demeure point fragile. Plusieurs énoncés (Douze) relevés à partir d'Avril 2011 témoignent de cette fragilité. La presse souligna notamment : la fragilité des relations, la persistance de tensions au sein des deux sociétés ; le rappel de la crise à l'occasion d'autres rencontres sportives, le souhait explicitement exprimé – par l'entraîneur de l'EN Egyptienne – de ne pas rencontrer l'Algérie en qualifications Olympiques, etc.

Sur le plan sportif, la période s'est caractérisée aussi par certaines violences. C'est le cas de l'agression d'un arbitre algérien dans une rencontre de Ligue des champions au Caire et des querelles ayant opposés les joueurs des deux pays en coupe du monde militaire en Juin 2011. A l'époque, ces incidents se sont accompagnés par une légère

reprise du conflit ; par des comportements non éthiques de la presse (Algérienne), par des atteintes envers le peuple et les élites égyptiennes.

Un dernier cas relevé est le cas FELLA ABABSA. Suite au refoulement de cette artiste aux frontières égyptiennes, une polémique a marqué la presse algérienne. Une polémique à travers laquelle, la décision égyptienne a été décrite comme une retombée du conflit de 2010-2011.

Pour récapituler, nous qualifieront la cinquième phase de phase de résolution. Au cours de cette phase, une réconciliation s'est opérée et une reprise des échanges s'est accomplie entre l'Algérie et l'Égypte.

A propos de cette réconciliation, il importe de souligner deux remarques majeures à notre avis : Après plus de douze (12) mois de ruptures, ce n'est que suite à un bouleversement profond que la réconciliation s'est opérée : le printemps arabe. Concrètement, cette observation relate le caractère profond des dégâts provoqués par une utilisation culturellement insensible des TIC sur les autres dimensions de la performance sociétale des organisations. En outre, la réconciliation opérée reste très fragile. La relation Algérie-Égypte semble – ainsi – avoir hérité, suite aux événements de 2009-2010 d'une instabilité qui se prolongera dans le futur.

Pour conclure il importe de souligner qu'un nombre restreint d'articles est venus rappeler – pendant cette phase – l'influence du contexte sur le conflit de 2009/2010. Les tensions économiques, le comportement dès l'élite égyptienne et les enjeux politiques prévalant à l'époque furent particulièrement abordés.

### **Conclusion :**

La partie de la recherche présentée dans ce chapitre avait pour objectif : de confirmer les résultats obtenus à travers l'analyse des interventions des internautes sur les forums sociaux ; d'estimer l'ampleur de la campagne médiatique accompagnant « la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 » et son étendu dans le temps ; de reconstruire le processus temporel et d'identifier les différentes étapes qui ont caractérisée la crise, et enfin, d'apporter une réponse aux propositions **P2, P4, P5** et **P6**.

A ces fins, une analyse thématique des titres et des abstracts d'un corpus constitué de 4975 articles publiés dans la presse (écrite) algérienne et égyptienne fut opérée.

Pour ce qui est du premier objectif, les résultats de l'analyse sont venus confirmer l'existence d'une amplification médiatique aux tours « des qualifications de la coupe du monde 2010 ». Cette amplification apparaît – toutefois – comme le produit d'un nombre très réduits d'entreprises médiatiques (de journaux algériens et égyptiens).

En outre, la répartition des articles analysés dans le temps (selon leurs dates de publication) démontre que la crise algéro-égyptienne générée par les qualifications de la coupe du monde 2010 s'est étendue sur plus de trois ans (Janvier 2009 – Décembre 2011).

La construction d'une matrice chronologique nous a permis, aussi, de reconstituer le processus de « la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 ». Présentant une forte similitude avec le cycle de la crise élaboré par RENAUDIN et ALTEMAIRE (2007), ce processus est constitué de cinq phases principales.

**La phase préliminaire de la crise :** Les quatre premiers mois de 2009 correspondent à la phase préliminaire de la crise. Cette période s'est caractérisée par :

- Une communication assez ordinaire autour des qualifications de la coupe du monde 2010 (articles publiés en grand nombre portant principalement sur des aspects sportifs).
- L'émergence de facteurs conjoncturels qui vont influencer les différents événements de la crise. Il s'agit, d'une part, du contexte politique – caractérisé par l'embargo de la bande de Gaza – et les échanges insensibles culturellement auxquelles il a donné lieu ; et d'autre part, du contexte économique caractérisé par des pertes financières et un désengagement social d'entreprises égyptiennes implantées en Algérie.

**La phase de déclenchement et de développement de la crise :** A partir d'Avril 2009, les médias algériens et égyptiens vont se livrer progressivement à une amplification médiatique. Déclenchée par la première rencontre Algérie-Egypte, cette amplification va se caractériser dans un premier temps par divers comportements insensibles culturellement ; pour véhiculer – vers la fin – de multiples actes non-éthiques. Si cette amplification a permis aux entreprises médiatiques d'enregistrer des performances économiques et financières exceptionnelles lors de cette phase ; leurs retombées sociétales n'ont pas été – pour autant – négligeables. Sous l'influence de différents facteurs contextuels (pressions économiques ; histoire des rencontres sportives entre les deux pays ; entraves à la liberté d'expression) cette communication semble avoir généré d'importantes tensions dans les sociétés algérienne et égyptienne.

**Le pic de la crise :** La période allant de Novembre 2009 à Mars 2010 correspondra aux « pic de la crise ». Pendant cette phase, les échanges via interne et l'amplification des médias vont prendre des dimensions inégalables. Les messages échangés vont prendre un ton de plus en plus provocateur et les cas d'insensibilité culturelle, de comportements non-éthiques et de rumeurs vont se multiplier. Aux cours de cette phase, les entreprises médiatiques – ayant pris part à l'amplification – vont enregistrer des performances record. Des performances accompagnées – cependant – par de graves répercussions sur les plans sécuritaires, économique, politique et culturel : agressions et violences échangés, saccage et vandalisme, fuite des émigrés, chute des échanges commerciaux et des flux touristiques, rupture de la coopération culturelle, désaffection des algériens vis-à-vis des produits égyptiens (y compris les produits culturels), rupture des échanges diplomatiques et dégradation des relations politiques, etc.

**L'inflexion de la crise :** A partir du mois d'avril 2010, la crise algéro-égyptienne entrera dans une phase d'inflexion. Pendant cette phase, l'amplification exercée par les médias algériens et égyptiens va progressivement s'atténuer ; les violences, les comportements non-éthiques et culturellement insensibles vont quasiment disparaître ; et les performances économiques des médias vont chuter et revenir à la normale. Sur le plan des échanges économiques, politiques, culturels et sportives ; la rupture engendrée par la crise va – toutefois – se prolonger sur toute la durée de cette quatrième phase.

**La phase de résolution :** A partir de Février 2011, la révolution égyptienne et la chute d'un système - qui était considéré par les algériens comme le premier responsable du conflit de 2009 - vont précipiter la crise algéro-égyptienne vers une cinquième phase dite de résolution. Une phase caractérisée par : le dépassement du conflit, la réconciliation des deux pays, et la Reprise de la coopération et des échanges : politique, économiques, sportive et culturelle.

A la fin, les résultats de l'analyse semblent soutenir significativement nos sept propositions de recherche. En effet, ces résultats désignent la communication faite par les entreprises médiatiques et via les forums sociaux comme l'une des causes principales de la crise algéro-égyptienne de 2009. Ces résultats démontrent, en outre :

- Que la communication faite par les entreprises médiatiques pendant cette crise a influencé positivement leurs performances économiques et financières.

- Que cette communication s'est caractérisée par une « performance culturelle à court terme » négative ayant engendré des répercussions négatives sur : « la perception de la performance de ces entreprises par une partie de leurs Clientèle », leur « performance culturelle à long terme », ainsi que sur les dimensions économiques et sécuritaires de leur performance sociétale.

Ces résultats font, enfin, ressortir différents facteurs contextuels ayant influencé cette crise : situation des droits de l'homme et des libertés d'expression dans les deux pays, tensions internes et comportements des pouvoirs publiques et politiques ; tensions économiques et comportement de l'élite égyptienne.

---

## **Synthèse de la partie II :**



A la fin d'un processus de recherche, il importe toujours de s'interroger sur la pertinence du travail effectué. A ce stade, l'autocritique permettra d'éclairer les résultats obtenus, de mettre à la lumière les principales apports et limites du travail réalisé.

Le processus de recherche sur le terrain adopté dans cette thèse s'est constitué de trois phases principales. A travers cette synthèse, nous exerçons un retour sur ce processus en rappelant pour chaque phase : les questions investiguées, les techniques de recherche utilisées, les résultats obtenus. Nous mettant, en outre, le doigt sur les intérêts et les limites de la recherche.

### **Première phase :**

La première phase avait pour objectifs de :

- *Confirmer que certaines entreprises économiques intègrent aujourd'hui un axe culturel à leur construit de performance ;*
- *Démontrer que l'utilisation des TIC au sein de ces entreprises peut cibler des performances culturelles ;*

A ces fins, cette première recherche s'est inscrite dans une approche qualitative, interprétativiste, accès sur le contenu. A travers une analyse des contenus des sites web de six (06) banques Islamiques (actionnaires dans « L'Agence Islamique Internationale de notation ) ; les résultats suivants furent ainsi dégagés :

Cette recherche démontre que certaines entreprises telles que les banques islamiques incorporent un axe culturel à leurs construits de performance. Ces entreprises considèrent la culture : comme une ressource stratégique à développer et à valoriser ; comme l'une des dimensions principales de leurs politiques générales, de leurs politiques de responsabilité sociétale et de leurs performances globales.

Pour le cas des banques islamiques, l'étude démontre – cependant – que la perception adoptée de la performance culturelle reste une perception partielle axée principalement sur la religion (sensibilité à la charia; valorisation et exploitation du patrimoine culturel islamique dans le cadre de l'innovation et du management de la qualité ; contribution au développement de la culture islamique ; etc.). D'autres dimensions culturelles – aussi importantes et pesantes sur le développement des pays musulmans – tels que la diversité ethnique et linguistique sont pour leur part négligées.

Quoi qu'il-en-soit, les banques islamiques semblent avoir développé différents processus managériaux pour satisfaire aux critères culturels de leurs performances globales. Des processus relatifs : au contrôle et à l'audit interne, à l'audite et au consulting externes ; à la gestion des risques, à la standardisation et à la normalisation, à l'information et la communication (implémentations de systèmes d'information spécifiques), et à la gestion des activités caritatives.

De plus, cette recherche démontre que des entreprises – telles que les banques islamiques étudiées – peuvent entreprendre une forte communication sur les dimensions culturelles de leurs performances globales via les TIC (les sites web pour le cas étudié).

Cette étude démontre – enfin – que dans certains cas, la communication faite par les entreprises via leurs TIC peut être animés par des objectifs culturels ; par la recherche de meilleures performances culturelles. Pour le cas étudié – en effet – la création de sites web et la communication électronique – semble, en effet, être animée par des objectifs culturels relatifs : à l'amélioration de la sensibilité culturelle des banques islamiques et au développement de la conscience et des connaissances relatives à la finance islamique chez le grand publique.

### **Deuxième phase :**

Une deuxième étude – réalisée dans le cadre de cette thèse – s'est penchée sur le secteur des médias. Plus précisément, cette dernière étude a tentée d'analyser les pratiques des entreprises médiatiques algériennes et égyptiennes *et des forums de discussions* à l'occasion des qualifications de la coupe du monde 2010 et leurs répercussions sur leurs performances globales.

Généralement, cette deuxième étude avait pour objectif : ***L'évaluation de l'impact d'une utilisation des TIC qui néglige l'axe culturelle de la performance globale sur ses axes économique, client et sociétal.*** Inscrite dans une approche qualitative non-positiviste, cette étude est passée par deux étapes distinctes.

Dans un premier temps, une analyse de contenu manuelle a été réalisées sur une sélection d'interventions effectuées par des internautes à travers les web-sociaux. Axée sur le contenu, cette deuxième phase de la recherche a mobilisée : une analyse thématique, une analyse des fréquences et une analyse de cooccurrence. Les objectifs principaux recherchés consistaient à : identifier les causes et les effets des incidents ayant

accompagné les matches de qualification de la coupe du monde 2010 entre l'Algérie et l'Égypte ; d'estimer le rôle joué par les médias et les web-sociaux dans ces incidents ; et d'identifier les différents liens de cooccurrence existant entre la communication faite par ces entreprises lors de la crise et les différentes dimensions de leurs performances globales.

Du fait, les résultats de cette analyse présentent *la communication faite via les TIC (communications des médias et échanges sur les web sociaux) comme l'une des principales causes des incidents ayant accompagné « les matches de qualification de la coupe du monde de football 2010 : Algérie-Égypte »*. En outre, ces résultats sont venus confirmer l'importance de la performance culturelle et son effet sur les autres dimensions de la performance globale. En effet, les pratiques des médias et la communication faite via le web-social lors « des qualifications de la coupe du monde 2009/2010 » semblent – à travers les résultats de l'analyse – s'être caractérisées par une « performance culturelle à court terme » négative (un manque de sensibilité culturelle qui a influencé négativement la culture de la diversité et de la tolérance au sein des sociétés algérienne et égyptienne). Une performance culturelle négative qui provoqua progressivement de graves répercussions sociétales : comportements non-éthiques, actes de violence et de vandalisme, dégradation de l'image des entreprises médiatiques et des produits culturels égyptiens chez le citoyen algérien, rupture des échanges culturelles et perte de parts de marché en Algérie de la part des produits culturels égyptiens, affaiblissement de la culture de la tolérance et de la diversité au profit d'une culture du rejet dans les sociétés algériennes et égyptiennes.

Enfin, cette première analyse est venue souligner l'effet exercé par certains facteurs contextuels sur la relation : « Utilisation des TIC – Performance culturelle – Autres axes de la performance sociétale. Il s'agit : du niveau de l'acteur ayant présenté un comportement insensible culturellement et son statut au sein de son organisation (ou sa société) d'appartenance, du climat institutionnel et politique, de l'affaiblissement des liens culturels entre les deux pays, et de l'histoire des rencontres sportives entre les deux pays.

### **Troisième phase :**

Dans une deuxième étape ; la recherche, a pris la forme d'une analyse historique, axée sur le processus, dont l'objectif consistait à : évaluer l'ampleur de la campagne

médiatique accompagnant « les rencontres de qualification de la coupe du monde 2010 Algérie-Egypte » ; estimer la période temporelle sur laquelle : les causes, les effets et les répercussions de la crise se sont étendus ; reconstruire le processus temporel et identifier les différentes étapes qui ont caractérisées la crise.

A ces fins, les titres et les abstracts de 4975 articles publiés dans la presse algérienne et égyptienne entre 2009 et 2011 furent analysés.

Les résultats de cette analyse sont venus confirmer l'existence d'une amplification médiatique aux tours « des qualifications de la coupe du monde 2010 ». Une amplification qui apparaît – toutefois – comme le produit d'un nombre très réduits d'entreprises médiatiques. Alliée à divers facteurs conjoncturels, cette amplification va plonger les relations algéro-égyptienne dans une crise qui s'étalera sur plus de trois ans (Janvier 2009 – Décembre 2011).

Sur ces trois années, le processus de la crise va passer par cinq phases principales.

- *aux cours d'une première phase dite préliminaire* ; la communication autour des qualifications de la coupe du monde 2010 peut être qualifiée d'ordinaire. D'autres sujets conjoncturels toutefois semblent susciter une forte communication caractérisée très souvent par un manque de sensibilité culturelle (contexte politique et économique).

- *La phase de déclenchement et de développement de la crise*, pour sa part connaîtra le déclenchement d'une amplification médiatique caractérisée par divers comportements insensibles culturellement. Même si elle a permis à certaines entreprises médiatiques d'enregistrer des performances économiques et financières exceptionnelles ; cette amplification va provoquer vers la fin – de multiples actes non-éthiques et générer – par conséquence – d'importantes tensions dans les sociétés algérienne et égyptienne.

- *Le pic de la crise* : Est la phase pendant laquelle, la communication sur le sujet va atteindre ses plus hauts niveaux. Aux cours de cette phase, les entreprises médiatiques vont enregistrer des performances économiques et financières record. Des performances financières accompagnées cependant par des performances culturelles est sociétales catastrophiques. Sur ces derniers plans, la phase sera caractérisée par une explosion des comportements insensibles culturellement et non-éthiques, de graves problèmes sécuritaires (agressions, violences, saccage et vandalisme), une chute des échanges commerciaux et des flux touristiques, une rupture de la coopération et des échanges : culturelle, diplomatiques et une dégradation des relations politiques, etc.

- **L'inflexion de la crise :** Pendant cette phase, l'amplification exercée par les médias algériens et égyptiens va progressivement s'atténuer ; les violences, les comportements non-éthiques et culturellement insensibles vont quasiment disparaître ; et les performances économiques des médias vont chuter et revenir à la normale. Sur le plan des échanges économiques, politiques, culturels et sportives ; la rupture engendrée par la crise va – toutefois – se prolonger sur toute la durée de cette quatrième phase.

- **La crise algéro-égyptienne ne connaîtra de résolution que suite à un événement majeur :** la révolution égyptienne et la chute du système politique dans ce pays. Généralement, cette dernière phase sera caractérisée par : le dépassement du conflit, la réconciliation des deux pays, et la reprise de la coopération et des échanges : politiques, économiques, sportives et culturelles.

Ces résultats font, enfin, ressortir différents facteurs contextuels ayant influencé cette crise : situation des droits de l'homme et des libertés d'expression dans les deux pays, tensions internes et comportements des pouvoirs publics et politiques ; tensions économiques et positions des acteurs ayant fait preuve d'insensibilité culturelle ou de comportements non-éthique au sein de leurs organisations (ou sociétés).

Pour conclure, nous dirons que les deux études présentées dans cette partie apportent des réponses précieuses aux questions de recherche spécifiées dans la synthèse de la partie théorique.

- La première étude démontre que la performance culturelle est un concept réel, opérant, présent dans plusieurs organisations (à l'image des banques islamiques).
- Dans de tels organisations, des processus de management spécifiques sont développés à fin de satisfaire aux finalités et aux objectifs culturels adoptés.
- Les résultats démontrent, de plus, que l'axe culturel de la performance reste restreint au niveau de ces entreprises. Cet axe intègre certaines des revendications culturelles des parties prenantes tout en négligeant une autre partie.
- Pour ce type d'entreprise, l'étude démontre – enfin – que les dimensions culturelles de la performance peuvent susciter une communication conséquente via les TIC. Une communication qui peut s'avérer intentionnelle dans la mesure où certaines de ces entreprises peuvent cibler des objectifs culturels à travers leurs projets systèmes d'information.

En dépit de ces apports, cette première étude n'est pas sans limites :

En effet, la méthode utilisée et le nombre restreint d'entreprises étudiées ne permettent : ni la généralisation des résultats ; ni l'évaluation de la proportion des entreprises intégrant un axe culturel à leur performance.

En outre, les réponses apportées par l'étude à la question des critères et des méthodes d'évaluation de la performance culturelle restent insuffisantes.

Enfin, la méthode d'analyse utilisée donne aux résultats obtenus une certaine fragilité. Seule la conduite d'autres recherches qualitatives et quantitatives permettra d'asseoir la validité des résultats obtenus.

Pour les entreprises négligeant l'axe culturel de leurs performances. La dernière étude démontre :

- Qu'une entreprise présentant des performances culturelles négatives (insensibilité culturelle, manque de diversité ethnique et linguistique) lors de leurs communications via les TIC peuvent enregistrer des performances économiques et financières positives.
- Sur le moyen et le long terme, cette performance culturelle négative peut – toutefois – influencer négativement les axes client, sociale et sociétale de leur performance globale : détérioration de l'image de l'entreprise chez une partie des clients heurtée par les performances culturelles de l'entreprise, détérioration de l'image des employés de l'entreprise au sein de la société, répercussions négatives sur le développement durables.

Les résultats de cette dernière étude apportent – ainsi – une certaine confirmation aux relations schématisés dans notre modèle théorique. Une confirmation qui s'avère, toutefois, fragile.

En effet, Les démarches qualitatives sont marquées par un haut niveau de subjectivité, elles présentent une faible validité externe et ne permettent – en aucun cas – la généralisation. Toutefois, l'accumulation de telles études qualitatives représente une

condition pour le passage vers des études quantitatives, à large échantillon, à même de généraliser les résultats.

Une autre limite de la recherche découle des critères de performance prises en compte dans l'étude. En effet, les contenus analysés nous ont permis de relever des informations que sur une partie des critères de performance. A ce propos, nous sommes conscients que l'introduction d'un éventail plus large de critères pourrait influencer sensiblement les résultats obtenus.

Enfin, si l'étude présentée ici permet de retracer les répercussions d'une communication électronique à performance culturelle négative sur les autres dimensions de la performance globale. Elle ne permet en aucun cas d'évaluer les répercussions d'une utilisation des TIC caractérisée par une performance culturelle positive sur les autres dimensions de la performance globale.

---

**Conclusion générale :**



La problématique investiguée dans ce travail part de l'idée selon laquelle : *la performance globale d'une organisation comporte un axe culturel*. Elle s'interroge sur *l'impact que peut avoir l'utilisation des TIC sur la performance culturelle de l'entreprise et les répercussions que pourrait provoquer cet impact sur les autres axes de sa performance globale*.

A travers la première partie, les variables de notre modèle théorique furent progressivement définies. A la lumière des travaux antérieurs, nous avons aussi traité du niveau de connaissance construit autour des interactions qui lient ces différentes variables.

Par la suite, les différentes relations schématisées dans notre modèle théorique ont fait l'objet de deux études qualitatives : une première au niveau des banques islamique et une deuxième sur le secteur des médias. Ces études ont été présentées dans la deuxième partie.

#### **Contribution conceptuelles :**

De par la nature de notre objet de recherche et de la méthode d'investigation empirique adoptée, les contributions principales de cette thèse sont inhérentes à la pertinence du modèle théorique proposé et à sa valeur descriptive et interprétative.

Sur ce plan, cette thèse vient éclairer le concept de « performance culturelle ». Elle aborde cette performance culturelle sous l'approche des parties prenantes et celle des ressources.

Résumé de l'ensemble des impacts (externalités) mesurables générés par les activités de l'entreprise sur son environnement culturel interne et externe, et de la façon dont perçoivent et évaluent les agents sociaux ces activités (et leurs retombés culturelles) ; la performance culturelle peut être appréciée sur le court et le long terme.

Sur le court terme, la performance de l'entreprise passe par la satisfaction de ses parties prenantes et l'assurance de sa responsabilité sociale. Cela implique – entre autre – la satisfaction de leurs attentes culturelles. Celles-ci sont relatives aux critères suivants : la sensibilité culturelle, la promotion de la diversité culturelle (linguistique, ethnique, religieuse, etc.), la préservation et la promotion du patrimoine culturel, la promotion des comportements organisationnels citoyens et l'adoption des valeurs de lutte pour le droit

des travailleurs et des droits de l'homme ; et enfin, la promotion d'une culture environnementale.

Sur le long terme, la performance culturelle implique la préservation, le développement et la valorisation des spécificités (actifs) culturelles de l'entreprise capables de générer des avantages stratégiques.

Sur le terrain, ce travail a démontré que la performance culturelle est une réalité opérante chez plusieurs entreprises. Les banques islamiques – précisément – intègrent des critères culturelles à leurs construits de performance et leur accordent une importance significative. Toutefois, l'intégration des préoccupations culturelles de la société aux construits de performance globale de ces entreprises reste partielle et focalisée principalement sur le patrimoine culturel islamique. D'autres préoccupations non moins importantes sont par contre ignorées (diversité linguistique et ethnique par exemple).

Un autre apport conceptuel a trait à la relation entretenue par les TIC avec la performance culturelle et les autres dimensions de la performance globale.

En effet, cette thèse démontre que certaines entreprises peuvent entretenir une forte communication autour des dimensions culturelles de leurs performances globales à travers les TIC. Une communication qui peut s'avérer intentionnelle, dans la mesure où, certaines entreprises ciblent des objectifs culturels à travers l'investissement dans les TIC et la communication électronique.

En outre, cette thèse démontre qu'une communication via les TIC caractérisée par une performance culturelle négative peut conduire - sur le court terme - à de meilleures performances économiques et financières. Toutefois, cette communication aura des retombées négatives sur la valeur apportée aux clients, aux salariés et à la société. Dans certains cas, une communication électronique caractérisée par une performance culturelle négative pourra perturber sensiblement le développement durable du pays au sein duquel l'organisation est implantée.

Au-delà du cas des « qualifications de la coupe du monde 2010 » étudiés dans le cadre de cette thèse. Plusieurs autres incidents peuvent faire l'objet de recherches à fin de valider nos résultats : le cas des caricatures du Prophète Mahomet que le salut soit sur lui ; le cas des perturbations et revendications que connaissent les régions du sud algérien, et celui des perturbations et des revendications émanant de grande Kabylie, etc.

**Contributions managériales :**

Sur le plan managérial, le travail présenté ici démontre l'importance de l'axe culturel de la performance globale des entreprises. Pour réaliser des performances économiques, client et sociétales positives sur long terme, les entreprises devraient adopter des objectifs et des critères culturels à leurs construits de performance. Des objectifs relatifs principalement : à la sensibilité aux spécificités culturelles de leurs différentes parties prenantes ; à la promotion de la tolérance et de la diversité linguistique et ethnique au sein de l'organisation et au niveau de ses sociétés d'appartenance ; à la promotion d'une culture écologique et d'une culture de la paix ; au développement du patrimoine et des activités culturelles au sein de la société ; et enfin, à la préservation, au développement et à la valorisation des actifs culturels stratégiques susceptibles de renforcer la compétitivité de l'entreprise.

Afin de satisfaire à ce besoin, les entreprises devront développer de nouveaux processus managériaux. Ils devront développer des critères et des méthodes d'évaluation, des mécanismes de contrôle et d'audite permettant le suivi des degrés d'atteinte des objectifs culturels. Elles devront – aussi – mettre au point des méthodes de gestion des risques liés à un manque de sensibilité culturelle ou à une dégradation des actifs culturels la différenciant de ces concurrents.....

Pour le cas des banques islamique, l'étude démontre – en outre – que seuls une partie des besoins culturels de nos sociétés sans intégrées au construit de performance globale de ces organisations : les besoins religieux relatives au respect et au développement de la culture Islamique. D'autres besoins pas moins pesants sont par contre ignorés.

Si nous prenons – à titre d'exemple – le cas de l'Algérie ; le développement de la langue Amazighe constitue l'une des revendications sociétales les plus pesantes. Dans cette perspective, l'adoption d'objectifs liés à la promotion de la diversité linguistique pourrait différencier d'avantage ce type de banques et renforcer leur compétitivité. En effet, la création de contenus numériques dans la langue amazighe et son utilisation au sein des banque (dans le cadre de la communication écrite et orale) pourrait contribuer à la satisfaction des besoins culturels des populations berbères, à l'apaisement des tensions qui existent depuis plusieurs décennies entre arabes et amazighes ; à différencier la banque et améliorer son image auprès de ses clients amazighes.

Un autre besoin qui se fait ressentir dernièrement en Algérie et lié à la diversité régionale. Dans les régions du sud, les populations locales souffrant d'un faible niveau de qualification, d'un manque de maîtrise de la langue française (qui constitue un critère de recrutement au sein des organisations), d'un faible développement des infrastructures et des services publics dénoncent ces derniers temps une discrimination à leur encontre. Face aux pressions accentuées et aux besoins ressentis, les banques islamiques en particulier – et les entreprises algériennes en générale – pourraient se différencier et soutenir leurs performances stratégiques, financières, client, et sociétales en s'engageant à être présent dans ces zones défavorisées, à mettre en place des dispositifs de discrimination positive en faveur du recrutement d'employés issus de ces zones, et à contribuer au développement de ces régions.

Pour ce qui est de l'utilisation des TIC, les résultats de cette étude soulignent la nécessité de prendre en compte les objectifs et les contraintes culturelles de l'entreprise lors de sa communication électronique. D'une part, une utilisation des TIC qui néglige les différentes dimensions de la performance culturelle de l'entreprise peuvent avoir des répercussions catastrophiques sur les autres axes de sa performance globales. D'autre part, les TIC peuvent représenter des outils efficaces pour l'accroissement de la performance culturelle d'une entreprise. Ces technologies constituent – en effet – des outils adaptés au développement, à la diffusion et à la mise en valeur des valeurs culturelles adoptées. Elles permettent en outre la mise en valeur de l'engagement de l'entreprise en faveur du respect des spécificités culturelles de ses parties prenantes et du développement culturel.

A la fin, il importe de rappeler que les démarches qualitatives – telles que celle adoptée dans cette thèse – sont marquées par un haut niveau de subjectivité ; elles présentent une faible validité externe et ne permettent – en aucun cas – la généralisation. Toutefois, l'accumulation de telles études qualitatives représente une condition pour le passage vers des études quantitatives, à large échantillon, à même de généraliser les résultats.

---

## **Bibliographie :**

1. ALAVI, M., LEIDNER, D., (2003), “An Exploratory Study of Managerial Leadership in Virtual Environments”, presentation to the Panel on Virtual Leadership, Academy of Management Conference, Seattle, Washington.
2. ALLARD-POESI F., DRUKER-GODARD C., EHLINGER S., (2003), « Analyse de représentations et de Discours », Chapitre d’ouvrage collectif : THIETART et al., éd. DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, pp449-475.
3. ALLEN, D.K., COLLIGAN, D., FINNIE, A., KERN, T., (2000), “Trust, power and interorganizational information systems: the case of the electronic trading community Translease”, Information System Journal, N°10, pp.21–40.
4. ALPAR, P., KIM, M., (1991), « A microeconomic approach to the measurement of information technology value”. Journal of Management information systems, 7, 2, p.p. 55-69. Cité par DEDRICK et al. (2003).
5. AMIT, R., et SCHOEMAKER, P.J.H. (1993). “Strategic assets and organizational rent”. Strategic Management Journal, 14, pp.33-46.
6. ANANDARAJAN, M., ANANDARAJAN, A., JOSEPH, W., (1998), “Extranets: a tool for cost control in a value chain framework”, Industrial Management & Data Systems. Wembley: 1998. Vol.98, Iss. 3, p. 120. Cité par KALLIORANTA et VLOSKY (2004 ).
7. ANG, S., DYNE, L.V., KOH, C., NG, K., TEMPLER, K., TAY, C., CHANDRASEKAR, N., (2007), “Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance”. Management and Organization Review, Vol.3, Iss.3, pp. 335–371.
8. ANGELES, R., (2001), “Creating a digital marketplace presence: lessons in extranet implementation”, Internet Research, Vol.11, Iss.2, Bradford, p.167. Cité par : KALLIORANTA et al. (2004).
9. ARGYRIS, C., SCHON, D., (1978), “Organization learning”, Reading, MA: Addison Wesley.
10. ARMSTRONG, C., SAMBAMURTHY, V., (1999), “Information technology assimilation in firms: the influence of senior leadership and IT”, Information Systems Research, Vol. 10, Iss.4, pp. 304-328.
11. BANKER, R., KAUFFMAN, R., MOREY, R., (1990), “Measuring gains in operational efficiency from information technology: A study of the positran deployment at Hardee’s Inc”. Journal of management information systems, Vol7, Iss.2, pp. 29–54.

12. BARDHAN, I.R., MITHAS, S., LIN, S., (2006), "Information technology and manufacturing plant performance: Outsourcing of supporting business processes," 1st International Symposium of Information Systems, Indian School of Business, Hyderabad, India.
13. BARDHAN, I.R., WHITAKER, J., MITHAS, S., (2006), "Information technology, production process outsourcing, and manufacturing plant performance", *Journal of Management Information Systems*, Vol.23, Iss.2, pp.13-40.
14. BARDIN L. (2001), « L'analyse de contenu », Paris, PUF.
15. BARNEY, J. B., (1986), "Organization culture: Can it be source of sustainable competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol.11, pp. 656-665.
16. BARNEY, J. B., (1991), "Firm resources and sustainable competitive advantage". *Journal of management*, 17, pp.99-120.
17. BARUA, A., KRIEBEL, C. H., MUKHOPADHYAY, T., (1995), "Information technologies and business value: An analytic and empirical investigation". *Information system research*, Vol.6, Iss.1, pp.3–23.
18. BAUMARD, P., IBERT, J., (2003), « Quelles approches avec quelles données », Dans : THIETART R. -A. (Coord), « Méthodes de recherche en management », éd DUNOD, 2ème édition, Paris.
19. BECK, U., (2000). "What is Globalization?", Policy Press, Cambridge.
20. BEHIDJI, K., (1997), « Autonomie, rationalité et management des entreprises : l'épreuve de la réalité économique », *Les cahiers du CREAD*, N° 39, 1er semestre, p.p.13-22.
21. BENDIABDELLAH Abdessalam, BELLAHCENE Mohammed, (2006), «L'importance des TIC dans le procès de mise à niveau des entreprises algériennes: Illustration à partir d'un échantillon d'entreprises de la wilaya de Tlemcen », *Colloque International sur Les exigences de la mise à niveau des PME dans les pays arabes*, Université de CHLEF.
22. BELLAHCENE M. BENDIABDELLAH A., (2009b), « Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique », *Revue des économies nord africaines*, N°7, pp. 37-56.
23. BELLAHCENE, M., BENDIABDELLAH, A., (2009a), "TIC et enseignement a distance au niveau de l'universite de tlemcen", *Colloque international : TICE méthodes d'enseignement / apprentissage des langues*, Mai-Juin, Tipaza.

24. BELLAHCENE, M., BENDIABDELLAH, A., (2010), "Le management du changement ; une condition de réussite des projets de e-learning au niveau des universités algériennes ; étude empirique au niveau de l'université de Tlemcen", *Revue algérienne d'économie et de management*, N°01; Janvier, pp.5-19.
25. BENJAMIN, R.I., DE LONG, D.W., MORTON, M.S., (1990), "Electronic data interchange: how much competitive advantage?", *Long Range Planning*, Vol. 23, Iss.1, pp. 29–40.
26. BERMAN, E., BOUND, J., GRILICHES, Z., (1994), "Changes in the demand for skilled labor within U.S. manufacturing industries: evidence from the annual survey of manufacturing", *Quarterly Journal of Economics*, Vol.109, pp. 367-97.
27. BERNDT, E. R., MORRISON C. J., (1995), « High-tech Capital, Economic Performance in U.S. Manufacturing Industries: An exploratory Analysis", *Journal of Econometrics*. January, Volume 65, Issue 1, January 1995, Pages 9–43.
28. BERNDT, E. R., MORRISON, C. J., ROSENBLUM, L. S., (1992), "High-Tech Capital, Economic Performance and Labor Composition in U.S. Manufacturing Industries: An Exploratory Analysis". MIT Working Paper, 3414EFA. Cité par: BRYNJOLFSSON et HITT (2000a).
29. BERTHELOT, J. M., (1990), « L'intelligence du social », Paris, PUF, p.39, Cité par : QUIVY et VAN COMPENHOUDT (1995).
30. BHARADWAJ, A, (2000), " A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation", *MIS Quarterly*, Vol.24, Iss.1, pp.169–196.
31. BHARADWAJ, A., (2000), "A resource-based perspective on information technology capabilities and firm performance: an empirical investigation", *MIS Quarterly*, Vol. 24, Iss. 1, pp.169-197.
32. BHAWUK, D. P. S., BRISLIN, R., (1992), "Training Section: The Measurement of Intercultural Sensitivity Using The Concepts of Individualism and Collectivism", *International Journal of Intercultural Relations*, 16, pp. 413–436.
33. BLACK, J. A., BOAL, K. B., (1994), "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, 15 (special summer issue), pp.131-148.
34. BLACK, S.E., LYNCH L.M., (1996), "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and IT on Productivity," Harvard University, Cambridge, MA and US



- Department of Labor, Washington, D.C. September. Cité par: BRYNJOLFSSON et HITT (2000).
35. BOUHANNA, A., (2004), « Les enjeux des NTIC dans l'entreprise », Revue économie et management, N°3, Mars.
  36. BOUNEU, F., FETTU, F., MARMONIER, L., (1992), « Piloter le changement managérial », éd LIAISONS.
  37. BOURGUIGNON A., (1995), « Peut-on définir la performance ? », Revue Française de Comptabilité, N° 269, juillet-août, p. 61-66.
  38. BRABEZ, F., (2006), « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes : Cas des entreprises agroalimentaires », Les cahiers du CREAD, N°76, p.p. 41-53.
  39. BRESNAHAN, T., BRYNJOLFSSON, E., HITT, L., (2000), "IT, Workplace Organization and the Demand for Skilled Labor: A Firm-level Analysis", Mimeo, MIT, Stanford, and Wharton.
  40. BRILMAN J., (2001), « Les meilleures pratiques de management : au cœur de la performance », éd. Organisation, Paris.
  41. BRYNJOLFSSON, E., HITT, L. M., (1995), 'Information technology as a factor of production: The role of differences among firms', Economics of Innovation and New Technology, Volume 3, Issue 3-4, pp.183-199.
  42. BRYNJOLFSSON, E., HITT, L. M., (1996), « Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending », Management science, Volume 42, Issue 4, pp.541-558.
  43. BRYNJOLFSSON, E., HITT, L. M., (2000a), "Beyond Computation: Information Technology, Organisation Transformation and Business Performance", Journal of Economic Perspectives – Volume 14, Iss.4, p.p. 23-48.
  44. BRYNJOLFSSON, E., HITT, L., (2000b), "Computing Productivity: Are Computers Pulling Their Weight?" Mimeo, MIT and Wharton. Cité par: BRYNJOLFSSON et HITT (2000a).
  45. BRYNJOLFSSON, E., HITT, L., S.K. YANG, (2000), "Intangible Assets: How the Interaction of Information Systems and Organizational Structure Affects Stock Market Valuations", mimeo, MIT and Wharton. A previous version appeared in the Proceedings of the International Conference on Information. Cité par: BRYNJOLFSSON et HITT (2000).

46. BRYNJOLFSSON, E., MALONE, T., GURBAXANI, V., KAMBIL, A., (1994), "Does Information Technology Lead to Smaller Firms?" *Management Science*, Vol.40, Iss.12, pp.1628-1644.
47. BRYNJOLFSSON, E., YANG, S., (1996), "Information Technology and Productivity: A Review of the Literature", *Advances in Computers*, Volume 43, pp.179–214.
48. BRYNJOLFSSON, E., YANG, S., (1997), "The Intangible Benefits and Costs of Computer Investments: Evidence from Financial Markets," in *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, Atlanta, GA.
49. BURKE K., (1937), "Attitudes Towards History". New York: New Republic. Cité par: WALSH, I., (2009).
50. BURN, J.M., SZETO, C., (2000), "A comparison of the views of business and IT management on success factors for strategic alignment", *Information & Management*, Vol.37, pp. 197-216.
51. C. FLUCK, (2001), « Compétence et performance : une alliance réussie. Vision démarches et outils », DEMOS.
52. CALISTI B., KAROLEWICZ F., (2005), " RH et développement durable; Une autre vision de la performance", Ed ORGANISATION, Paris.
53. CANEN, A. G., CANEN, A. (1999), "Logistics and Cultural Diversity: Hand in Hand for Organizational Success", *Cross Cultural Management*, Volume 6, N°1, pp.3-10.
54. CARPENTER, M. A., GELETKANYCZ, M. A., & SANDERS, W. G., (2004), "Upper Echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition", *Journal of Management*, Vol.30, pp.749–778.
55. CHATTERJEE, D. C., RICHARDSON, V.J., ZMUD, R.W., (2001), « Examining the shareholder wealth effects of new CIO position announcements », *MIS Quarterly*, Vol.25, Iss.1, pp. 43-70. Cité par: LIM et al. (2004).
56. CHIRCU, A. M., KAUFFMAN, R. J, (2001), "A Framework for Performance and Value Assessment of E-Business Systems in Corporate Travel Distribution", Dans: WERTHNER, H, BICHLER, M, "Lectures in E-Commerce", Springer-Verlag/Wien, pp47-76.
57. CLEGG, C.W., AXTELL, C.M., DAMODARAN, L., FARBEY, B., HULL, R., LLOYD-JONES, R., NICHOLLS, J., SELL, R., TOMLINSON, C., (1997), "Information Technology: A study of performance and the role of human and

- organizational factors”. *Ergonomics*, Vol. 40, Iss. 9, pp. 851-871. Cité par KALLIORANTA et VLOSKY (2004).
58. COMMISSION DE LA CHARTE DE LA TERRE, (2000), « Charte de la Terre », UNESCO, Mars, Paris. <http://www.earthcharterinaction.org/contenu/pages/La-Charte-de-la-Terre.html>. Dernière consultation: 10-01/2014.
59. CROTEAU, A., BERGERON, F., RAYMOND, L., (2000), “Business strategy and technological deployment: Fit and performance”, *Proceeding of the 5th Association Information and Management (AIM)*, November, Montpellier, France.
60. CRUZ Y. A., SOTO E. G., (2010), “Research model on the environmental management in hotel firms”, *PASOS, Revista de turismo y patrimonio cultural*, Vol. 8 Iss. 4, pp. 479-492.
61. DAFT, R. L., WEICK, K. E., (1984), “Toward a model of organizations as interpretation systems”. *Academy of Management Review*, Vol.9, Iss.2, pp. 284–295.
62. DAVENPORT, T., (2000), “Mission Critical: Realizing the promise of Enterprise Systems”. Harvard Business School Press, Boston.
63. DE ROSNAY, J., (2000), « La société de l’information au XXIe siècle : Enjeux, promesses et défis », Ramsès, Institut Français des Relations Internationales (Ifri).
64. DEDRICK, J., GURBAXANI, V., KREAMER, K. L., (2003), “Information technology and economic performance: a critical review of the empirical evidence”, *ACM Computing Surveys*, Vol. 35, No. 1, Mars, p.p.1-28.
65. DELAVALLEE, E., JOLY, E, YOLDJIANN, A, (2002), "La culture d'entreprise pour manager autrement : Surmonter les résistances culturelles", éd d'Organisation, Paris.
66. DENG, X., DOLL, W.J., AL-GAHTANI, S., LARSEN, T.J., PEARSON, J.M, RAGHUNATHAN, T.S., (2008), “A cross-cultural analysis of the end-user computing satisfaction instrument: A multi-group invariance analysis”, *Information & Management*, Vol.45, pp.211–220.
67. DETRIE P., (2005), "L'entreprise durable", éd DUNOD, Paris.
68. DEVARAJ, S., EASLEY, R., CRANT, J., (2008), “Does personality matter? Relating the five-factor model to technology acceptance and use”. *Information Systems Research*, Vol.19, Iss. 1, pp.93–105.
69. DEVARAJ, S., KOHLI, R., (2000), « Information technology payoff in the health-care industry: a longitudinal study », *Journal of Management Information Systems*, Vol.16. No.4. pp. 41-67.

70. DEVILLA, O., REY D., (2009), "Culture d'entreprise, un actif stratégique: efficacité et performance collective", éd DUNOD, Paris.
71. DEWAN, S., KRAEMER, K. L., (2000), "Information technology and productivity: Preliminary evidence from country-level data". *Management. Science*, Vol.46, Iss.4, pp.548–562.
72. DUVAL, G., JACOT, H., (Coord), (2000), « Le travail dans la société de l'information », Ed Liaisons, Paris.
73. EIN-DOR, P., SEGEV, E., ORGAD, M., (1993), "The effect of national culture on IS: Implications for international information systems". *Journal of Global Information Management*, Vol.1, Iss.1, pp. 33–44.
74. ESTEVES, J., PASTOR, J., (2001), "Analysis of Critical Success Factors Relevance along SAP Implementation Phases". In *Proceedings of the 7th AMCIS, USA*. Cité par: LORENZO et al. (2008).
75. FELDMAN S., (1979), "Nested Identities" In N.K. DENZIN (Ed.), *Studies in Symbolic Interaction*, No. 2, pp. 399-418. Cité par: WALSH, I., (2009).
76. FINKELSTEIN, S., HAMBRICK, D. C., (1996), "Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations". St. Paul, Minneapolis: West Publishing Company.
77. FORD, D.P., CONNELLY, C.E., MEISTER, D.B., (2003), « Information systems research and Hofstede's culture's consequences: an uneasy and incomplete partnership », *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol.50, Iss.1, pp.8–25.
78. FORTH, J., MASSON, G, (2004), "Information and communication technology (ICT) skill gaps and company-level performance: Evidence from the ICT professionals survey 2000-01", Discussion Paper N°236, March, National Institute of Economic and Social Research, London.
79. FRAME, A., (2009), « De la culture à la communication au sein de l'organisation : éléments de méthode pour une approche compréhensive des interactions ». Colloque : « Jeunes chercheurs et recherches récents », 11-12 juin, Rennes.
80. FRANCALANCI, C., GALAL, H., (1998), "Information technology and worker composition: Determinants of productivity in the life insurance industry", *MIS Quarterly*, Vol.22, Iss.2, pp.227–241.
81. FRAZIER, G. L., (1983), "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution". *Journal of Marketing Research*, Vol.20, pp. 158–166. Cité par HARICH et LABAHN (1998).

82. GAGNON, J., (2012), « L'économie mauve : Economie, développement durable et diversité culturelle », Analyse des impacts de la mondialisation sur la culture - Rapport 12, LEPPM, ENAP, [http://leppm.enap.ca/cerberus/files/nouvelles/documents/leppm/rapport%20c3%83%c2%a9volutif/rapport12-culture\\_version\\_finale\\_web.pdf](http://leppm.enap.ca/cerberus/files/nouvelles/documents/leppm/rapport%20c3%83%c2%a9volutif/rapport12-culture_version_finale_web.pdf)
83. GALLIVAN, M., SRITE, M., (2005), "Information technology and culture: identifying fragmentary and holistic perspectives of culture". Information and Organization, Vol.15, pp. 295–338.
84. GAUZENTE, C., 2000, « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance Contrôle Stratégie – Vol. 3, N° 2, pp. 145 - 165.
85. GEORGOPOULOS, B.S., TANNENBAUM, A.S., (1957), « A Study of Organizational Effectiveness », American Sociological Review, Vol. 22, pp. 534- 540. Cité par GAUZENTE (2000).
86. GILCHRIST, S., GURBAXANI, V., AND TOWN, R., (2001), "PCs and the productivity revolution". Working paper. Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine, Irvine, CA.
87. GODFREY, P.C., & HILL, C.W.L., (1995). "The problem with unobservables in strategic management research", Strategic Management Journal, Vol.16, pp.519-533.
88. GOLLAC M., AFRIAT, C., LOUE, J .F., (2003), « Qualification et perspectives : Les Métiers face aux technologies de l'information », Rapport du commissariat général du Plan, Avril, France, [www.lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000182/0000.pdf](http://www.lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/BRP/034000182/0000.pdf).
89. GOMBAULT A., (2003), « La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre », Revue française de gestion, N° 142, pp.189-203.
90. GRAWITZ (1996), M., « Méthodes des sciences sociales », éd. Dalloz (10ème édition), Paris. Cité par LAROCHE (2008).
91. GREENAN, N., MAIRESSE, J., AND TOPIOL-BENSAID, A., (2001), "Information technology and research and development impacts on productivity and skills: Looking for correlations on French firm level data". Dans: POHJOLA, M., "Information Technology, Productivity, and Economic Growth: International Evidence and Implications for Economic Development", Ed. Oxford University Press, Cambridge, U.K., pp. 119–148.

92. GUERID, D., (1991), « L'entreprise industrielle en Algérie : les limites d'une acculturation ». Dans : GUERID, D., (Coord), « Culture d'entreprise », Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, p117-131.
93. GUIMARAES, T., BOND, W., (1996), « Empirically assessing the impact of BPR on manufacturing firms », International Journal of Operations & Production Management, Vol. 16, Iss.8, pp. 5-28. Cité par: TAGLIAVINI (2001).
94. GUIMELLI, C., ROUQUETTE, M.L., (1994), « Contribution du modèle associatif des schèmes cognitifs de base à l'analyse structurale des représentations sociales », Bulletin de psychologie, Numéro spéciale, Nouvelles voies en psychologie sociale, XLV, 405, pp. 196-202. Cité par : NEGURA (2006).
95. GURBAXANI, V. AND S. WHANG (1991), "The Impact of Information Systems on Organizations and Markets." Communications of the ACM 34(1): 59-73.
96. GUZMAN, I., STAM, K., STANTON, J., (2008), "The occupational culture of IS/IT personnel in organizations", Database for Advances in Information Systems, Vol.39, Iss.1, pp.33-51.
97. HAGAN, D., WATSON, O., BARRON, K., (2007), "Ascending into order: A reflective analysis from a small open source development team", International Journal of Information Management, Vol.27, pp.397-405.
98. HALL, E.T., (1976), "Beyond Culture", Doubleday, New York.
99. HALL, E.T., (1983), "The Dance of Life". Anchor Books, New York.
100. HALL, R. (1992). "The strategic analysis of intangible resource". Strategic Management Journal, Vol.13, pp.135-144.
101. HALL, R., (1993), "A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol.14, pp.607-618.
102. HANSON, J., (2003) « Inciter les assistants à utiliser les nouvelles technologies dans les activités d'acquisition et d'enseignement de savoirs dans une université professionnalisée : le rôle de la reconnaissance et de la rétribution », Revue Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, Vol.15, Iss.3.
103. HARICH, K.R., LABAHN, D. W., (1998), "Enhancing International Business Relationships: A Focus on Customer Perceptions of Salesperson Role Performance Including Cultural Sensitivity", Journal of Business Research, Vol.42, pp.87-101.

104. HARPER, G., UTLEY, D, (2001), "Organizational culture and successful information technology implementation", *Engineering Management Journal*, Vol.13, Iss.2, pp.11-15.
105. HARRINGTON, S.J., GUIMARAES, T., (2005), "Corporate culture, absorptive capacity and IT success", *Information and Organization*, Vol.15, pp.39–63.
106. HITT, L., (1999), "Information Technology and Firm Boundaries: Evidence from Panel Data," *Information Systems Research* 10(9, June): 134-149.
107. HOFSTEDE, G., (2001), « Culture consequences », Sage Publications Inc, USA.
108. HOLDEN, N. J., (2002), "Cross cultural management, A knowledge management perspective", *Financial Times Prentice Hall*. Cité par : RABASSO et RABASSO (2007).
109. HYNES, N., (2009), "Corporate culture, strategic orientation, and business performance: New approaches to modeling complex relationships", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol.76, p.p. 644–651.
110. IBBOTT, C.J., O'KEEFE, R.M., (2004), "Trust, planning and benefits in a global interorganizational information systems", *Information System Journal*, Vol.14, pp.131–152.
111. JAIN, A., (2003), "performance paradox: Information technology investments and administration performance in the case of the 50 U.S. State Governments", *Twenty-fourth international conference on information systems*, pp. 389-399.
112. JANCZEWSKI, L.J., (1992), "Relationships between information technology and competitive advantage in New Zealand businesses", *Proceedings of 1992 Information Resources Management Association*, Charleston, pp.347-364. Cité par: SHORE et VENKATACHALAM (1996).
113. JARVENPAA, S.K., IVERS, B., (1990), "Information technology and corporate strategy: A view from the Top", *Information systems research*, Vol.1, Iss.4, pp.351-376. Cité par : LIM et al. (2004).
114. JOHNSON G., (1988), « Rethinking Incrementalism », *Strategic Management Journal*, Vol.9, Iss.1, pp.75-91. Cite par : RABASSO et RABASSO (2007).
115. KAARST-BROWN, M.L., (2004), "How organizations keep information technology out: the interaction of tri-level influences on organizational and it culture", *International Conference on Information Systems*, Washington, DC, Cite par LEIDNER (2010).

116. KALLIORANTA, S. M., VLOSKY, R. P., (2004), “A model of extranet implementation success effects on business performance”, Louisiana Forest Products Development center, Working Paper # 66, July 14, Dernière consultation: 19-01-2014. <http://cms.lsuagcenter.net/MCMS/RelatedFiles/%7B1BE588A0-8BB6-41B7-BFF6-123CDDBB0CC7%7D/66.pdf>
117. KARAHANNA, E., AGARWAL, R., ANGST, C., (2006), “Reconceptualizing Compatibility Belief in Technology Acceptance Research”, MIS Quarterly, Vol. 30, Iss.4, pp.781-804. Cité par : WALSH (2009).
118. KARAHANNA, E., EVARISTO, R., SRITE, M., (2005), “Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective”, Journal of Global Information Management, Vol.13, Iss.2, pp.1-20. Cité par : WALSH (2009).
119. KAWALEK, P., WOOD-HARPER, T., (2002), “The Finding of Thorns: User Participation in ES Implementation”, Data Base, Voll.33, Iss.1, pp.13-22.
120. KEDIA, B.L., BHAGAT, R.S., (1988), “Cultural constraints on transfer of technology across nations: implications for research in international and comparative management”, Academy of Management Review, Vol.13, Iss.4, pp.559-571. Cite par : SHORE et VENKATACHALAM (1996).
121. KEFI ABDESSALEM, H., (2002), « Evaluation des technologies et systèmes d'information : perspective organisationnelle, proposition d'une modélisation et étude de cas », Thèse de doctorat, Université PARIS-DAUPHIN.
122. KETTINGER, W.J., LEE, C.C., LEE, S., (1995), “Global measures of information service quality: a cross-national study”, Decision Sciences, Vol.26, Iss.5, pp. 569–588. Cite par LEIDNER (2010).
123. KHALIL, A., REZGOUNE, M., (2005), « Impact du changement de mode de propriété sur la performance financière des entreprises : étude analytique de la performance financière de l'entreprise mixte Algéro-indienne Ispat Spa Annaba pendant la période 1999-2004 », Revue des économies nord africaines, N° 3, p.p. 158-192 (Arabe).
124. KOENIG, G., (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », dans : G. KOENIG (coord.), « Des nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle », éd. Economica, p. 199-239.
125. KONINGS, J., ROODHOOFT, F., (2002), “The Effect of E-Business on Corporate Performance: Firm Level Evidence for Belgium”, De Economist, Vol.150, Iss.5, pp.569-581.



126. KOTTER, J. P., HESKETT, J. L., (1992). "Corporate culture and performance", New York: Free Press.
127. L'ÉCUYER, R., (1990), « Méthodologie de l'analyse développementale des contenus : Méthode GPS et concept de soi », éd. Presses de l'Université du Québec. Cité par : RICHARD (2006).
128. LAINE, S., (2009), "Managers; réussissez l'interculturel! La clé de votre performance", éd AFNOR, Paris.
129. LAL, K., (2001), "The determinants of the adoption of information technology: A case study of the Indian garments industry". Dans: POHJOLA, M. ., *"Information Technology, Productivity, and Economic Growth: International Evidence and Implications for Economic Development"*, Ed. Oxford University Press, Cambridge, U.K., pp. 149–174.
130. LAROCHE, D.C, MORIN, M., BÉGIN L., (2008), « La communication des cabinets d'experts comptables sur leurs services de certification ; une analyse du contenu web : Entre conformité et différenciation», Cahier de recherche N°08-03 Janvier.
131. LEBAS, M., (1998), « Performance : Mesure et management. Faire face à un paradoxe », Groupe HEC, Paris.
132. LEE H. G, CLARK, T. H., (1996), "Market process reengineering through market systems: Opportunities and challenges", *Journal of Management Information Systems*, Vol.13, Iss.3, pp.113-136.
133. LEIDNER, D. E., (1999), "Virtual partnerships in support of electronic commerce: the case of TCIS", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.08. Iss.01, pp.105–118. Cite par LEIDNER (2010).
134. LEIDNER, D. E., (2010), "Globalization, culture, and information: Towards global knowledge transparency", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.19, pp.69–77.
135. LEIDNER, D.E., KAYWORTH, T., (2006), "A review of culture in information systems research: towards a theory of IT-culture conflict", *MIS Quarterly*, Vol.30, Iss.02, pp.357–399.
136. LERAY, C., (2008), « L'Analyse de Contenu, de la théorie à la pratique : La méthode Morin-Chartier », éd. PUQ.

137. LEVENBURG, N., MAGAL, S.R., KOSALGE, P., (2006), “An exploratory investigation of organizational factors and e-business motivations among SMFOEs in the US”, *Electronic Markets*, Vol.16, Iss.1, pp. 70-84.
138. Li, M., Ye, L.R., (1999), “Information technology and firm performance: linking with environmental, strategic and managerial contexts”, *Information & Management*, Vol.35, Iss.1, pp. 43–51.
139. LICHTENBERG, F. R., (1995), “The output contributions of computer equipment and personnel: A firm level analysis”, *Economics of Innovation and New Technology*, Vol.3, Iss.3-4, pp. 201-207.
140. LIM, E., LING PAN, S., TAN, C.W., (2005), “Managing user acceptance towards ERP systems – understanding the dissonance between user expectations and managerial policies”, *European Journal of Information Systems*, Vol.14, pp.135-149.
141. LIM, J.H., RICHARDSON, V. J., ROBERTS, T. L., (2004), “Information technology investment and firm performance : a meta-analysis”, *Proceeding of the 37<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*.
142. LORENZO, O., KAWALEK, P., RAMDANI, B., (2008), “The diffusion of enterprise systems within organisations : A social learning theory perspective”, *Proceedings of the 16th European Conference on Information Systems*, Galway, Ireland.
143. LU, X.H., HUANG, L.H, HENG, M.S.H., (2006), “Critical success factors of inter-organizational information systems; A case study of Cisco and Xiao Tong in China”, *Information & Management*, Vol.43, pp. 395–408.
144. MAHONEY, J.T., & PANDIAN, J.R., (1992), “The resource based view within the conversation of strategic management”, *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp.363-380.
145. MARKUS, H., NURIUS, P., (1986). “Possible selves”. *American psychologist*, Vol. 41, pp. 954-969. Cité par : WALSH (2009).
146. MARTINET, A.C., (1990), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », Dans : MARTINET, A.C. (Coord), « épistémologie et sciences de gestion », Ed ECONOMICA, Paris. Cité par : PERRET et SEVILLE (2003).
147. MARTORY, B., CROZET, D., « Gestion des ressources humaines, Pilotage sociale et performances », Dunod, 2001, p. 149.

148. MATA, F., FUERST, W., BARNEY, J., (1995), "Information technology and sustained competitive advantage; a resource -based analysis", MIS Quarterly, Vol.19, Iss.4, pp. 487-506.
149. MEIER O., (2004), "Management interculturel : stratégie, organisation, performance", 3<sup>ème</sup> édition, éd DUNOD, Paris.
150. MEISSONIER, R., (2000), « Organisation virtuelle ; conceptualisation, ingénierie et pratiques : Enquête auprès des PME de la région des pays de la Loire », Thèse de doctorat en science de gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'AIX-MARSEILLE III.
151. MELVILLE, K., GURBAXANI, V., (2004), "Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value", MIS Quarterly, Vol.28, Iss.2, pp.283–322.
152. MERCIER, S., « L'instrumentalisation des valeurs : une ressource stratégique pour l'entreprise ? La démarche du groupe Fournier », Revue Gestion, Vol.26, Iss.2, pp.12-18.
153. MERLIN-BROGNIART C., DEPRET M.H., (2010), « La responsabilité globale des entreprises du service public marchand : Vers un élargissement de la notion de responsabilité sociale et environnementale », Réseau de Recherche sur l'Innovation, Working papers, N°14, pp.1-12, <http://rrifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2010/07/doc14rri.pdf>
154. MERLIN-BROGNIART, C., DEPRET, M. H., (2010), « La responsabilité globale des entreprises du service public marchand : vers un élargissement de la notion de responsabilité sociale et environnementale », Réseau de Recherche sur l'Innovation, WORKING PAPERS, N°14 / 2010, pp.1-12, <http://rrifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2010/07/doc14rri.pdf>
155. MEYER, M.W., GUPTA, V., (1994), "the performance paradox". Dans : STAW, B.W., CUMMINGS, L., "Research in organizational behavior", JAI Press, Greenwich, CT, pp. 309-369.
156. MICHALISIN, M.D., SMITH, R.D., KLINE, D.M., (1997), "In search of strategic assets", The international journal of organizational analysis, Vol.5, Iss.4, pp360-387.
157. MORAN, T. J., MESO, P. (2008), "A resource based view of manufacturing strategy and implications to organisational culture and human resources", Journal of business and economics research, Vol.6, Iss.11, pp.99-110.

158. MORRISON, C. J., (1996), « Assessing the productivity of Information Technology Equipment in U.S Manufacturing Industries », *Review of Economics and Statistics*, Vol.70, Iss.8, pp.471-81.
159. MUCCHIELLI, R., (1988), « L'analyse de contenu des documents et des communications », éd. ESF, 6<sup>ème</sup> édition. Cité par : RICHARD (2006).
160. MYERS, M. D., TAN, F. B., (2002), « Beyond models of national culture in IS research », *Journal of Global Information Management*, Vol.10, Iss.1, pp.24–32. Cité par : GALLIVAN et SRITE (2005).
161. NARANJO-GIL, D, (2009), “Management information systems and strategic performances: The role of top team composition”, *International Journal of Information Management*, Vol.29, pp.104–110.
162. NEGURA, L., (2006), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *Sociologies*, AISLF, pp1-16. <http://sociologies.revues.org/993>.
163. OCDE (2011), “OECD Guide to Measuring the Information Society 2011”, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/10.1787/9789264113541-en>.
164. OCDE, (2006), “Information Economy – Sector definitions based on the International Standard Industry Classification (ISIC 4)”, Working Party on Indicators for the Information Society, DSTI/ ICCP/IIS(2006)2/FINAL, OECD, Paris, [www.oecd.org/dataoecd/49/17/38217340.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/49/17/38217340.pdf).
165. OCDE, (2009), “Information Economy Product Definitions Based on the Central Product Classification (version 2)”, OECD Digital Economy Papers, N° 158, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/222222056845>
166. ONU, (1972), « Déclaration finale de la Conférence des Nations Unies sur l'homme et l'environnement », Sommet de STOCKHOLM.
167. ONU, (1992), « Rapport de la conférence des nations unies sur l'environnement et du développement », Rio de Janeiro, 3-14 Juin, A/CONF.151/26.
168. ONU, (2002), « Rapport du Sommet mondial pour le développement durable », Johannesburg (Afrique du Sud), Nations Unies, 26 août-4 septembre, A/CONF.199/20, p 1-5.
169. ORLIKOWSKI, W. J., (1992), “The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations”, *Organization Science*, Vol.3, Iss.3, pp.398–427. Cité par : GALLIVAN et SRITE (2005).

170. PAN, S. L., PAN, G., DEVADOSS, P. R., (2008), "Managing emerging technology and organizational transformation: An acculturative analysis", *Information & Management*, Vol.45, pp.153–163.
171. PAN, S.L., LEIDNER, D.E., (2003), "Bridging communities of practice with information technology in pursuit of global knowledge sharing". *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.12, pp.71–88.
172. PASTOR, P., (2005), « Gestion du changement », éd Liaison, Paris.
173. PERRET, V., SEVILLE, M., (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », Dans : THIETART, R. -A., « Méthodologie de la recherche en management », éd DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.
174. Poon, P., Wagner, C., (2001), "Critical success factors revisited: success and failure cases of information systems for senior executives", *Decision Support Systems*, Vol.30, pp.393–418.
175. POON, S., SWATMAN, P., (1999), "An exploratory study of small business internet commerce issues", *Information & Management*, Vol.35, Iss.1, pp. 9-18. Cité par RAMDANI et al., (2009).
176. PRATT M., FOREMAN P., (2000), "Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities", *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, pp. 18-42. Cité par WALSH (2009).
177. Premier groupe de travail interinstitutionnel sur l'économie mauve (PGTIEM), (2013) « L'économie mauve : un objectif, une opportunité », 11 juin, Paris, <http://www.diversum.net/fichiers/File/L'économie%20mauve,%20un%20objectif,%20Une%20opportunité.pdf>, consulté le 13/01/2014.
178. PREMKUMAR, G., ROBERTS, M., (1999), "Adoption of new information technologies in rural small businesses", *Omega: The International Journal of Management Science*, Vol.27, Iss.4, pp.467-84.
179. QUINN, R. E., (1988), "Beyond rational management", San Francisco: Jossey-Bass. Cité par : HARRINGTON et GUIMARAES (2005).
180. QUIVY, R., VAN COMPENHOUDT, L., (1995), « Manuel de recherche en sciences sociales », Ed. DUNNOD, Paris.
181. RABASSO, C., RABASSO, J., (2007), "Introduction au management interculturel: pour une gestion de la diversité", Éditions Ellipses, Paris.

182. RAMDANI, B., KAWALEK, P., LORENZO, O., (2009), "Knowledge management and enterprise systems adoption by SMEs : Predicting SMEs' adoption of enterprise systems". *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22, Iss.1/2, pp. 10-24.
183. RAMIREZ, R., KRAEMER, K. L., LAWLER, E., (2001), "The contribution of information technology investments to firm performance: Influence of management practices", Working paper, Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, Irvine, Irvine, CA.
184. RATEAU, P., (1995), « Dimensions descriptive, fonctionnelle et évaluative des représentations sociales : Une étude exploratoire », *Papers on Social Representations*, Vol. 04, pp. pp.133-146.
185. RAY, G., MUHANNA, W.A., BARNEY, J., (2005), "Information, Technology and the performance of the customer service process: a resource-based analysis", *MIS Quarterly*, Vol.29, Iss.4, pp.625–651.
186. REED, R., DEFILLIPI, R.J, (1990), "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage", *Academy of management Journal*, Vol.25, pp.323-334.
187. REIX, R., (2002), « Système d'information et management des organisations », éd Vuibert.
188. REYNAUD, E., (Coord), (2006), " Le développement durable au cœur de l'entreprise : Pour une approche transverse du développement durable", éd Dunod.
189. RICHARD, S., (2006), « L'analyse de contenu pour la recherche en didactique de la littérature. Le traitement de données quantitatives pour une analyse qualitative ; parcours d'une approche mixte », *Recherches qualitatives*, Vol.26, Iss.1, pp.181-207. <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/Revue.html>.
190. RICKS, D. A., (1993), "Blunders in International Business", Blackwell Publishing, Cambridge, MA. Cité par HARICH et LABAHN (1998).
191. ROACH, S., (1987), "America's Technology Dilemma: A Profile of the Information Economy", Morgan Stanley special economic study, April. Cité par: BRYNJOLFSSON ET HITT (2000).
192. ROBERT, A.D., BOUILLAGUET, A., (1997), « L'analyse de contenu. Que sais-je ? », éd. PUF. Cité par : WANLIN (2007).

193. ROBEY, D., AZEVEDO, A., (1994), "Cultural analysis of the organizational consequences of information technology", *Accounting, Management and Information Technologies*, Vol.4, Iss.1, pp.23–27.
194. RUSSEL, A., J., (2000), « Méthodes de recherche en sciences humaines », Traduction de la deuxième édition de N. BURNAY et O. servais, Ed DeBoeck & Larcier s.a., Cité par KEFI ABDESSALEM (2002).
195. SADI, N.E, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux », éd OPU, Université Pierre MENDES –France – Grenoble, 2006.
196. SANTHANAM, R., HARTONO, E., (2003), "Issues in linking information technology capability to firm performance", *MIS Quarterly*, Vol.27, Iss.1, pp.125–153.
197. SCHANKERMAN, M., (1981), "The Effects of Double-Counting and Expensing on the Measured Returns to R&D", *Review of Economics and Statistics*, Vol.63, pp.454-458. Cité par: BRYNJOLFSSON et HITT (2000a).
198. SCHEIN, E., (1991) "What is Culture?" In *Reframing Organizational Culture*, (eds) Frost, P.J. Cité par: WALSH (2009).
199. SCHEIN, E.H., (1999), "The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change", Jossey-Bass Inc., San Francisco.
200. SCHWARTZ, S., (2006), « Les valeurs de base de la personne: Théorie, mesures et applications », *Revue française de sociologie*, Vol. 47, No.4, pp.929-968. Cité par : WALSH (2009).
201. SHACHAF, P., (2008), "Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study", *Information & Management*, Vol.45, pp.131–142.
202. SHORE. B., VENKATACHALAM, A.R., (1996), "Role of national culture in the transfer of information technology", *Journal of Strategic Information System*, Vol.5, pp.19-35.
203. SIEGEL, J., HARTMAN, S., (1998), "The intranet and extranet", *CPA Journal*, Vol. 68, Iss.2, pp. 71-74. Cité par: KALLIORANTA et al. (2004).
204. SIMONS, T., PELLÉD, L. H., & SMITH, K. A., (1999), "Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in Top Management Teams", *Academy of Management Journal*, Vol.42, pp.662–673.

205. SRINIVASAN, X., KEKRE, S., MUKHOPADHYAY, T., (1994), "Impact of electronic data interchange technology on JIT shipments", *Management Science*, Vol.40, Iss.10, pp.1291–1304.
206. STOEL M. D., MUHANNA W. A., (2009), "IT capabilities and firm performance: A contingency analysis of the role of industry and IT capability type" , *Information & Management* 46, p.p. 181–189
207. STOEL, M. D., MUHANNA, W. A., (2009), "IT capabilities and firm performance: A contingency analysis of the role of industry and IT capability type", *Information & Management*, Vol.46, p.p.181–189.
208. STRASSMANN, P, (1997), "The squandered computer", *The information economic press*, New Canaan, Connecticut.
209. STRASSMANN, P. A. (1990), "The business value of computers", *Information Economics Press*, New Cannan, CT. Cité par DEDRICK et al. (2003).
210. STRAUB, D., LOCH, K., EVARISTO, R., KARAHANNA, E., SRITE, M., (2002), "Toward a Theory-Based Measurement of Culture", *Journal of Global Information management*, Vol.10, Iss.1, pp.13–23.
211. SUNDELL, R. A, MEENAKSHI, S. K., RACHNA, K., (1999), "Relationships Among Information Technology Structures, Business Environment, Electronic Commerce, and Financial Performance", 30th Annual Meeting of the Decision Sciences Institute, November 20-23, New Orleans, Louisiana.
212. TAGLIAVINI, M., PIGNI, F., BUONANNO, G., (2001), "Empirical testing the impact of ICT on business performance within SMEs", 11th Annual Business IT Management Conference: Constructing IS Futures, Manchester.
213. TALLON, P., KRAEMER, K. L., GURBAXANI, V., (2000), "Executives perspectives on the business value of information technology", *Journal of Management Information Systems*, Vol.16, Iss.4, pp. 145–173.
214. TAYEB, M., (1994), "Organizations and national culture: Methodology considered", *Organization Studies*, Vol.15, Iss.3, pp.429–446. Cité par : GALLIVAN et SRITE (2005).
215. Teo, T.S.H., Ang, J.S.K., (1999), "Critical success factors in the alignment of IS plans with business plans", *International Journal of Information Management*, Vol.19, pp.173–185.



216. THATCHER, J.B., SRITE, M., STEPINA, L.P., LIU, Y., (2003), “Culture, overload and personal innovativeness with information technology: extending the nomological net”. *Journal of Computer Information Systems* (Fall), pp.74–81.
217. THONG, J.Y.L., (1999), “An integrated model of information systems adoption in small businesses”, *Journal of Management Information Systems*, Vol.15, Iss.4, pp.187-214.
218. UNESCO, (2005), « Convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles », 20 octobre, Paris, p1-16.  
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001429/142919f.pdf> .11
219. VARADARAJAN, R., YADAV, M., (2002), “Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework”. *Journal Greenvale*, Vol. 30, Iss. 4, pp. 296- 313.
220. VERN C., (2002), « L'évaluation des compétences », éd. Liaisons, Paris.
221. VLOSKY, P., FONTENOT, R., (1999), “Learning to love extranets”. *Marketing Management*, Vol.8, Iss.3, pp.33-37.
222. VOYER P., (1990), « Le manuel du techno-manager : la gestion de l'information et de ses technologies », Agence d'ARC inc, Ottawa.
223. WALLACE, L., KEIL, M., RAI, A., (2004), “How software project risk affects project performance: an investigation of the dimensions of risk and an exploratory model”, *Decision Sciences*, Vol.35, Iss.2, pp. 289–321.
224. WALSH, I., (2009), « La théorie de la toupie : Une approche culturelle des usages des technologies de l'information », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université PARIS-DAUPHINE, EDOGEST.
225. WALSH, I., KEFI, H., (2008), “The Spinning Top Model, a new Path to conceptualize Culture and Values: applications to IS research”, *ICIS proceedings*, Paris.
226. WALSHAM, G., (1995), “Interpretive case studies in IS research: nature and method”, *European Journal of information Systems*, Vol.4, Iss.2, pp.74-81. Cité par : LORENZO et al. (2008).
227. WALSHAM, G., (2002), “Cross-cultural software production and use: a structurational analysis”, *MIS Quarterly*, Vol.26, Iss.4, p.p.359–380.
228. WALSHAM, G., (2005), “Development, global futures, and IS research: a polemic”. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.14, Iss.1, pp.5–15.

229. WANG, E.T.G., JU, P.H, JIANG, J. J., KLEIN, G., (2008), “The effects of change control and management review on software flexibility and project performance”, *Information & Management*, Vol.45, pp.438–443.
230. WANG, J. L., HOU, F. H., (2003), “Research on the relationship between the internet usages and the organizational performance in the Taiwanese e-commerce business organizations”, *Proceedings of the Informing Science & Information Technology Education Conference*, Pori, Finland, June 24-27, pp.17-25.
231. WANLIN P., (2007), « L’analyse de contenu comme méthode d’analyse qualitative d’entretiens : Une comparaison entre les traitements manuels et l’utilisation de logiciels », *Recherches Qualitatives*, Hors-série, N°03, pp.243-272.
232. WEBER, Y., PLISKIN, N, (1996), “The effects of information systems integration and organizational culture on a firm's effectiveness”, *Information & Management*, Vol.30, pp.81-90.
233. WEIL, P., (1992), “The relationship between information technology and firm performance: a study of the valve-manufacturing sector”, *Information System Researches*, Vol.3, Iss.4, pp.307-333. Cité par DEDRICK et al. (2003).
234. WEISS, D., (Coord), (1999), « Les ressources humaines », éd. Organisation.
235. WERNERFELT, B., (1984), « A Resource-based View of the firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp.171-180.
236. WU, F., YENIYURT, S., KIM, D., CAVUSGIL, S. T., (2006), “The impact of information technology on supply chain capabilities and firm performance: a resource based view”, *Industrial Marketing Management*, Vol.35, pp.493-504.
237. YOON, C., (2009), “The effects of national culture values on consumer acceptance of e-commerce: Online shoppers in China”, *Information & Management*, Vol.46, pp.294–301.

**Rapports utilisés dans le cadre de l’étude portant sur le secteur des medias :**

1. CNIS (2010), « Evolution de la balance commerciale de l'Algérie ; Période: Années 2000 à 2010 », Douanes algériennes, <http://www.douane.gov.dz/pdf/Evolution%20des%20indicateurs/Evolution%20de%20la%20balance%20commerciale%20de%20l'Algerie.pdf>.
2. CNIS (2010), « Evolution du commerce extérieur de l'Algérie par régions économiques ; Période: Années 2000 à 2010 », Douanes algériennes,

---

<http://www.douane.gov.dz/pdf/Evolution%20des%20indicateurs/Evolution%20du%20commerce%20exterieur%20de%20l'Algerie%20par%20regions%20economiques.pdf>

3. MINISTERE ALGERIEN DU TOURISME, (2012), « Synthèse des flux touristiques en Algérie ; Année 2012 », <http://www.mta.gov.dz/mta/fichiers/stat/les%20flux%20touristiques%202012.pdf>.
4. ONS, (2014), « Evolution des échanges extérieurs de marchandises de 2001 A 2012 », Direction Technique Chargée de la Comptabilité Nationale, Collections Statistiques N° 182/2014 ; Série E : Statistiques Economiques N° 75, [http://www.ons.dz/IMG/pdf/COMEXpub2012\\_AVRIL.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/COMEXpub2012_AVRIL.pdf).

**Indexe des figures :**

Figure 01 : Présentation de la culture selon le modèle de l'Iceberg (HALL, 1976).....	20
Figure 02 : Les différentes souches de la culture selon le modèle des couches d'oignon (HOFSTEDE, 2001).....	23
Figure 03 :Le modèle de l'oignon virtuel (GALLIVAN et SRITE, 2005).....	31
Figure 04 : Le modèle de la toupille (WALSH, 2009) .....	33
Figure 05 : La performance dans un optique résultat (WEISS, 1999).....	53
Figure 06 : La performance dans une optique de causes (FLUCK, 2001). .....	55
Figure 07 : La structure globale du modèle de recherche sur les interactions : Utilisation des TIC – Performance culturelle – performance globale.....	133
Figure 08 : Les journaux algériens arabophone les plus intéressés à l'actualité égyptienne .....	214
Figure 09 : Les journaux algériens francophones les plus intéressés à l'actualité égyptienne .....	217
Figure 10: Les journaux Egyptiens les plus intéressés à l'actualité algérienne.....	222
Figure 11 : Répartition des articles de la presse algérienne arabophone analysés dans le temps .....	224
Figure 12 : Répartition des articles de la presse algérienne francophone analysés dans le temps. ....	224
Figure 13 : Répartition des articles de la presse égyptienne analysés dans le temps.....	224
Figure 14 : Evolution de la diffusion globale des journaux Echourouk et Ennahar entre Juillet 2009 et Décembre 2011 .....	242
Figure 15 : Evolution de la diffusion globale d'El-Watan et d'El-Watan du 7 <sup>ème</sup> jour entre Juillet 2009 et Décembre 2011 .....	243
Figure 16 Evolution des échanges commerciaux Algéros-Egyptiens entre 2002 et 2012 .....	248
Figure 17 : Les principales étapes de l'analyse de contenu (BARDIN, 2001).....	318

**Indexe des tableaux :**

TABLEAU 1 : DIMENSIONS ET CRITERES D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE D'UNE ESR.....	62
TABLEAU 2 : PRINCIPAUX VOLETS INSTITUTIONNELS PRESENTS SUR LES SITES DES BANQUES ETUDIEES .....	144
TABLEAU 3 : DIMENSIONS CULTURELLES DES POLITIQUES GENERALES DES BANQUES ISLAMIQUEES ETUDIEES .....	146
TABLEAU 4 : FREQUENCES D'APPARITION DES DIMENSIONS CULTURELLES DES POLITIQUES GENERALES DES BANQUES ETUDIEES SUR LES VOLETS INSTITUTIONNELS DE LEURS SITES .....	148
TABLEAU 5 : FREQUENCES D'APPARITION DES DIMENSIONS CULTURELLES DES POLITIQUES DE RESPONSABILITE SOCIALE DES BANQUES ETUDIEES SUR LES VOLETS INSTITUTIONNELS DE LEURS SITES .....	151
TABLEAU 6 : FREQUENCE D'APPARITION – SUR LES VOLETS INSTITUTIONNELS ANALYSES – D'ENONCES REFERANT AUX PRATIQUES ET AUX SYSTEMES MANAGERIAUX SPECIFIQUES AUX BANQUES ISLAMIQUEES.....	155
TABLEAU 7 : FREQUENCE DES PRODUITS BANCAIRES POUR LESQUELS, LES BANQUES ETUDIEES EVOQUENT « LA CONFORMITE A LA CHARIA » SUR LEURS SITES WEB .....	161
TABLEAU 8 : LISTE DES BRANCHES D'ACTIVITE APPARTENANT AU SECTEUR DES CONTENUS ET DES SUPPORTS .....	168
TABLEAU 9 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE FREQUENCES .....	180
TABLEAU 10 : RESULTATS DE L'ANALYSE DE COOCCURRENCE.....	195
TABLEAU 11 : MATRICE DE COOCCURRENCE .....	200
TABLEAU 12 : REPARTITION PAR JOURNAL DES ARTICLES ANALYSEES PUBLIES DANS DES JOURNAUX ALGERIENS ARABOPHONES.....	212
TABLEAU 13 : REPARTITION PAR JOURNAL DES ARTICLES ANALYSES PUBLIES DANS DES JOURNAUX ALGERIENS FRANCOPHONES.....	216
TABLEAU 14 : REPARTITION PAR JOURNAL DES ARTICLES ANALYSES PUBLIES DANS DES JOURNAUX EGYPTIENS.....	219
TABLEAU 15 : VARIABLES ET CATEGORIES THEMATIQUES RELEVES LORS DE L'ANALYSE DE PRESSE.....	229
TABLEAU 16 : EVOLUTION DES FLUX TOURISTIQUES ALGERIENS VERS L'EGYPTE ENTRE 2007 ET 2010.....	249
TABLEAU 17: SCHEMES ET CONNECTEURS COMPOSANT LE MODELE DES SCB .....	323

**Table des matières :**

<b>INTRODUCTION GENERALE :</b> .....	<b>1</b>
<i>Liminaire :</i> .....	<b>2</b>
<i>Problématique :</i> .....	<b>4</b>
<i>Positionnements épistémologiques :</i> .....	<b>7</b>
<i>Structure générale de la thèse :</i> .....	<b>9</b>
<b>PARTIE I : CONSTRUCTION DU MODELE THEORIQUE DE RECHERCHE</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 : Culture et TIC ; conceptions et interactions.....</b>	<b>13</b>
<i>Section 1 : La culture ; conception et différentes dimensions.....</i>	<b>14</b>
1.1. Définition de la culture .....	14
1.2. Environnement culturel interne et environnement culturel externe : .....	17
1.2.1. <i>L'environnement culturel interne :</i> .....	17
1.2.2. <i>L'environnement culturel externe de l'entreprise :</i> .....	18
1.3. Les niveaux de la culture .....	19
1.3.1. <i>Les modèles portant sur la culture nationale et organisationnelle :</i> .....	19
1.3.2. <i>Les modèles portant sur la culture individuelle :</i> .....	28
<i>Section 2 : Les TIC, essence et spécificités.....</i>	<b>34</b>
2.1. Emergence des TIC : .....	35
2.2. Définition des TIC : .....	35
2.3. Spécificités des TIC : .....	37
2.3.1. <i>L'intégration des technologies précédentes :</i> .....	37
2.3.2. <i>L'obsolescence rapide et la diminution continue des prix :</i> .....	38
2.3.3. <i>L'utilisation facile :</i> .....	38
2.3.4. <i>La flexibilité d'usage :</i> .....	38
2.3.5. <i>L'élimination des contraintes de temps :</i> .....	39
2.3.6. <i>L'élimination des contraintes d'espace :</i> .....	39
2.3.7. <i>L'accroissement des capacités de stockage de l'information :</i> .....	39

2.3.8. <i>L'amélioration des représentations</i> : .....	40
<b>Section 3 : La culture et les TIC deux variables en perpétuelle interaction</b> .....	<b>40</b>
3.1. L'implantation des TIC, un levier du changement culturel au sein de l'organisation : .....	41
3.1.1. <i>La communication, un acte influençant la culture</i> : .....	41
3.1.2. <i>L'implantation des TIC, un changement managérial</i> : .....	42
3.1.3. <i>Les TIC, produits d'autres organisations voir d'autres sociétés</i> : .....	42
3.1.4. <i>La TIC, vecteur de nouvelles valeurs</i> : .....	43
3.2. La culture, une source de résistance face à l'implémentation des TIC : .....	43
<b>Conclusion</b> : .....	<b>45</b>
<b>Chapitre 2 : La culture ; un axe émergent de la performance des entreprises</b> .....	<b>47</b>
<b>Section 1 : La performance ; conception et différentes approches</b> .....	<b>49</b>
1.1. Conception de la performance en termes d'effets (de résultats) : .....	51
1.1.1. <i>L'efficience</i> : .....	52
1.1.2. <i>L'efficacité</i> : .....	52
1.1.3. <i>La pertinence</i> : .....	52
1.2. Conception de la performance en termes de causes : .....	54
1.3. Conception de la performance en termes de satisfaction des parties prenantes : .....	56
1.4. Proposition d'une définition globale : .....	56
<b>Section 2 : La culture, un axe émergent de la performance des entreprises socialement responsables</b> .....	<b>57</b>
2.1. La culture ; axe du développement durable : .....	58
2.2. La culture, axe de la responsabilité social et de la performance des entreprises : .....	61
2.2.1. <i>Dimensions culturelles de la performance des ESR</i> : .....	63
2.2. <i>Prise en compte de la dimension culturelle de la performance par les organismes publics et privés</i> : .....	65
2.2.3. <i>L'économie mauve ; un concept émergeant référents à la responsabilité et à la performance culturelle des organisations</i> : .....	68

2.2.4. <i>Le développement des labels culturels : phénomène annonciateur d'une performance culturelle</i> .....	69
2.3. Critères culturelles de la performance des entreprises : .....	70
2.3.1. <i>La diversité culturelle ;</i> .....	70
2.3.2. <i>La sensibilité culturelle ;</i> .....	71
2.3.3. <i>Les efforts de préservation et de développement culturel ;</i> .....	72
2.3.4. <i>La promotion d'une culture environnementale ;</i> .....	73
<b><i>Section 03 : La préservation et le développement des spécificités culturelles de l'entreprise, composante fondamentale d'une performance perçue sous l'angle des ressources</i></b> .....	<b>74</b>
3.1. Théorie des ressources : .....	75
3.2. La culture, un actif stratégique : .....	78
<b><i>Conclusion : Vers un concept de performance culturelle</i></b> .....	<b>81</b>
<b>Chapitre 3 : Les interactions TIC, culture, performance ; revue des études antérieures</b> .....	<b>84</b>
<b><i>Section 1 : Les recherches portant sur la performance des TIC ; les différentes dimensions étudiés de la performance:</i></b> .....	<b>85</b>
1.1. TIC et productivité des entreprises : .....	86
1.2. TIC et performance financière de l'entreprise : .....	90
1.3. TIC et performance globale des entreprises : .....	92
<b><i>Section 2 : La relation TIC-performance ; les principaux facteurs modérateurs identifiés</i></b> .....	<b>95</b>
2.1. Facteurs organisationnels et managériaux : .....	95
2.1.1. <i>L'alignement stratégique ;</i> .....	95
2.1.2. <i>La structure de l'entreprise ;</i> .....	96
2.1.3. <i>Le management technique des projets SI ;</i> .....	98
2.1.4. <i>Le capital humain et immatériel ;</i> .....	99
2.1.5. <i>Le management du changement ;</i> .....	103
2.2. Les facteurs contextuels : .....	106
2.2.1. <i>Les spécificités du macro-environnement ;</i> .....	106



2.2.2. <i>La taille de l'entreprise</i> :.....	107
2.2.3. <i>Le secteur d'activité</i> :.....	108
2.2.4. <i>Les partenaires d'échange</i> :.....	110
2.2.5. <i>Le temps</i> :.....	111
2.3. Les travaux sur la relation TIC – Performance : limites et opportunités de recherche :.....	112
<b><i>Section 3 : La connaissance construite autour de la relation TIC–culture ; état, limites et questions d'actualité</i></b> .....	<b>113</b>
3.1. L'identification des différences :.....	114
3.1.1. <i>Les recherches portantes sur les cultures nationales</i> :.....	114
3.1.2. <i>Recherches accès sur la culture organisationnelle</i> :.....	117
3.1.3. <i>Recherches accès sur la culture des personnes</i> :.....	119
3.3. Le management des differences: .....	121
3.4. L'impact des TIC sur la culture : une piste propice pour de futures recherches .....	123
<b><i>Conclusion</i></b> :.....	<b>126</b>
<b>SYNTHESE DE LA PARTIE I : PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE</b> .....	<b>128</b>
<b>PARTIE II : INVESTIGATION EMPIRIQUE DU MODELE THEORIQUE PROPOSE</b> .....	<b>135</b>
<b>Chapitre 04 : TIC et performance culturelle dans les banques Islamiques : étude exploratoire</b> .....	<b>138</b>
<b><i>Section 1 : Objectifs et méthodologie de la recherche</i></b> .....	<b>139</b>
1.1. Objectifs et questions de recherche :.....	139
1.2. La temporalité :.....	140
1.3. Dispositifs et techniques de recherche : .....	141
<b><i>Section 02 : Résultats de l'analyse des volets institutionnels</i></b> .....	<b>143</b>
2.1. Les principaux volets institutionnels présents sur les sites des banques étudiées :.....	143
2.2. Analyse des politiques générales des banques étudiées :.....	145
2.3. Dimensions culturelles de la politique RSE des banques Islamiques : .....	149

2.4. Analyse des pratiques et des systèmes de management spécifiques aux banques islamiques : .....	154
2.4.1. <i>La création d’Organes internes chargés du conseil, de l’audite, et du contrôle du niveau de conformité à la Charia</i> : .....	154
2.4.2. <i>Conseil et audite externe</i> : .....	157
2.4.3. <i>Normes et notations</i> : .....	158
2.4.4. <i>Gestion des revenus non conformes à la Charia</i> : .....	159
2.4.5. <i>Gestion des risques liés au respect des règles de la Charia</i> : .....	159
<b>Section 03 : Résultats de l’analyse des volets produits</b> .....	<b>160</b>
<b>Conclusion : Contributions et limites de l’étude portant sur les banques islamiques</b> .....	<b>162</b>
<b>Chapitre 5 : Etude de cas sur le secteur des Médias ; Questions de recherche, méthodologies et résultats partiels de l’analyse de contenus numériques</b> .....	<b>165</b>
<b>Sections 1 : Descriptif du terrain et des objectifs de recherche</b> .....	<b>166</b>
<b>Section 2: Spécificités du processus de recherche</b> .....	<b>171</b>
2.1. La temporalité : .....	171
2.2. Dispositifs et techniques de recherche : .....	172
2.2.1. <i>L’analyse des interventions des internautes publiés sur les forums de discussion</i> : .....	172
2.2.2. <i>L’analyse des titres et des abstracts d’articles de presse</i> : .....	173
<b>Section 3 : Résultats de l’analyse des contenus numériques</b> .....	<b>174</b>
3.1. Démarche d’analyse de contenu utilisée : .....	174
3.1.1. <i>L’analyse thématique</i> : .....	175
3.1.2. <i>L’analyse des fréquences</i> : .....	178
3.1.3. <i>L’analyse des cooccurrences</i> : .....	178
3.2. Résultats de l’analyse des fréquences : .....	178
3.3. Résultats de l’analyse des cooccurrences : .....	194
<b>Conclusion</b> : .....	<b>204</b>
<b>Chapitre 6 : Etude de cas dans le secteur des Médias ; Résultats de l’analyse de presse</b> .....	<b>208</b>

---

<b>Section 1 : Echantillon analysé :</b> .....	<b>209</b>
<b>Section 2 : Ampleur de la campagne médiatique accompagnant la crise</b> .....	<b>211</b>
2.1. Presse algérienne Arabophone :	211
2.2. Presse algérienne francophone :	214
2.3. Presse Egyptienne :	218
<b>Section 3 : Processus de la crise générée par « les qualifications de la coupe du monde 2010 »</b> .....	<b>222</b>
3.1. Durée de la crise générée par « les qualifications de la coupe du monde 2010 » :	223
3.2. Les principales phases de la crise algéro-égyptienne de 2009/2010 :	227
3.2.1. « La crise algéro-égyptienne de 2009-2010 » ; une crise profonde et multidimensionnelle :	227
3.2.2. Les principales phases de la crise algéro-égyptienne de 2009-2010 :	230
<b>Conclusion :</b> .....	<b>264</b>
<b>SYNTHESE DE LA PARTIE II :</b> .....	<b>268</b>
<b>CONCLUSION GENERALE :</b> .....	<b>276</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE :</b> .....	<b>281</b>
<b>INDEXE DES FIGURES :</b> .....	<b>304</b>
<b>INDEXE DES TABLEAUX :</b> .....	<b>305</b>
<b>TABLE DES MATIERES :</b> .....	<b>306</b>
<b>Annexe 01 : Analyse de contenu</b> .....	<b>312</b>
<b>Annexe 02 : Description et exemple d'un énoncé de chaque catégorie thématique retenue lors de l'analyse des contenus numériques émis par les internautes</b> .....	<b>328</b>
<b>Annexe 03 : Matrice chronologique détaillée ; Phases de la crise Algéro-égyptienne de 2009-2011</b> .....	<b>340</b>

---

**Annexe 01 :**  
**Analyse de conteneur**

Aux cours des deux études effectuées dans le cadre de cette thèse, différents types d'analyse de contenu furent mobilisées. Adaptée à l'examen des logiques de fonctionnement des organisations (grâce aux documents qu'elles produisent), aux études culturelles, à l'analyse des stratégies et des enjeux d'un conflit, des composantes d'une situation problématique (**QUIVY & CAMPENHOUDT, 1995**), cette méthode nous a semblée assez adéquate avec les objectifs de la recherche. Cette méthode a semblée aussi adéquate au niveau de connaissance scientifique construite sur le sujet traité et au positionnement épistémologique adopté. En effet, l'analyse de contenu est assez appropriée aux études constructiviste et/ou interprétatives penchées sur des sujets relativement récents (n'ayant pas suscité beaucoup de travaux au par-avant).

Dans la deuxième partie de cette thèse, les méthodes d'analyse de contenus utilisées furent présentées. Toutefois, pour des considérations méthodologiques, cette présentation était assez brève. Elle s'est focalisée principalement sur les techniques utilisées, la démarche mis en œuvre et les spécificités de l'analyse réalisée. A travers cette annexe, une description plus détaillée de l'analyse de contenu sera présentée : une conception détaillée de l'analyse de contenu et des différentes techniques utilisées sera exposée ; les étapes de chaque technique et les conditions de validité seront – en outre - largement explicités.

### **1. Définition de l'analyse de contenu :**

L'analyse de contenu regroupe des techniques de recherche pour la description objective et systématique du contenu manifeste des communications (**GRAWITZ, 1996, LAROCHE et al., 2008**). Des techniques qui peuvent porter sur une grande variété de contenus : affiches, articles de journaux, transcriptions d'émissions radiotélévisées, contenu de sites Internet, rapports, images, vidéos, etc. A travers des procédures systématiques et objectives de description permettant le traitement méthodique du contenu implicite et explicite, ces techniques permettent le classement et l'interprétation des éléments constitutifs (**RICHARD, 2006 ; BARDIN, 2001**).

Selon **ALLARD-POESI et al. (2003)**, les techniques d'analyse de contenu reposent sur le postulat selon lequel : la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêt et les

préoccupations des acteurs. A partir de là, le principe de ces techniques consiste à inférer les significations du discours par une analyse détaillée des mots utilisés, de leur nombre d'occurrence et de leur association.

A travers l'analyse du contenu manifeste d'une communication, l'analyse de contenu permet – ainsi – l'identification des différentes variables constituant le phénomène étudié, l'évaluation de leurs importances relatives et/ou l'identification des relations entretenues entre ces différentes variables.

## **2. Analyse de contenu quantitative et analyse de contenu qualitative :**

En analyse de contenu, deux types d'analyse sont envisageables : l'analyse de contenu quantitative et l'analyse de contenu qualitative.

### **2.1. L'analyse de contenu qualitative :**

L'analyse de données qualitative scrute en profondeur un corpus en fouillant systématiquement, au moyen de fines catégorisations, tous les éléments de son contenu que le chercheur s'oblige à retracer, à classer, à comparer et à évaluer (**LERAY, 2008**). Ce type d'analyse a pour objectif d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de la mesurer, d'étudier les unités d'analyse dans leur contexte afin de comprendre comment celles-ci sont utilisées (**ALLARD-POESI et al., 2003**). Cela implique un effort d'identification des thèmes, de construction d'hypothèses (idées) émergeant des données ainsi que de clarification du lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes (**WANLIN, 2007**).

En pratique, les méthodes d'analyse de contenu qualitative présentent certaines limites. En effet, les recherches affinées qui caractérisent ces méthodes sont généralement lentes à réaliser ; elles ne peuvent, à cause du temps nécessaire pour traiter chaque document, être appliquées à un large corpus (échantillon de contenus). Généralement, la lenteur du processus accouplé au nombre limité de documents analysés représente une limitation conséquente lorsque vient le temps de valider certains résultats (**LERAY, 2008**). Toutefois, ces méthodes s'avèrent assez efficaces quand le chercheur se penche sur une question émergente n'ayant pas suscité assez de travaux au paravent ou quand l'objectif de la recherche consiste à construire une

image riche et proche de la réalité sur le phénomène étudié. En outre, les limites posées à la généralisation dans ces méthodes peuvent être dépassées à travers la triangulation de l'analyse de contenu avec d'autres techniques offrant de plus grandes possibilités de généralisation (méthodes quantitatives).

## **2.2. L'analyse de contenu qualitative :**

Mobilisant des outils mathématiques et statistiques comme les comparaisons de fréquences ou encore l'analyse factorielle ; l'analyse de contenu quantitative identifie le discours des répondants en fonction de la « nature et de la richesse du vocabulaire utilisé ; elle s'attache à analyser la fréquence d'apparition des unités d'analyse (mots, phrases, fragment de phrase...) » (ALLARD-POESI et al., 2003).

Par rapport à l'analyse de contenu qualitative, l'analyse quantitative est plus rapide à effectuer et se base uniquement sur un traitement statistique des données, car elle rentre moins dans les détails des contenus. Par exemple, le chercheur va dénombrer les articles traitant de son sujet de recherche, mais il ne tentera pas de les décortiquer et d'en soupeser les éléments de contenu. Dans l'analyse quantitative, l'évaluation des variables que le chercheur veut retracer n'est donc pas possible ; le chercheur ne peut que comparer des fréquences d'apparition. Cependant, comme cette méthode est rapide d'exécution, elle permet de traiter d'importants corpus de données et offre, par conséquent, de plus grandes possibilités de généralisation (LERAY, 2008). A travers l'utilisation de modèles statistiques tels que l'analyse factorielle ou l'analyse en composantes principales, ces techniques permettent enfin, d'identifier les différentes relations entretenues entre les différentes variables qui forment le phénomène étudié.

Pour ce qui est de cette thèse, les études effectuées (notamment l'étude portant sur le secteur de l'information) ont connu la combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives : analyse thématique qualitative, analyse des fréquences, calculs de la cooccurrence et de la valence, analyse qualitative de la nature des cooccurrences.

## **3. L'analyse thématique :**

L'analyse thématique est la méthode d'analyse de contenu la plus fréquente dans les études sur les organisations (ALLARD-POESI et al., 2003). Cette méthode

adopte comme unité d'analyse un mot, une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrases se rapportant à un même thème. Ainsi, dans ce type d'analyse, le chercheur va regrouper l'ensemble des mots, portions de phrases et/ou phrases traitant d'un même thème sous la même catégorie thématique. Les catégories et leurs étendues seront définies en fonction des objectifs de la recherche, des matériaux utilisés et de l'approche adoptée.

En effet, la littérature identifie deux approches distinctes pour conduire une analyse thématique : l'approche théorique, et l'approche empirique.

Dans *l'approche empirique*, le chercheur ne précise pas à l'avance ce qu'il cherche, il se borne à prélever un échantillon parmi les documents analysés et c'est en les examinant qu'il élabore un système de catégories permettant de comparer les paramètres étudiés. Les documents sont ensuite examinés pour relever la fréquence d'apparition des différentes catégories dans ces documents (**JONES, 2000**).

Dans *l'approche théorique*, le système de catégorie est d'abord fondé théoriquement et ensuite seulement appliqué à un cas particulier. Ainsi l'analyse des documents se fait dans ce cas sur la base d'un système de catégories (et d'instructions détaillées pour l'utiliser) déjà disponible (**JONES, 2000**).

Pour ce qui est de l'étude présentée dans cette thèse, l'analyse thématique effectuée s'est insérée plutôt dans la deuxième approche. Effectivement, le chercheur c'est basée sur le modèle théorique présenté dans la synthèse de la première partie pour identifier les différentes catégories thématiques appartenant aux différentes variables du modèle étudié.

Plus précisément, pour la réalisation de différentes analyses de contenus présentés dans cette thèse, nous nous sommes référés au processus proposé par **BARDIN (2001)** (Figure 17). Selon cet auteur, l'analyse de contenu s'organise autour de trois phases chronologiques : La préanalyse, le codage des données, et le traitement des données.



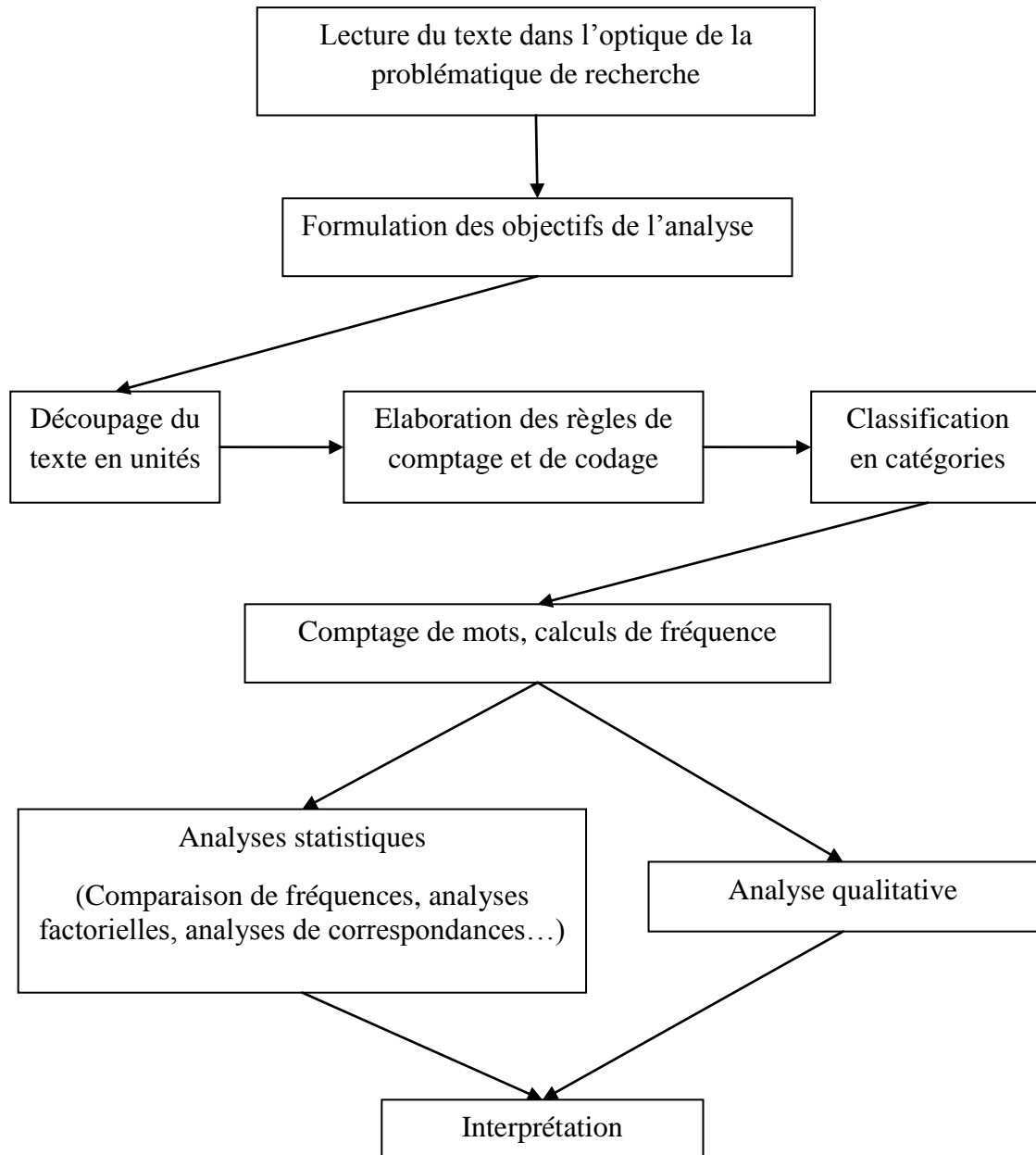


Figure 17 : Les principales étapes de l'analyse de contenu (BARDIN, 2001)

### 3.1. La préanalyse :

La préanalyse est une étape préliminaire d'intuition et d'organisation qui permet d'opérationnaliser et de systématiser les idées de départ afin d'aboutir à un schéma ou à un plan d'analyse (WANLIN, 2007). Selon BARDIN (2001) et L'ÉCUYER (1990), cette phase vise trois objectifs principaux : choisir les documents tout en se donnant une vue d'ensemble (le corpus); formuler des hypothèses et des objectifs pour l'analyse proprement dite; et élaborer des indicateurs sur lesquels

s'appuiera l'interprétation finale. Dans le cas de cette recherche, les analyses de contenus se sont basées sur un modèle théorique précisant les variables et les hypothèses. Par conséquent, la préanalyse effectuée poursuivait plutôt deux objectifs : le choix des documents à analyser (le corpus)<sup>45</sup> et l'élaboration des indicateurs pour l'interprétation finale.

Pour mener à bien ses deux missions, les préanalyses effectuées ont respecté la procédure présentée par WANLIN (2007). Cette dernière passe par quatre étapes principales :

- *Le choix des documents* : Dans une première étape, le chercheur prend contact avec divers matériaux possibles pour déterminer ceux qui seront les mieux à même de correspondre aux différents critères en jeu (**ROBERT & BOUILLAGUET, 1997 ; WANLIN, 2007**). Lors de cette étape : les différentes sources de contenus ont été identifiées et les sources retenues ont été déterminées.
- *Une première lecture flottante* : Ensuite, le chercheur effectue une première lecture flottante toute en laissant venir à soi les impressions et certaines orientations (**WANLIN, 2007**). Cette opération permet de faire connaissance avec les documents à analyser, de délimiter le champ d'investigation et de construire l'objet de la recherche.
- *Le repérage des indices et l'élaboration des indicateurs* : Dans cette troisième étapes, le travail consiste à choisir les indices contenus dans le corpus en fonction des hypothèses et de les organiser systématiquement sous forme d'indicateurs précis et fiables.
- *La préparation du matériel* : Dans cette dernière phase, les opérations de découpage du corpus en unités comparables sont accomplies. Cette opération permet une « décontextualisation » impliquant que des parties des contenus analysés soient physiquement détachées de leur tout originel et regroupées par thèmes.

---

<sup>45</sup> La constitution du corpus doit obéir, selon BARDIN (2001), à quatre règles principales : la règle de l'exhaustivité, complétée par la non-sélectivité; la règle de la représentativité; la règle d'homogénéité; la règle de pertinence par rapport à l'objectif de recherche.

### **3.2. Le codage des données**

La deuxième phase de l'analyse thématique est celle du codage des données. Par le codage, le chercheur transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde «des sens» au monde du «sens» (**LAROCHE et al., 2008**). A cette fin, le chercheur doit : découper le contenu du discours ou du texte en unités d'analyse, définir – en fonction de l'objet de la recherche et/ou du modèle théorique adopté – les catégories qui vont les accueillir, puis classer les différentes unités d'analyse dans des catégories (**ALLARD-POESI et al., 2003**). Généralement, ces opérations s'effectuent sur deux temps :

- *La catégorisation* : Dans un premier temps, il importe d'élaborer et d'appliquer une grille de catégories. Ces dernières sont des rubriques – ou classes – rassemblant des éléments ayant des caractères communs sous un titre générique (**BARDIN, 2001**). Au sein de ces catégories, les différentes unités d'analyse sélectionnées dans le corpus seront regroupées et classifiées.
- *Le codage/comptage des unités* : Dans un deuxième temps ; l'on applique les catégories au corpus et l'on remplit les grilles d'analyse en fonction des unités de contenus et des unités de numération retenus<sup>46</sup>. A cette fin, le chercheurs doit effectuer une lecture méthodique et rigoureuse des différents documents analysés ; il doit créer pour chaque document (ou segment de document) analysés une grilles de lecture qui précise : le type de contenu synthétisé, les références de ce contenu, les différentes unités d'analyse repérées et les parties du contenus qui leurs correspondent.

### **3.3. Traitement et interprétation :**

La dernière phase, la plus intéressante pour le chercheur, consiste à « faire parler » le matériel recueilli. Elle vise à proposer des interprétations en recourant à des analyses quantitatives et/ou qualitatives (**RICHARD, 2006**).

Pendant cette phase, le chercheur doit – d'abord – traiter les données brutes de manière à être significatives et valides (**WANLIN, 2007**). Pour cela, ce dernier peut

---

<sup>46</sup> L'unité de numération réfère à la manière dont l'analyste va compter lorsqu'il a choisi de recourir à la quantification (**ROBERT & BOUILLAGUET, 1997**).

recourir à différentes méthodes quantitatives et qualitative : calcul de pourcentage, analyses factorielles, étude de la cooccurrence, etc.

A la fin, le chercheur doit avancer des interprétations aux résultats obtenus et proposer des inférences. Cette opération (l'interprétation) consiste à « *prendre appui sur les éléments mis au jour par la catégorisation pour fonder une lecture à la fois originale et objective du corpus étudié* » (ROBERT & BOUILLAGUET, 1997).

#### **4. Méthode de traitement des données utilisée :**

A travers les traitements effectués dans ce travail, le chercheur poursuivait deux objectifs principaux : d'une part, évaluer l'importance accordée aux différentes catégories et variables dans le contenu ; et d'autre part, identifier la nature des relations de cooccurrence existantes entre ces variables et estimer leurs importances. Pour réaliser ces objectifs, la méthode de traitement adoptée s'est focalisée sur deux types d'analyse : l'analyse des fréquences et l'analyse de cooccurrence.

##### **4.1. L'analyse des fréquences**

L'analyse des fréquences repose sur le postulat selon lequel : plus une catégorie prend de l'importance ; plus cette catégorie est évoquée dans le contenu. A partir de là, l'analyse des fréquences essaye d'estimer l'importance relative des éléments d'analyse (catégories, variables, ...) à travers le calcul des fréquences d'apparition de leurs énoncés dans le texte (le contenu).

Pour simplifier l'image, prenons l'exemple d'une analyse de contenu qui a fait ressortir deux catégories distinctives : « Impact sur les investissements », et « Impact sur le commerce extérieur ». Dans ce cas, si la fréquence de citation de la première catégorie est trois fois plus grande que celle de la deuxième ; cela signifie que la catégorie « Impact sur les investissements » a une signification plus importante que la catégorie « Impact sur le commerce extérieur ».

Globalement, l'analyse de fréquences peut utiliser différents indicateurs. Les calculs effectués peuvent porter sur : la fréquence des entretiens où l'énoncé d'une catégorie thématique a été prononcé ; la fréquence des énoncés de la même catégorie thématique repérés dans un corpus ; la moyenne de la fréquence des énoncés d'une

seule catégorie thématique dans le bassin de ceux qui ont produit ces énoncés ; la fréquence des signes ou des mots utilisés pour parler d'une catégorie thématique.

Pour ce qui est des analyses effectués dans cette thèse, les calculs de fréquence ont porté sur : le nombre de textes analysés au sein desquels les énoncés d'une catégorie thématique ont été prononcé ; le pourcentage des textes au sein desquels les énoncés d'une catégorie thématique apparaissent par rapport à l'ensemble des textes constituant le corpus ; le nombre de fois ou des énoncés de la même catégorie thématique apparaissent dans le corpus étudié ; le nombre moyen d'apparition des énoncés de la même catégorie thématique dans le corpus exprimé en pourcentage.

#### **4.2. L'analyse des cooccurrences :**

Le concept de cooccurrence fait référence au nombre de relations entretenus par un élément avec d'autres éléments (NEGURA, 2006). L'analyse de la cooccurrence a pour objectif l'étude de relations existantes entre différents éléments figurants au sein d'un même fragment de contenu. Ce type d'analyse repose sur l'idée que la présence simultanée de plusieurs éléments dans une même unité de contexte constitue un indice d'une relation entre ces éléments.

Dans cette perspective, et à fin d'identifier les éventuelles relations, d'estimer leurs importances et d'apprécier leur capacité de structuration ; le chercheur essaiera : de repérer les éléments allant ensemble dans un même fragment de discours, de calculer le nombre de fois ou ces éléments apparaissent ensemble, et de déterminer la nature de ces relations. A ces fins, NEGURA (2006) propose une procédure composée de cinq étapes :

- Dans la première étape, le chercheur va déterminer les unités d'analyse sur lesquelles l'analyse de cooccurrence va porter.
- Ensuite, le chercheur va choisir l'unité du contexte (paragraphe ou texte complet) au sein de laquelle il va analyser les relations de cooccurrence.
- Dans une troisième étape, le chercheur va calculer les cooccurrences (nombre de fois ou deux unités d'analyse apparaissent dans le même fragment de contenu) et créer la matrice de cooccurrence.

- Dans une quatrième étape, le chercheur va présenter les résultats : le modèle (diagramme) de cooccurrences significatives.
- A la fin, le chercheur interprétera les résultats : Pendant cette opération, le chercheur devra croiser les éléments les plus fréquents avec les éléments ayant une plus grande cooccurrence pour identifier les éléments fréquents créant plus de relations. Ces éléments sont centraux dans l'interprétation, ce sont les éléments les plus structurants, les plus significatifs.

Pendant la dernière étape, il est important de garder à l'esprit qu'une forte association des mots peut cacher une dissociation dans la réalité. Le chercheur doit – ainsi – déterminer la nature des relations observées et s'assurer que l'association relevé entre les unités d'analyses dans les unités de contexte révèle de réelles relations. Dans cette perspective, il est envisageable de mobilisée la technique des schèmes cognitifs de base (SCB) pour déterminer les types de liens existant entre les différents éléments d'analyse.

Développée par GUIMELLI & ROUQUETTE (1994), le modèle des SCB identifie vingt-huit (28) types de *connecteurs* pouvant lier deux éléments d'analyse. Appelés aussi *opérateurs*, ces connecteurs sont organisés dans cinq *schèmes* (familles) : Lexique, Voisinage, Composition, Praxie et Attribution (le tableau 17 présente les 28 connecteurs composant le SCB avec une bref explication et un exemple).

Généralement, les communicants utilisent ces connecteurs pour associer deux éléments de la manière suivante : *item inducteur* – *CONNECTEUR* – *item induit*. A partir de là, il est possible de mobiliser le modèle des SCB pour traiter les informations présentes dans les contenus analysés sur la nature des relations entre les éléments ; et par conséquent, confirmer l'existence des relations et mettre en relief leurs natures (NEGURA, 2006).

Au cours des analyses effectuées dans cette thèse, cette opération a été réalisée selon la méthode proposée par GUIMELLI & ROUQUETTE (1994) et rapportée par NEGURA (2006). Cette méthode comporte trois étapes fondamentales :

Tableau 17: Schèmes et Connecteurs composant le modèle des SCB<sup>47</sup>

Schème	Connecteur	Définition	Exemple
LEXIQUE	SYN:	renvoi à un cognème substituable, équivalent à « A » dans l'usage.	livre SYN bouquin
	DEF	renvoi à un cognème définitoire ou analogique de « A ».	psychanalyse DEF confession
	ANT	renvoi à un cognème contraire, opposé à « A ».	santé ANT maladie
VOISINAGE	TEG	renvoi à un cognème incluant.	chien TEG mammifère
	TES:	renvoi à un cognème inclus.	chien TES colley
	COL	renvoi à un cognème relevant du même cognème incluant.	colley COL lévrier
COMPOSITION	COM	renvoi à un cognème dont « A » désigne une composante.	piston COM moteur
	DEC	renvoi à un cognème désignant une composante de « A ».	moteur DEC soupape
	ART	renvoi à une autre composante que « A » du même cognème référant.	piston ART soupape
PRAXIE	OPE	renvoi à l'action dont « A » désigne l'acteur.	mécanicien OPE réparation
	TRA	renvoi à l'objet sur lequel s'applique l'action de l'acteur « A ».	mécanicien TRA moteur
	UTI	renvoi à l'outil, l'instrument, le moyen utilisé par l'acteur « A »	mécanicien UTI clé
	ACT	renvoi à l'acteur de l'action désignée par « A ».	réparation ACT mécanicien
	OBJ	renvoi à l'objet sur lequel s'applique l'action « A ».	réparation OBJ moteur
	UST	renvoi à un outil employé dans l'action « A ».	démontage UST clé
	FAC:	renvoi à l'acteur qui agit sur l'objet désigné par « A ».	moteur FAC mécanicien
	MOD	renvoi à une modalité d'action sur l'objet que désigne « A ».	moteur MOD démontage
	AOB	renvoi à l'outil appliqué sur l'objet « A ».	boulon AOB clé
	TIL	renvoi à l'acteur qui utilise l'outil « A ».	clé TIL mécanicien
	OUT	renvoi à l'action dont « A » désigne un outil.	clé OUT démontage
	AOU	renvoi à l'objet sur lequel s'applique l'outil désigné par « A ».	clé AOU boulon

<sup>47</sup> Ce tableau a été réalisé par l'auteur à partir des explications et des exemples formulés par ROUQUETTE (1994) et rapportés par RATEAU (1995). Pour ce qui est des définitions, ces dernières furent rédigées en considérant que, dans le triplet (A c B), le connecteur c renvoie le cognème A initial au cognème B induit.

ATTRIBUTION	CAR	renvoi à un attribut permanent du cognème « A » (A est toujours B).	malade CAR dépendant
	FRE	renvoi à un attribut fréquent du cognème A (A est souvent B).	malade FRE alité
	SPE	renvoi à un attribut occasionnel du cognème « A » (A est parfois B).	malade SPE âgé
	NOR	renvoi à un attribut normatif (il faut que A soit B).	soin NOR propreté
	EVA	renvoi à un attribut évaluatif (il est bon, mauvais. . . que A soit B).	psychologie EVA passionnant
	COS	renvoi à un prédicat causal (A "provient" de B).	maladie COS microbes
	EFF	renvoi à un prédicat de conséquence, d'effet ou de but (A entraîne B).	alcool EFF asepsie

- Au début, le chercheur reformule le texte des relations avec des expressions simples afin de faciliter leur classification (les relations).
- Ensuite, le chercheur va déterminer les connecteurs supposés être à l'origine des relations. Afin d'estimer l'importance relative de chacun des connecteurs activés par les éléments d'analyse, nous avons réparti - aux cours de cette étape - le nombre de cooccurrences relevés pour chaque élément d'analyse sur les différents connecteurs qu'il a activé (calculé du nombre de cooccurrence pour chaque connecteur activé par un élément).
- A la fin, le chercheur va calculer la valence de chaque élément (catégorie, variable). La valence d'un élément peut être définie comme la propriété d'un item d'entrer dans un nombre plus ou moins grands de relations de type « *inducteur – CONNECTEUR – induit* » (GUIMELLI & ROUQUETTE, 1994). Cet indicateur reflète le degré de centralité de l'élément d'analyse ; il peut être calculés à travers le ratio : « Nombre de connecteurs activés par l'élément sur nombre total d'opérateurs inclus dans le Modèle des SCB<sup>48</sup> ».

##### 5. Testes de validité et de fiabilité :

Au cours de l'analyse de contenu, les risques de dérapage dû à la subjectivité sont très présents. En effet, l'interprétation de contenus implicites qui caractérise cette méthode expose les résultats de la recherche à deux types de biais : les biais affectifs liés aux émotions et à la sensibilité du chercheur ; et des biais idéologiques liés à son idéologie et au cadre théorique qu'il a mobilisé (MUCCHIELLI, 1988).

<sup>48</sup> Ce rapport varie entre 0 et 1. Plus la valence s'approche de 1, plus l'élément inducteur n'entretient des relations nombreuses et diversifiées avec d'autres éléments.



Face à ces risques, le chercheur doit s'assurer que son travail est à la fois rigoureux et reproductible. Il doit s'assurer, d'une part, que la démarche et les outils mobilisés permettent d'évaluer l'objet de recherche étudié ; et d'une autre part, que la répétition de l'étude plusieurs fois par différents chercheurs aboutis aux mêmes résultats (degré de précision). Il s'agit ainsi d'évaluer le niveau de validité et de fiabilité de la recherche.

En recherche qualitative en général, et en analyse de contenus en particulier, l'évaluation du niveau de fiabilité et de validité s'avère très difficile. Pour ce type de recherche, « le problème est qu'il n'existe pas de canons, règles de décision, algorithmes, ou même d'heuristique reconnue permettant d'indiquer si la recherche est valable » (**MILES & HUBERMAN, 1991**). Face à cette situation, la littérature propose d'autres méthodologies qui permettent d'améliorer la validité et la fiabilité de la recherche.

Globalement, les opérations proposées pour s'assurer de la validité d'une analyse de contenus reposent sur le postulat selon lequel : une recherche aboutira à des résultats objectifs et valides si plusieurs analystes, travaillant séparément, aboutissaient à une analyse identique. Il s'agit principalement des opérations suivantes (**RICHARD, 2006 ; ALLARD-POESI et al., 2003**) :

- Aux cours de la préanalyse, le chercheur va recourir à une première validation des catégories et des codes choisis sur un petit échantillon de contenus.
- Ensuite, un codage inversé sera réalisé afin de vérifier la fiabilité des codes et des catégories. Cette opération a pour finalité de s'assurer de la stabilité, de la reproductibilité et de l'exactitude des résultats. Elle permet d'ajouter, de préciser ou d'éliminer certaines catégories.
- Dans une troisième étape, les catégories retenues seront validé par deux autres chercheurs. A cette fin, ces derniers devront répéter les opérations précédentes sur un même échantillon. Lors de cette opération, le degré de validité de l'analyse de contenus sera évalué à travers le degré de convergence des résultats obtenus par les trois chercheurs.
- Pour remédier aux déviations qui caractérisent d'habitude les résultats obtenus par les différents chercheurs, les chercheurs devront développer une définition commune des catégories et s'entendre sur une procédure unifiée d'analyse. Par la suite, les chercheurs doivent répéter l'analyse jusqu'à l'obtention de résultats

suffisamment similaire (soit d'un degré de validité satisfaisant pour les catégories retenues).

- Aux cours du codage, les deux dernières étapes seront répétées pour s'assurer de la validité de l'analyse. Ainsi, deux autres chercheurs effectueront une lecture approfondie et un codage sur un nombre limité de documents choisis de façon aléatoire.

Au-delà de ces opérations, le chercheur peut – enfin – recourir à des opérations de validation externe. Dans ce cas, il s'agit de vérifier la validité d'une analyse de contenu en comparant les résultats obtenus par cette technique à ceux obtenus par d'autres démarches (entretiens, observation des comportements, mesures d'attitudes, etc.).

A la fin de cette annexe, il importe de rappeler que les analyses présentées dans cette thèse ont été réalisées manuellement. Par rapport à l'analyse informatisée, l'analyse manuelle de contenu présente plusieurs faiblesses. En effet, l'analyse de contenu assistée par des logiciels tels que NVIVO ou LEXICA permettent d'effectuer des traitements rapides sur de larges corpus (échantillons) de contenus. Certains de ces logiciels (NVIVO7 notamment) permettent de changer les unités de comptage, indiquent la portion de discours que représente l'extrait analysé, permettent de produire les éléments de synthèse de manière bien plus rapide même pour un matériel volumineux et n'impliquent pas à chaque fois une nouvelle opération de comptage ou de fouille factorielle (WANLIN, 2007). D'autres logiciels tels que Lexica proposent, aussi, des outils de modélisations ou schématisations et permettent des traitements statistiques avancées (i.e. analyse factorielle).

Au-delà de ses limites, (notamment celles liés à la taille restreinte de l'échantillon analysé et aux traitements statistiques), l'analyse de contenu manuelle offre de réels avantages en matière de qualité de l'analyse, de richesse et de profondeur des traitements et des interprétations.

De plus, l'analyse de contenu manuel a semblé être adaptée à certaines étapes de la recherche. Etant donné le nombre limité de recherches sur les dimensions culturelles de la performance et leurs interactions avec les TIC ; les premières étapes de cette étude adoptaient une approche non-positiviste ; elles

tentaient de relever des évidences, de construire une image assez riche aux tours de la problématique. En d'autres termes, les analyses effectuées ne ciblaient en aucun cas la généralisation des résultats obtenus.

En outre, la nature des contenus analysés a rendu l'utilisation des logiciels très difficile et peut opportune. En effet, les contenus analysés étaient écrits en deux langues, l'arabe et le français ; ils étaient écrits dans différents dialectes. Si nous prenons l'exemple de l'analyse effectuée sur les contenus des forums sociaux (quatrième chapitre), les communications des internautes en langue arabe étaient rédigées en : arabe littéraire, arabe algérien, arabe égyptien, arabe soudanais, etc. Face à cette richesse linguistique, l'utilisation de logiciels impliquait une étape de traduction. Dans la mesure où il est difficile de se procurer un logiciel d'analyse de contenus en arabe, la traduction de l'ensemble des contenus devait se faire vers la langue française ce qui représentait de grands risques de déformation des messages, alourdissait et compliquait l'analyse, et éliminait les gains de temps offerts par les logiciels.

Pour conclure, nous précisons – ainsi – que le traitement manuel était le plus adapté aux objectifs et aux conditions de l'analyse de contenus effectuée.

---

**Annexe 02 : Description et exemple d'un énoncé  
de chaque catégorie thématique retenue lors de  
l'analyse des contenus numériques émis par les  
internautes**

**Variable 01 : U-TIC : Utilisation des TIC**

<b>Catégories thématiques</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples</b>
<b>Sous-variable 1-1 : COM-TIC : Communication à travers les TIC</b>		
<b>Vidéos truquées</b>	Les vidéos véhiculées au sujet du conflit sont des vidéos truquées.	" طبعاً الفيديو غير واضح ... من الممكن ان يكون حدث هذا في اي مكان ... و من الممكن ... ان اللقطة تم تصويرها ... في استديوهات مصرية".
<b>Sites et forums</b>	« communication au tour du conflit via les forums de discussions ».	« <i>L'atteinte ... à l'histoire égyptienne s'est fait principalement via les forums de discussions</i> ».
<b>Vidéo sur internet</b>	Des vidéos liées au conflit furent diffusés sur le Net	« <i>diffusion de vidéos sur Youtoub</i> »
<b>Amplification des Média</b>	Les médias ont amplifié les faits liés au conflit	« <i>Il s'agit d'une escalade médiatique planifiée</i> »
<b>Emissions télévisées</b>	Des émissions télévisées ont porté sur le conflit.	« <i>... émission télévisée suivis en direct par des millions de gens ...</i> »
<b>Sous-variable 1-2 : ORG-TIC : Organisations du secteur des TIC responsables</b>		
<b>Presse Algérienne</b>	Contribution et responsabilités de la presse algérienne dans le conflit	"... فصحافتكم لم تكن بعيدة عن التناول على مصر ورموزها وتاريخها ..."
<b>Chaines égyptiennes</b>	Contribution et responsabilités des chaines égyptiennes dans le conflit	"... فضائيات مصر كما تقولون تناولت وسبت في الجزائر ..."
<b>El-Akhbar EL-Misri</b>	Contribution du Journal « El Akhbar EL Misri » au conflit	"كتب محمد عبدالرحمن- جريدة الأخبار: فيما أعلن عمرو دياب عن تأجيل حفلته... تضامناً مع مصابي أحداث السودان".
<b>Nile TV,</b>	Contribution de Nile TV au conflit	« <i>Tu me dit qu'il y a des Algériens qui ont insulté l'Egypte, mais c'est seulement sur Youtube ; pas à la Tv ... (Nile TV, Al Masrya etc ...) ...</i> »
<b>Al Masria</b>	Contribution d'Al-Masrya au conflit	
<b>Echourouk El-Djadide</b>	Contribution d'Echourouk El-Djadide au conflit	"... يا شروق حرام عليكى وكفاية افترا ..."

**Variable 02 : PER-CCT : Performance culturelle à court terme**

<b>Catégories thématiques</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples</b>
<b>Sous-variable 2.1 : SENS-CUL-ALG : Sensibilité culturelle à l'encontre de la société algérienne</b>		
<b>Atteinte aux symboles algériens</b>	Des acteurs égyptiens ont porté atteinte aux symboles algériens.	" ما حدث ...سب لرموزنا صدر عن نخبة مصر وصفوتها"
<b>Atteinte aux martyres algériens</b>	Des acteurs égyptiens ont porté atteinte aux Martyres algériens.	« ...ont insulté nos valeureux martyres »
<b>Atteinte au drapeau algérien</b>	Des acteurs égyptiens ont porté atteinte au drapeau algérien	« ... qui ont porté atteinte à.. et le drapeau »
<b>Atteinte à l'histoire Algérienne</b>	Des acteurs égyptiens ont avancé des propos portant atteinte à l'histoire de l'Algérie.	" ما حدث من ... نيل من تاريخنا" - " شهداء الجزائر رقم قال عنه المجاهدين الجزائريين انفسهم وقت الثورة انه رقم مبالغ فيه ..."
<b>Remise en cause des origines arabes des algériens</b>	Des acteurs égyptiens ont avancé des propos portant atteinte aux origines arabes des algériens	" ... لا نهم لا صلح لهم بالعرب في حرارة الدم وخذوا طبع الفرنساوين الباردین ..."
<b>Remise en cause de l'islam des algériens</b>	Des acteurs égyptiens ont avancé des propos mettant en cause l'islam des algériens	« Les algériens ont brûlé le livre sein dans les tribunes » "... انتوا الجزائريين خرجتوا عن الاسلام بنظري وتطبعتم باديان اخي ..."
<b>Lâcheté des algériens</b>	« Les algériens ne réagissent pas vis-à-vis des agressions portés par les ennemies de l'islam aux autres musulmans ».	" لم تقفوا وقفة مثل هذه مع العرب المسلمين لماذا" تثورون غضبا من انتم ". وتناصروهم مثلما يفعل المصريین اعداء الله انزل الله بها من سلطان ولا تثوروا على ما ... لعبة"
<b>L'Algérie est plus pire qu'Israël</b>	Des acteurs égyptiens considèrent que l'Algérie est plus pire qu'Israël	" ... الجزائر أسوأ من إسرائيل ..."
<b>Le lobi israélien domine l'Algérie</b>	Des acteurs égyptiens considèrent que le lobi israélien domine l'Algérie	" الحكايه ان اللوب اليهودي مسيطر على الجزائر دون علم الكثير."
<b>Comportement de l'Eglise Copte</b>	L'Eglise Copte participe au conflit.	"... الكنيسة في مصر كرمت الفنانين الذين سبوا الجزائر ..."
<b>Comportement des hommes religieux égyptiens</b>	Comportement insensibles des hommes religieux égyptiens.	" ... لم يحرك أحد من العلماء الأجلء ساكننا إتجاه من شتموا شهداءنا ..."

**Annexe 02 : Description des catégories thématiques**

<b>Atteinte à l'honneur des algériennes</b>	Des acteurs égyptiens ont avancés des insultes à l'encontre des femmes algériennes.	"... لن انسى يوما ما قيل عن ... امهاتنا و بناتنا الشريفات ..."
<b>L'Egypte plus civilisé que l'Algérie</b>	L'Egypte est un pays plus civilisé que l'Algérie. Un pays d'histoire et de compétences.	« <i>L'Egypte est une nation d'histoire et de civilisation ce qui n'est pas le cas de l'Algérie</i> ». هو انتوعندكوا ... نجيب محفوظ ... ولا عندكوا حضارة ا... ولا اسامة الباز ولا ...
<b>Sous-variable 2.2 : SENS-CUL-EGY : Sensibilité culturelle à l'encontre de la société égyptienne</b>		
<b>Atteinte aux symboles Egyptiens</b>	Des acteurs Algériens ont porté atteinte aux symboles Egyptiens	"... التطاول على مصر ورموزها ..."
<b>Atteinte aux martyres Egyptiens</b>	Des acteurs Algériens ont porté atteinte aux martyres Egyptiens	"... كيف تقرا الفرق بين الشهداء في كلا البلدين الجزائر مليون مصر صفر ..."
<b>Atteinte du drapeau égyptien</b>	Des acteurs algériens ont porté atteinte au drapeau égyptien.	"... الفتنه بدأت من قلب الجزائر عندما حرقوا العلم المصرى ..."
<b>Atteinte à la lime nationale égyptienne</b>	Les supporteurs algériens ont porté atteinte à la lime nationale égyptienne.	"من الذى اخترع صيحات الاستهجان على السلام الوطنى المصرى"
<b>Atteinte à l'histoire égyptienne</b>	Des acteurs algériens ont avancé des propos portant atteinte à l'histoire égyptienne.	"... كل كلامك عن مصر هو يسعي لتزييف تاريخها ..." "... كل انجازاتهم مزيفة حتى انتصارات جمال عبد الناصر مجرد خرافات ..."
<b>Insulte envers l'église Copte</b>	Des acteurs Algériens ont porté atteinte à l'église égyptienne et ses personnalités.	"... هناك خطأ يا شروق، هذا... لا يصلح لا للعادة ولا للعبادة هذا المقرف ..."
<b>Mise en cause de l'islam des égyptiens</b>	Des acteurs algériens (internautes) ont avancé des propos mettant en cause l'Islam des égyptiens.	"... وليس من حقكم ان تدعو المصريين المسلمين باليهود." « <i>l'Egypte comme israel</i> ».
<b>Les pharaoniens sont contre l'islam</b>	Les égyptiens fières du passé pharaonien de l'Egypte sont hostiles à l'Islam.	"... أساس الفرعونية العداة للإسلام..."
<b>Prééminence de l'idiologie pharaonienne</b>	L'idiologie pharaonienne domine l'Egypte	"كل هذا يدلنا على مدى السيطرة المطلقة لمن يُعرفون بالفرعونيين على النخبة ... في مصر"
<b>Trahison des palestiniens</b>	Des acteurs algériens accusent les égyptiens de trahison envers la cause palestinienne.	"... مليون ونصف فلسطيني في غزة... أوصدمت عليهم الأبواب وهم يحرقون بالفسفور لمدة ثلاثة اسابيع متواصلة..."

**Annexe 02 : Description des catégories thématiques**

<b>Allégeance aux occidentaux et à Israël</b>	Des acteurs algériens présentent l’Egypte comme étant l’allié d’Israël et des occidentaux.	"... تاركة اخوانهم اليهود يجولون ويجوبون القاهرة والاهرامات و منتجعات شرم الشيخ بحرية واحترام لا مثيل له ..."
<b>Allégeance des médias égyptiens à Israël</b>	Les médias égyptiens réalisent des plans israéliens.	"... الاعلام المصري... ساب كل شئ ومسك في تلايبب ..."
<b>Atteinte à l'honneur des égyptiens</b>	Des acteurs algériens ont avancé des propos portant atteinte à l’honneur du peuple égyptien.	« L’Egypte, pays des 80 millions de danseuses ».
<b>Sous-variable 2.3 : DIVRS-CUL : Promotion de la diversité culturelle</b>		
<b>Insultes envers les berbères.</b>	Insultes et propos raciaux formulés à l’encontre de la communauté Berbère.	"... فكل من يدخل إلى ملكك الشخصي سيتأكد أنك بربري عنصري متعصب وحاقد على كل العرب..."
<b>Propos raciaux à l'encontre des coptes d’Egypte</b>	Insultes et propos raciaux formulés à l’encontre des coptes d’Egypte.	"... اتى هم احفاد الفرعنه العظام؟؟؟ فمن اين هل ..." "... شعب مصر الحالي الفرعنه، والى اين ذهبوا، ومن هم"

**Variable 03 : PER-ETH : Performance éthique**

<b>Catégories thématiques</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples</b>
<b>Sous-variable 3.1 : COMP-NETH-ALG : Autres comportements non éthique à l’encontre des algériens</b>		
<b>Dénégation de la part des égyptiens</b>	Les égyptiens ont nié l’agression des algériens au Caire.	"... ضربتموهم أمام أعين كاميرات العالم بأسرها! لتكذبوهم بعد ذلك و تتهمونهم بالتمثيل!"
<b>Insultes envers l’Algérie</b>	Des acteurs égyptiens insultent l’Algérie.	"... الجزائر معروفة من زمان بالهمجية ..."
<b>Insultes envers des algériens</b>	Des acteurs égyptiens insultent d’autres algériens.	"... كل أسئلتك عن مصر يا لقيط ... وهذا يعكس مدى الحقد الدفين بنفسك ..."
<b>Atteinte au président algérien</b>	Des acteurs portent atteinte au président algérien.	"الرئيس الجزائري مجرد منصب صوري يعنى لا بهش ولا بينش ولا ممكن ياخذ اى قرار من نفسه."
<b>Atteinte aux élites Algériennes</b>	Des acteurs portent atteinte aux élites Algériennes.	"فيه مناصب كبيره في الجزائر يهود في زى عربي، واولهم ... الذى دفنت جدته في يافا في اسرائيل."
<b>Appel à l'expulsion des algériens</b>	Des acteurs égyptiens appellent à l'expulsion des algériens.	"... الغريب في التصعيد المصري ان يصل الامر الى المطالبة ب... وطرد المواطنين الجزائريين ..."



<b>Sous-variable 3.2 : COMP-NETH-EGY : Autres comportements non éthiques à l'encontre des égyptiens</b>		
<b>Insultes envers les égyptiens,</b>	Des acteurs algériens insultent d'autres égyptiens	"المصريون مساكين ما زالو يعيشون تحت دكتاتورية نظام ... لم يجلب لهم سوى ... النوم في القبور و تحت الجسور..."
<b>Insultes envers les élites égyptiennes</b>	Menaces, insultes, réclamation formulés par des acteurs algériens envers des personnalités égyptiennes.	"حسبنا الله و نعم الوكيل في الصحافي ..... يتولاه ربنا لازم يفهم ان صحفي مش فتان يكفيك تشعيل نار انت فتان ام صحافي "
<b>Insultes envers les médias égyptiens</b>	Des acteurs algériens insultent les médias égyptiens.	"...الاعلام المصري الحقير ..."
<b>Sous-variable 3.3 : Rumeurs</b>		
<b>Rumeurs</b>	Le conflit s'est caractérisé par divers rumeurs	"... لما يمسكوا كتاب مقدس ويحرقوه في المدرجات والصور موجوده علي الانترنت ..."

**Variable 04 : PER-CLT : Performance culturelle à long terme ; Répercussions sur le secteur de la culture**

<b>Catégories thématiques</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples</b>
<b>Exclusion des artistes algériens</b>	Exclusion des artistes algériens lors de manifestations égyptiennes.	"... قيام ادارة مهرجان القاهرة الدولي بطرد الفنانين الجزائريين وعدم السماح لهم بالمشاركة معهم ..."
<b>Boycotte des produits égyptiens</b>	Des acteurs algériens lancent un appel au boycott des produits culturels égyptiens.	"كفانا من متابعة أفلامهم و أغانيهم و... و كل أعمالهم" - "الرجاء عدم شراء اي مسلسل مصري باموال الشعب الجزائري"
<b>Annulation de l'honneurification d'algériens</b>	Annulation de l'honorification d'œuvres d'arts et/ou d'artistes algériens	"... وقيام ادارة مهرجان القاهرة الدولي .... و الغاء التكريم لاحد الافلام الجزائرية ..."



**Annexe 02 : Description des catégories thématiques**

<b>Menaces-en vers les égyptiens</b>	Menaces lancées par des acteurs algériens à l'égard des égyptiens	« On veut pas des égyptiens en Algerie ... on va appliquer sur vous la loi de l'ALN pour les traîtres ... alors garder bien vos tetes ».
<b>Agression de ressortissants égyptiens</b>	Les ressortissant égyptiens résidant en Algérie ont subi des agressions.	« D'autres Algériens s'en sont pris dès hier soir à des nationaux égyptiens ... qui travaillent dans la cimenterie d'ACC de M'Sila ».
<b>Sous-variable 5.3 : AUTR-VIOL : Autres violences</b>		
<b>Saccages en France</b>	Des supporters algériens ont saccagé des quartiers dans des villes Françaises (Marseille, Lyon, Paris).	« Les supporters algériens ont cramé des poubelles ... à Marseille, Lyon ou encore Paris ».
<b>Violences électroniques</b>	Des attaques électroniques et des actions de piratages ont été conduites dans le cadre du conflit.	"قامت مجموعة من الهاكرز المصريين ... باختراق وتخريب موقع "الشروق أونلاين" "قامت مجموعة من القرصنة الجزائريين والمغربيين بهجمة مضادة..."
<b>Sous-variable 5.4 : REPR-ECO : Répercussions économiques</b>		
<b>Vole et saccage de propriétés égyptiennes</b>	Des propriétés égyptiennes en Algérie ont fait l'objet de vols et de saccages.	"...التلجيات اللي سرقوها من اوراسكوم..."
<b>Atteinte aux investissements égyptiens</b>	Les investissements égyptiens en Algérie ont été atteints par le conflit : redressements fiscaux, etc.	"... تلقت الاستثمارات المصرية في الجزائر ضربة عاجلة " ... " بفرض السلطات الجزائرية ضرائب قدرها 900 مليون دولار على شركة «جيزي» للمحمول..."
<b>Appel au boycott des investissements égyptiens</b>	Des acteurs algériens lancent des appels au boycott des investissements égyptiens.	"... ولأ نريد استثمار مصري في بلد الشهداء..."
<b>Appel au boycott de Djezzy</b>	Des acteurs algériens lancent des appels au boycott de Djezzy.	"لا ادري ماذا ينتظر الجزائريون لمقاطعة جيزي القبطية"
<b>Appel au boycott pétrolier</b>	Des acteurs algériens lancent des appels au boycott des échanges énergétiques avec l'Egypte.	"كيف بربكم تفسير ذلك ؟ هم يعطوننا سما ونحن نعطيهم بترولاً"

<b>Sous-variable 5.5 : REPR-POL : Répercussions politiques</b>		
<b>Appel au boycott du gouvernement algérien</b>	Des acteurs égyptiens lancent des appels au boycott du gouvernement algérien.	<i>"المطالبة في التصعيد المصري ان يصل الامر الى الغريب" ومقاطعة الجزائر شعبيا وحكومة بقطع العلاقات مع الجزائر</i>
<b>Demande égyptienne d'excuses officielles</b>	Des acteurs égyptiens exigent des excuses officielles de l'Algérie.	<i>"حقنا أنتم ايضا عما حدث وقيل من جانبكم في فلتعتذروا"</i>
<b>Demande algérienne d'excuses officielles</b>	Des acteurs algériens exigent des excuses officielles de l'Égypte.	<i>"مصر أن تقدم للجزائر اعتذارين رسميين على"</i>
<b>Sous-variable 5.6 : AUTR-REPR : Autres répercutions</b>		
<b>Rejet des égyptiens</b>	Un sentiment de rejet des égyptiens c'est développé chez les algériens.	<i>En Algérie, c'est tout un peuple ... qui ne veulent plus entendre parler de vous</i>
<b>Rejet des algériens</b>	Un sentiment de rejet des algériens c'est développé chez les égyptiens.	<i>"المصريين ... يلحون على ذهاب الآخرين إلى الجحيم، خاصة الجزائريين"</i>
<b>Appel au boycott du peuple algérien</b>	Des acteurs égyptiens lancent des appels au boycott du peuple algérien	<i>" الغريب في التصعيد المصري ان يصل الامر الى المطالبة ب...ومقاطعة الجزائر شعبيا ..."</i>
<b>Insulte au peuple Soudanais</b>	Insultes formulées par des égyptiens à l'égard du peuple Soudanais.	<i>"دول ما يادروش ينظمو حفلة ميلاد ... واحد يصحي عمر البشر ويؤولو نايم لبيبيبيبيبييه ... دي بلد فوضى ..."</i>

**Variable 06 : FAC-CXT : Facteurs contextuels**

<b>Catégories thématiques</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples</b>
<b>Sous-variable 6.1 : HIST-SPORT : Histoire sportive</b>		
<b>Rencontre 89</b>	Evocation des événements liés aux qualifications du mondial en 1989	<i>"من الذي فقأ عين مواطن مصري عبر عن فرحته بفوز منتخب بلده...؟ أليس من فعل ذلك جزائري؟ ثم من الذي تنازل لهذا اللاعب ...؟ أليس هو المواطن المصري"</i>
<b>Autres rencontres antérieures</b>	Evocation d'autres rencontres sportives opposant les deux pays.	<i>"من الذي فعل المستحيل حتى لا تصعد مصر لنهائيات كأس العالم 2002 ...؟"</i>

<b>Sous-variable : 6.2 LIBRT-EXP : Liberté d'expression</b>		
<b>Absence de liberté d'expression</b>	Evocation du faible niveau de liberté d'expression en Algérie et en Egypte	"... كل اعلامكم يتبع فرداً واحداً..."
<b>Absences de liberté</b>	Evocation de l'absence de liberté en Algérie et en Egypte	"... اننا نختلف عنكم في هامش الحرية..."
<b>Politisation du secteur de la communication</b>	Evocation d'une domination des pouvoirs politiques sur le secteur de la communication dans les deux pays.	"... أن كل اعلامكم يتبع فرداً واحداً..."
<b>Sous-variable 6.3 : FAC-POL : Facteurs politiques</b>		
<b>Intérêts politiques</b>	Evocation d'intérêts politiques liés au conflit.	"... لخلق شرعيه اخرى لجمال مبارك..." "... حتى تتجدد شرعية الرئيس الحالي..."
<b>Comportement des pouvoirs politiques</b>	Les positions et comportements des autorités politiques des deux pays ont amplifié le conflit.	"السلطات المصرية التي لم تحرك ساكناً، للتحقيق في قضية حرق رمز من رموز الدولة الجزائرية" "... المواقف المتشددة والمتشجعة من الحكومتين..."
<b>l'Egypte est le leader arabe</b>	Evocation d'un leadership égyptien sur le monde arabe	"... مصر ستظل هيا اكبر دولة عربية وحاضنة لكل الدول العربية وزعيمة الامة للابد..."
<b>Domination des pharaoniens</b>	Les pharaoniens représentent une portion dominante de l'élite égyptienne.	"كل هذا يدلنا على مدى السيطرة المطلقة لمن يُعرفون بالفرعونيين على النخبة المزعومة في مصر."
<b>recherche d'une victoire politique</b>	Le conflit a été alimenté par une recherche de victoire politique	"... تحويل كرة القدم الى انجاز وانتصار وطني..."
<b>Echec politique</b>	Evocation d'un échec politique en Algérie et en Egypte	"... الانظمة الحاكمة (الفاشله) التي فشلت في ايجاد مشروع وطني يجتمع عليه الشباب في كلتا البلدين..."
<b>Manœuvre politique</b>	Les gouvernements des deux pays ont instrumentalisé la crise à des fins politiques.	"النظام الحالي الذي يحكم الجزائر شجعهم ودعمهم على ما فعلوه لكي يشغلهم عن حالهم، وبذلك يستطيع اخراج الكبت الداخلي لديهم"
<b>Sous-variable 6.4 : COMLOT : Théorie du complot</b>		
<b>Complot israélien</b>	Des acteurs pro-israéliens ont instrumentalisé la crise à la faveur d'Israël.	"اكيد هذا الشخص المدعوا... اسرائيلي او من جماعة صهيون"

**Annexe 02 : Description des catégories thématiques**

<b>Complots chrétiens</b>	Des acteurs anti-arabes ont instrumentalisé la crise pour créer division entre algériens et Egyptiens.	"وتلك أحداث نفع فيها المناوئون للقومية العربية وللتقارب بين الشعبين الجزائري والمصري"
<b>Manœuvre berbère</b>	Des acteurs berbères ont instrumentalisé la crise pour créer division entre algériens et Egyptiens.	"أهيا البرابرة..... أساليبكم قديمة..... لن تستطيعوا التفريق بين الجزائريين وإخوانهم العرب"
<b>Sous-variable 6.5 : ELIT-COMPR : Comportement de l'élite égyptienne</b>		
<b>Comportement de l'élite égyptienne</b>	Evocation du comportement de l'élite égyptienne lors du conflit	"لقد تمادى الصحفيون والاعلاميون المصريون الى حد كبير حتى وصلوا الى رموزنا... و الى التشكيك في عروبتنا واسلامنا"
<b>Sous-variable 6.6 : AFAIBL-LIENS-CULT : Affaiblissement des liens culturels</b>		
<b>Division</b>	Division et éloignement entre algériens et égyptiens.	« <i>Perso j'en veux plus de la soi-disant unité entre Algériens et égyptiens</i> ».
<b>Oublie des valeurs et des origines</b>	Algériens et Egyptiens ont oublié leurs origines et valeurs communes.	« <i>On a oublié nos origines et nos valeurs</i> ».
<b>Sous-variable 6.7 : AUTR-FAC : Autres facteurs</b>		
<b>Situation sociale des supporters</b>	Evocation des conditions sociales des supporters.	« <i>... Les supporters ... sont des victimes de la société ...</i> »
<b>Défaillance éthiques et culturelles</b>	Défaillance éthique et culturelle des populations algériennes et égyptiennes	"... أثبتت أيضا الاحداث قصورا كبيرا في اخلاقيات وثقافة الشعب المصري والجزائري معا..."

**Variable 07 :REFU-REC : Refus de la réconciliation**

<b>Catégories thématiques</b>	<b>Description</b>	<b>Exemples</b>
<b>Demande de poursuite des coupables algériens</b>	Demande de poursuite de toute algérien ayant porté atteinte à l'Egypte pendant le conflit	"ونحن المصريين الابطال نطالبكم ايضا بتسليم راس كل جزائري سب مصر..."
<b>Refus de la réconciliation</b>	Des internautes expriment un refus de réconciliation	"... أن يغلق الباب وراء كل مصالحة لهذا المدعو مصر..."
<b>Refus de présenter des excuses</b>	Des internautes refusent toute forme de présentation d'excuses.	"... لا صلح ولا اعتذار للجزائر..."

**Variable 0 8 : REC : Réconciliation**

Catégories thématiques	Description	Exemples
<b>Union algéro-égyptienne</b>	Evocation d'une union entre l'Algérie et l'Egypte	"... الجزائر و مصر دم واحد و شعب واحد ..."
<b>L'Algérie a supporté la révolution égyptienne</b>	Les algériens ont supporté la révolution égyptienne dès ces débuts.	"... أثناء ميلاد الثورة المصرية احتضن الجزائريين الثورة المصرية ..."
<b>Les coupables sont une minorité extrémiste</b>	Les coupables dans le conflit sont une minorité qui n'appartient pas au peuple égyptien	"عفوا اخ محمد مجدي تاسف على ماذا هل الشعب المصري خلط في حق الجزائر لا اظن ذلك بل بعض كلاب النظام السابق من فنانيين ومديعين اعداء الشعب المصري"
<b>Excuses adressées au peuple algérien</b>	Des acteurs égyptiens présentent des excuses au peuple algérien.	"اتقدم بخالص الاسف لاشقائى الجزائريين على ما حدث لهم وقت الازمة المصرية الجزائرية."
<b>Désintérêt pour le conflit</b>	Les acteurs présentent un désintérêt vis-à-vis du conflit.	"يا عم وانا بلد بنضببطها ... مش فاضين للحورات القديمة دي."
<b>Oublie du conflit</b>	Le conflit est oublié et la situation s'est rétablie.	"خلاص نسينا الحكاية والحمد لله رجعت الآن المياه الى مجاريها."
<b>Réconciliation</b>	Réconciliation des deux peuples.	"أخي هناك اليوم الاثنين حصة في اداعة مصرية رايجين يجددو الصلاح مع الجزائريين ..."
<b>Aversion en vers le sujet</b>	Le conflit algéro-égyptien suscite l'aversion des internautes.	"يا اخوان فكونا طفشنا من هندي السيره."
<b>Appel à la réconciliation par internautes</b>	Des internautes lancent des appels à la réconciliation	"رسالة الى الشعب المصري ... اطلب منهم الوقوف مع اخوانهم الجزائريين في كاس العالم وقفة الاخ مع اخيه ..."

---

**Annexe 03 :**  
**Matrice chronologique détaillée**  
**Phases de la crise Algéro-égyptienne de**  
**2009-2011**



**Noms des variables et des sous-variables constituées pour l’analyse de presse**

**Variable 01 : U-TIC : Utilisation des TIC**

- **S.V 1-1 : COM-TIC** : Pratiques de communication via les TIC
- **S.V 1-2 : ORG-TIC** : Organisations appartenant au secteur des TIC

**Variable 02 : PER-CCT : Performance culturelle à court terme**

- **S.V 2-1 : SENS-CUL-ALG** : Sensibilité culturelle à l’encontre de la société algérienne.
- **S.V 2-2 : SENS-CUL-EGY** : Sensibilité culturelle à l’encontre de la société égyptienne.
- **S.V 2-3 : DIVRS-CUL** : Diversité culturelle.

**Variable 03 : PER-ETH : Performance éthique.**

- **S.V 3-1 : COMP-NETH-ALG** : Comportements non éthiques à l’encontre de la société algérienne.
- **S.V 3-2 : COMP-NETH-EGY** : Comportements non éthiques à l’encontre de la société égyptienne.
- **S.V 3-3 : Rumeurs** : Rumeurs émises lors de la crise.

**Variable 04 : PER-CLT : Performance culturelle à long terme.**

- **S.V 4-1 : REPR-CULT** : Répercussions culturelles à long terme (de la crise).
- **S.V 4-2 : REPRIS-CULT** : Reprise des échanges culturels.

**Variable 05 : PER-SOC : Performance sociétale.**

- **S.V 5-1 : VIOL-ALG** : Violence à l’encontre d’acteurs algériens.
- **S.V 5-2 : VIOL-EGY** : Violence à l’encontre d’acteurs égyptiens.
- **S.V 5-3 : AUTR-VIOL** : Autres violences.
- **S.V 5-4 : REPR-ECO** : Répercussions économiques.
- **S.V 5-5 : REPR-POL** : Répercussions politiques.
- **S.V 5-6 : REPR-Sport** : Répercussions sur la collaboration sportive.
- **S.V 5-7 : REPRIS-ECO**: Reprise des échanges économiques.
- **S.V 5-8 : REPRIS-POL** : Reprise des échanges politiques.
- **S.V 5-9 : REPRIS-SPORT** : Reprise des échanges Sportives.

**Variable 06 : FAC-CXT : Facteurs contextuels.**

- **S.V 6-1 : HIST-SPORT** : Histoire des rencontres sportives entre les deux pays.
- **S.V 6-2 : LIBRT-EXP** : Libertés d’expression.
- **S.V 6-3 FAC-POL** : Facteurs politiques.
- **S.V 6-4 FAC-ECO** : Facteurs économiques.
- **S.V 6-5 : COMLOT** : Théorie du complot.
- **S.V 6-6 : ELIT-COMPRT** : Comportement des élites.
- **S.V 6-7 : AFAIBL-LIENS-CULT** : Affaiblissement des liens culturels.

**Variable 07 : ACT-REC : Actes pour la réconciliation.**

**Variable 0 8 : REC** : Réconciliation.

**Variable 0 9 : CAUSE-REC** : Causes de la réconciliation.

**Variable 10 : Fragilité-RELATION** : Fragilité de la réconciliation.

V	S.V	La phase préliminaire Janv. - Avril 2009	La phase de déclenchement et de développement de la crise Mars-Oct. 2009	Le pic de la crise Nov2009 - Mars 2010	L'inflexion de la crise Avr2010-Janv 2011	La phase de résolution Fév. – Nov. 2011
Variable 01 : U-TIC	S.V 1-1 : COM-TIC	- Menaces sur le NET ( <i>Avr09</i> )	-Débats sur les web-sociaux ( <i>Oct.09</i> )	- Débats sur les forums de discussion ( <i>Nov09</i> ). - Cour sur Facebook ( <i>Nov09</i> ).	- Débats sur les forums de discussion ( <i>Avr10</i> ). - Les algériens fréquentent les sites de la presse égyptienne ( <i>Juin10</i> ).	
	S.V 1-2 : ORG-TIC	- Communication normal au tour des qualifications - Articles traitant de sujets sportifs - Amplification de la part des médias égyptiens ( <i>Avr09</i> ). - Comportement culturellement insensible des médias égyptiens ( <i>Avr09</i> )	- Comportement non éthique des médias égyptiens ( <i>Juin-Oct09</i> ). - Comportement non éthique des médias algériens ( <i>Oct.-09</i> ). - Amplification des médias égyptiens. -Guère médiatique ( <i>Juin-Oct09</i> ).	- Participation des médias Publiques égyptiens ( <i>Nov.09</i> ). - Comportement non éthique des médias égyptiens et algériens. - Responsabilité des médias. - Amplification des médias égyptiens et algériens. - Guère médiatique. - Comportement des médias égyptiens à l'égard de l'Angola ( <i>Janv.-10</i> ).	- Guère médiatique (Avr.10). -Comportement non éthique ; médias égyptiens ( <i>Juin10</i> ). - Responsabilité des médias (Mai.10) - Amplification ; médias égyptiens ( <i>Avr.-Mai. 10</i> ).	- Comportement non éthique des médias algériens ( <i>Juin.-Aout.11</i> ) - Responsabilité des médias ( <i>Nov.11</i> ).
Variable 02 : PER-CCT	S.V.2-1 SENS-CUL- ALG		- L'Egypte plus civilisé que l'Algérie ( <i>juin.09</i> ). - Atteinte aux origines arabes des algériens ( <i>Oct.09</i> ). - Atteinte à l'islam des algériens ( <i>Oct.09</i> ).	- Atteinte aux martyres algériens ( <i>Nov.09</i> ). - Atteinte au drapeau algérien ( <i>Nov.-09</i> ). - L'Egypte plus civilisé que l'Algérie ( <i>Nov.-09</i> ). - L'Algérie est plus pire qu'Israël ( <i>Janv.10</i> ). - L'Algérie normalise avec Israël ( <i>Fev.10</i> ).		
	S.V 2-2 : SENS-CUL- EGY	- Fortes critiques, culturellement insensibles, adressés au système politique égyptien.	- Propos raciaux envers l'Egypte. - Allégeance aux occidentaux et à Israël. - Atteinte à l'histoire égyptienne.	- Atteinte du drapeau égyptien ( <i>Nov.09</i> ). - Critiques à la fatwa des Imams. - Trahison des palestiniens ( <i>Déc.09</i> ). - Critiques à la société égyptienne ( <i>Déc.09</i> ). - Allégeance aux occidentaux et à Israël	- Allégeance aux occidentaux et à Israël. - Trahison des palestiniens.	
Variable 03 : PER-ETH	S.V 3-1 : COMP- NETH- ALG		- Atteintes envers l'Algérie ( <i>Oct.09</i> ).	- Atteintes envers l'Algérie - Insultes au peuple algérien - Atteintes à des responsables algériens. - Appel à l'expulsion des algériens ( <i>Nov.09</i> ). - Atteintes aux joueurs algériens( <i>Janv.10</i> ).		
	S.V. 3-2 COMP- NETH- EGY		- Atteinte à l'Egypte ( <i>Juin.-Oct.09</i> ). - Insultes envers les sportifs égyptiens ( <i>Août.09</i> ).	- Atteinte à l'élite égyptienne		- Insultes envers les égyptiens ( <i>Sep.11</i> ). - Atteinte à l'Egypte ( <i>Nov.11</i> ).
	S.V 3-3 Rumeurs		- Réduction du nombre de visa	- Boycotte des manifestations sportives prévues en Egypte ( <i>Nov.09</i> ). - Assassina de supporteurs algériens au Caire ( <i>Nov.09</i> ). - Les hommes d'affaire algériens finance le déplacement d'assassins algériens vers le Soudant ( <i>Nov.09</i> ). - Situation des travailleurs égyptiens en Algérie. - El Azhar participe au boycott de l'Algérie.	- L'Algérie dans la liste des pays terroristes ( <i>Nov.10</i> ).	

V	S.V	La phase préliminaire Janv. - Avril 2009	La phase de déclenchement et de développement de la crise Mars-Oct. 2009	Le pic de la crise Nov2009 - Mars 2010	L'inflexion de la crise Avr2010-Janv 2011	La phase de résolution Fév. – Nov. 2011
Variable 04 : PER-CULT	S.V 4-1 : REPR-CULT			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bagarres entre journalistes (<i>Nov.09</i>).</li> <li>- Désaffection vis-à-vis des produits culturels égyptiens (<i>Nov.09</i>).</li> <li>- Boycotte des produits culturels égyptiens (<i>Déc.09</i>).</li> <li>- Rupture de la coopération universitaire (<i>Déc.09</i>).</li> <li>- Arrêt des bourses vers l'Egypte (<i>Déc.09</i>).</li> <li>- Comportement des autorités égyptiennes vis-à-vis des artistes algériens (<i>Déc.09</i>).</li> <li>- Intérêt à la civilisation Egyptienne ancienne (<i>Déc.09</i>).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Désaffection vis-à-vis des produits culturels égyptiens (<i>Janv.10</i>).</li> <li>- Boycotte des produits culturels égyptiens.</li> <li>- Les algériens rejettent des artistes arabes (<i>Juin.10</i>).</li> <li>- Boycotte des manifestations culturelles égyptiennes.</li> <li>- Absence de l'Egypte au salon du livre à Alger.</li> </ul>	
	S.V 4-2 : REPRIS-CULT				<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation égyptienne au concours du Coran d'Alger (<i>Sep.10</i>).</li> <li>- Solidarité des médiatiques algériens avec les médiatiques égyptiens face aux comportements du système ancien au début de la révolution (<i>Janv.11</i>).</li> </ul>	<p><b>A partir de Mai 2011</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Invitation-théâtre-égyptien.</li> <li>- Activités culturelles Egyptiennes en Algérie</li> <li>- Participations égyptiennes à des manifestations culturelles en Algérie</li> <li>- Honorification d'artistes égyptiens dans des manifestations algériennes</li> <li>- Honorification du ministre algérien de la culture</li> </ul>

V	S.V	La phase préliminaire Janv. - Avril 2009	La phase de déclenchement et de développement de la crise Mars-Oct. 2009	Le pic de la crise Nov2009 - Mars 2010	L'inflexion de la crise Avr2010-Janv 2011	La phase de résolution Fév. – Nov. 2011
Variable 05 : PER-SOC :	S.V 5-1 : VIOL-ALG			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agression des joueurs algériens</li> <li>- Souffrances des joueurs algériens</li> <li>- Agression des supporteurs algériens</li> <li>- Souffrances des ressortissants algériens</li> <li>- Agression des ressortissants algériens</li> <li>- Harcèlement des étudiants algériens au Caire</li> <li>- Evacuation des étudiants algériens</li> </ul>		
	S.V 5-2 : VIOL-EGY			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agression des supporteurs égyptiens</li> <li>- Harcèlement des supporteurs égyptiens</li> <li>- Agression de l'ENE</li> <li>- Harcèlement des égyptiens en Algérie</li> <li>- Insécurité des égyptiens en Algérie</li> <li>- Agression de citoyens égyptiens à Khartoum</li> <li>- Agression de ressortissants égyptiens en Algérie</li> <li>- Souffrance des travailleurs égyptiens</li> <li>- Fuite des travailleurs Egyptiens</li> <li>- Dispositifs sécuritaires adoptés en Algérie</li> </ul>		
	S.V 5-3 : AUTR-VIOL	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Congestion de la rue égyptienne (Avr.09).</li> <li>- Congestion de la rue Algérienne (Avr.09).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crainte d'une possible agression de l'ENE à Blida (Mai.09).</li> <li>- Congestion de la rue égyptienne (Oct.09).</li> <li>- Congestion de la rue Algérienne (Oct.09).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Congestion de la rue égyptienne</li> <li>- Congestion de la rue Algérienne</li> <li>- Plant sécuritaire en Arabie Saoudite</li> <li>- Saccages en France</li> </ul>		
	S.V 5-4 : REPR-ECO			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saccage des investissements Egyptiens en Algérie (Nov.09).</li> <li>- Pertes et indemnités d'ORASCOM.</li> <li>- Suspension des projets égyptiens en Algérie (Nov.09).</li> <li>- Chute de l'indice Bourcier aux CAIRE (Nov.09).</li> <li>- Pertes financières : ELMOUKAUILOUNE en crise (Dec.09).</li> <li>- Les entreprises égyptiennes en crise (Dec.09).</li> <li>- La presse algérienne dénonce la coopération économique avec l'Egypte (Dec.09).</li> <li>- Perturbation des exportations algériennes de gaze ver l'Egypte (Fev.10).</li> <li>- Chute des importations de produits égyptiens (Fev.10).</li> <li>- Rupture des flux touristiques</li> <li>- Appel au boycott de Djézzy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suspension des projets égyptiens en Algérie (Juil.10).</li> <li>- Perturbation des exportations algériennes de gaze ver l'Egypte</li> <li>- Chute des importations de produits égyptiens.</li> <li>- Affaire Djézzy.</li> <li>- Rupture des flux touristiques (Juil.10).</li> <li>- L'Egypte boycotte la Foire internationale d'Alger (Mai.10).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recule des investissements Egyptiens en Algérie</li> <li>- Affaire Djézzy</li> <li>- Résiliation des contrats de travailleurs égyptiens</li> </ul>

V	S.V	La phase préliminaire Janv. - Avril 2009	La phase de déclenchement et de développement de la crise Mars-Oct. 2009	Le pic de la crise Nov2009 - Mars 2010	L'inflexion de la crise Avr2010-Janv 2011	La phase de résolution Fév. – Nov. 2011
Variable 05 : PER-SOC :	S.V 5-5 : REPR-POI			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise diplomatique (Nov.09).</li> <li>- Appel à l'interruption des relations diplomatiques (Nov.09).</li> <li>- Encerclément de l'ambassade algérienne au Caire (Nov.09).</li> <li>- Réaction du parlement égyptien (Nov.09).</li> <li>- Réactions des partis égyptiens (Nov.09).</li> <li>- Retrait de l'ambassadeur égyptien d'Alger (Nov.09).</li> <li>- L'Egypte exige des explications, des excuses, des indemnités (Nov.09).</li> <li>- L'Algérie rejette les revendications égyptiennes (Déc.09-Férv.10).</li> <li>- L'Algérie interpelle son ambassadeur au Caire (Déc.09).</li> <li>- Déplacement du sommet de la francophonie (Déc.09).</li> <li>- Déclarations de responsables politiques Algériens.</li> <li>- Réactions de chefs de parties algériens (Férv.10).</li> <li>- Rupture des relations institutionnelles</li> <li>- L'Algérie remet en cause le leadership régional égyptien (sur les institutions arabes) (Férv.10).</li> <li>- Les pays arabes et africains remettent en cause le leadership égyptien.</li> <li>- Accusations portés à l'Egypte.</li> <li>- Les pertes politiques du régime égyptien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise diplomatique (Mai.10)</li> <li>- Demande algérienne d'excuses officielles (Avr-Mai.10).</li> <li>- Dégradation des relations Algéro-Egyptiennes (Nov.10)</li> <li>- L'Algérie remet en cause le leadership régional égyptien (Mars.10).</li> <li>- Relation Egypte El Djazira (Avr.10).</li> </ul>	
	S.V 5-6 : REPR-Sport			<ul style="list-style-type: none"> <li>- La FAF porte plainte à la FIFA (Nov.09).</li> <li>- L'EFA monte un dossier pour la FIFA.</li> <li>- Interruption de la collaboration sportive (Nov.09).</li> <li>- Absence de l'Algérie aux Jeux Arabes de Volley 2010 (Déc.10).</li> <li>- L'ASCOD reportée.</li> <li>- Reprise du conflit : CAN 2010 (Jan-Férv.10).</li> <li>- Accusation de l'Egypte de trucage lors de la CAN2010.</li> <li>- Reprise de la crise : CAN de Handball 2010.</li> <li>- La FIFA auditionne l'Egypte (Mars.10).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Critiques à des personnalités sportives Egyptiennes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agression d'un arbitre Algérien (Mar-Avr.11).</li> <li>- Restriction à la mobilité des supporters (août.11).</li> </ul>

V	S.V	La phase préliminaire Janv. - Avril 2009	La phase de déclenchement et de développement de la crise Mars-Oct. 2009	Le pic de la crise Nov2009 - Mars 2010	L'inflexion de la crise Avr2010-Janv 2011	La phase de résolution Fév. - Nov. 2011
Variable 05 : PER-SOC :	S.V 5-7 : REPRIS- ECO			-Retour des Hommes d'affaires égyptiens <b>(Déc.09)</b> . - Les Entreprises Egyptiennes reprennent leurs activités <b>(Déc.09)</b> .	- Retour d'Egypt-Airlines <b>(Aout.10)</b> .	- Reprise et dynamisation des activités touristiques <b>(Oct.11)</b> . - Retour d'Egypt Airlines <b>(Oct.11)</b> . - L'Egypte, invité d'honneur à la foire internationale d'Alger <b>(Oct.11)</b> . - Reprise des échanges commerciaux <b>(Oct-Nov.11)</b> . - Appel au soutien économique de l'Egypte <b>(Déc.11)</b> .
	S.V 5-8 : REPRIS- POL			- Retour de l'ambassadeur égyptien à Alger <b>(Fev.10)</b> . - Accord entre les avocats des deux pays <b>(Déc.10)</b> .	- L'ambassadeur Algérien promet de soutenir l'Egypte de la révolution <b>(Fév.11)</b> . - Reprise des relations organisationnelles <b>(Juil.-Déc.10)</b> .	- Appel ministériel à la réconciliation <b>(Avr.11)</b> . - Dossier de la crise clos sur le plan officiel <b>(Avr.11)</b> . - Efforts pour relancer la collaboration <b>(Juin.11)</b> . - Reprise des relations et développement de la coopération <b>(Nov.11)</b> .
	S.V 5-9 : REPRIS-SPORT				- Rencontres, ligue des champions <b>(Aout.- Sep.10)</b> . - Rétablissement des relations entre responsables sportifs <b>(Sept.10)</b> . - Conditions favorables des joueurs algériens exerçant en Egypte <b>(Oct.10- Janv.11)</b> . - Les Joueurs Algériens, sollicités par les clubs Egyptiens <b>(Déc.10)</b> .	- Rétablissement des relations sportives suite à la révolution <b>(Fév.11)</b> . - Conditions favorables des joueurs algériens exerçant en Egypte <b>(Mai.11)</b> . - Rencontres, Ligue des champions <b>(Aout.11)</b> - Reprise de la coopération sportive <b>(Oct.11)</b> . - L'Algérie soutien l'organisation des jeux méditerranéens par le Caire <b>(Oct.11)</b> . - Honorification d'Abou Trika <b>(Nov.11)</b> .

V	S.V	La phase préliminaire Janv. - Avril 2009	La phase de déclenchement et de développement de la crise Mars-Oct. 2009	Le pic de la crise Nov2009 - Mars 2010	L'inflexion de la crise Avr2010-Janv 2011	La phase de résolution Fév. – Nov. 2011
Variable 06 : FAC-CXT :	S.V 6.1 HIST- SPORT		- Rencontres antérieures.			
	S.V 6.2 LIBRT- EXP		- Absence de chaînes TV Algériennes.	- Les libertés en Egypte. - Politisation du secteur de la communication. - Absence de chaînes TV Algériennes	- Absence de liberté d'expression sur le NET	
	S.V 6-3 FAC-POL			- Les droits de l'homme en Egypte - Comportement des pouvoirs publics et politiques égyptiens - Politisation de la victoire par les autorités algériennes - Les premiers signes de la révolution apparaissent avant le conflit. - Manœuvre politique Egyptienne - Responsabilité du clan MOUBAREK - Enjeux politiques de la compétition	- Comportement des pouvoirs publics et politiques égyptiens - Absence de démocratie au sein des instances arabes - Les premiers signes de la révolution apparaissent avant le conflit.	- Enjeux politiques de la compétition
	S.V 6-4 FAC-ECO	- Tensions économiques - Les entreprises égyptiennes trouvent des difficultés en Algérie - LACOM liquidée - Désengagement d'entreprises égyptiennes face à leurs engagements salariaux en Algérie.	- Redressement fiscal d'ORASCOM (sept-oct.09) - Désengagement d'ORASCOM (Oct.09). - Liquidation de LACOM.	- Redressement fiscal d'ORASCOM - Enjeux économiques de l'amplification - Désengagement d'ORASCOM - Liquidation de LACOM. - Retraits de la licence accordé à la CAT.	- Redressement fiscal d'ORASCOM	- Redressement fiscal d'ORASCOM - Désengagement d'ORASCOM - Litige entre Telecom Egypt et l'Algérie.
	S.V 6-5 : COMPLIT			- Complot israélien	- Complot israélien	
	S.V 6-6 : ELIT- COMPRT	- Comportement de l'élite égyptienne (Avr.09).	- Comportement de l'élite égyptienne	- Comportement de l'élite égyptienne - Comportement d'Elites Arabes évoluant en Egypte	- Comportement de l'élite égyptienne	- Comportement de l'élite égyptienne

V	La phase préliminaire Janv. - Avril 2009	La phase de déclenchement et de développement de la crise Mars-Oct. 2009	Le pic de la crise Nov2009 - Mars 2010	L'inflexion de la crise Avr2010-Janv 2011	La phase de résolution Fév. – Nov. 2011
<u>Variable 07 : ACT-REC</u>		- Des responsables politiques apaisent les tensions ( <b>Juin.09</b> ). - Les médias apaisent les tensions ( <b>Oct.09</b> )	- Des responsables politiques apaisent les tensions ( <b>Nov.-Déc.09 – Mars.10</b> ). - El Azhar Appel à la réconciliation. - Initiatives de médiation prises par la Ligue arabe ( <b>Nov.-Déc.09</b> ). - Action des juristes égyptiens. - Les élites arabes à Paris dénoncent le conflit algéro-égyptien ( <b>Déc.09</b> ). - Apaisement et appel à la réconciliation de la part du président de l'EFA ( <b>Mars.10</b> ). - Le Soudan œuvre pour un match de réconciliation ( <b>Mars.10</b> ).	- Action palestinienne pour la réconciliation ( <b>Mai.10</b> ). - L'union médiatique Arabe œuvre pour la réconciliation. - Des responsables politiques apaisent les tensions ( <b>Juin.10</b> ). - Des responsables d'institutions égyptiennes œuvrent pour rétablir les relations commerciales ( <b>Juil.10</b> ). - Des responsables politiques œuvre pour un match de réconciliation ( <b>Juil.-Nov.10</b> ). - Désir de réconciliation exprimé par les élites égyptiennes. - Visite du président Egyptien à Alger ( <b>Juil-Aout10</b> ). - Réception exceptionnel d'El-Ahli à Tizi-Ouzou (Août-Sept.10). - Déclaration d'ABOU-TRIKA.	- La chaîne ERRAHMA œuvre pour la réconciliation ( <b>Mars.11</b> ). - Nomination d'un nouvel ambassadeur Egyptien à Alger avec la réconciliation comme mission ( <b>Juin-aout.11</b> ). - Actions de l'ambassadeur égyptien à Alger ( <b>Août.11</b> ). - Des responsables politiques œuvre pour un match de réconciliation. - Déclaration de l'Ambassadeur d'Algérie au Caire ( <b>Nov.11</b> ).
<u>Variable 08 REC</u>					- Union algéro-égyptienne ( <b>Fév.11</b> ). - Réconciliation ( <b>Mars.11</b> ). - L'Algérie tourne la page du conflit ( <b>Mars.11</b> ).
<u>Variable 09 : CAUSE-REC</u>					- Les élites qui ont porté atteinte à l'Algérie ont soutenues le système ancien face à la révolution ( <b>Fév.11</b> ). - Les sportifs qui étaient sur la liste noir algérienne sont sur la liste noire des révolutionnaires ( <b>Fév.11</b> ). - Retour de l'Egypte suite à la révolution ( <b>Fév.11</b> ). - Des artistes algériens ont soutenues la révolution égyptienne ( <b>Juin.11</b> ). - L'Egypte d'après la révolution soutien la Palestine. - Soutien du peuple algérien à la révolution égyptienne. - Rupture avec Israël ( <b>Sep.11</b> ). - La révolution du 15 Janvier de l'Egypte - Retour de l'Egypte suite à la révolution ( <b>Sep.11</b> ).
<u>Variable 10 : Fragilité-RELATION</u>					- Des tensions persistent au sein de la société ( <b>Av.11</b> ). - La presse israélienne évoque la crise ( <b>Av.11</b> ). - Fragilité des relations ( <b>Mais.11</b> ). - Rappel de la crise à l'occasion d'autres rencontres sportives. - Comportement de la presse Algérienne ( <b>Juin.11</b> ). - L'Egypte ne souhaite pas rencontrer l'Algérie en qualifications Olympiques ( <b>Juil.11</b> ). - Atteinte à des élites Egyptiens ( <b>Juin.-Nov.11</b> ). - Atteinte au peuple Egyptien ( <b>Nov.11</b> ).



**Résumé :** Imprégnées d'une conception rigide et statique de la culture, les études ont longtemps exclu tout impact des TIC sur cette variable. Le rapport présumé était à sens unique entre : culture, utilisation des TIC et performance. Aujourd'hui, des modèles tels que celui de « l'oignon virtuel » tracent une image bien différente de la culture. Ils représentent cette dernière comme un système ouvert et dynamique ; susceptible de subir des changements suite à l'adoption d'une TIC. Plus loin encore, les rapports des institutions internationales et certains travaux scientifiques soulignent aujourd'hui la présence d'une *performance culturelle* au sein des organisations. C'est à la lumière de ces récentes évolutions que nous revisitons dans cette thèse la relation « TIC-Performance-Culture ». La problématique de ce travail s'interroge sur *l'impact que peut avoir l'utilisation des TIC sur la performance culturelle de l'entreprise et les répercussions que pourrait provoquer cet impact sur les autres axes de sa performance globale (financier, client et social)*. Pour répondre à ces questions, deux études empiriques – inscrites dans une approche qualitative, non positiviste, axée sur le processus – ont été entreprises. Mobilisant différentes techniques d'analyse de contenu, ces études ont portées respectivement sur : la communication des banques islamique via leurs sites institutionnels ; et les pratiques des firmes médiatiques lors des rencontres sportives Algérie-Egypte (2009-2010). Les résultats de ces études démontrent que certaines entreprises (les banques islamiques) intègrent des critères culturels à leurs construits de performance globale. Que ce type d'entreprises entretient une forte communication électronique autour des dimensions culturelles de leurs performances globales. Que certaines de ces entreprises ciblent des objectifs culturels à travers l'utilisation des TIC. En outre, ces résultats démontrent qu'une communication via les TIC caractérisée par une performance culturelle négative peut conduire à de meilleures performances économiques et financières. Toutefois, cette communication aura des retombées négatives sur la valeur apportée aux clients, aux salariés et à la société.

**Mots clés :** Technologies de l'information et la communication, culture, performance, approche par les ressources, approche par les parties prenantes, responsabilité sociale de l'entreprise.

**Abstract:** Impregnated with a rigid, static view of culture, studies have long ruled out any impact of ICT on culture. The alleged relationship was one-way between: culture, the use of ICT and performance. Today, models such as that of the "virtual onion" draw a different picture of the culture. They represent this latter as an open and dynamic system; susceptible to changes following the adoption of ICT. Furthermore, the reports of international institutions and some scientific work today emphasize the presence of a cultural performance in organizations. It is in light of these recent developments that we consider in this thesis the relation "ICT, Performance and Culture". The problematic of this work is to examine the potential impact of ICTs on cultural performance of the company and the repercussions that this impact could cause on other components of its Global performance (financial, customer and social). To answer these questions, two qualitative studies were conducted. Mobilizing various analyzing content techniques, these studies carried out respectively on: the Islamic bank communication via their corporate websites; and practices of media firms at sporting events Algeria-Egypt (2009-2010). The results of these studies show that some companies (Islamic banks) incorporate cultural criteria for their Global performance built. That this type of company has a strong electronic communication around the cultural dimensions of their Global performance. Some of these companies target cultural objectives through ICT adoption. In addition, these results demonstrate that communication via ICT characterized by negative cultural performance can lead to better economic and financial performance. However, this communication will have negative impact on the value afforded to clients, employees and society.

**Keywords:** Information and Communication Technology, culture, performance, resource approach, stakeholders approach, Corporate Social Responsibility.

**الملخص :** لمدة طويلة من الزمن، أفصت الدراسات أي تأثير لتكنولوجيات الإعلام والاتصال على الثقافة. في إطار نظرة ساكنة للثقافة، لطالما كانت العلاقة المفترضة أحادية الاتجاه بين هذه الأخيرة واستعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال والأداء. في السنوات الأخيرة، ظهرت نماذج نظرية جديدة تظهر الثقافة كنظام مفتوح وديناميكي، يمكن أن يتعرض لتغيرات جراء تبني تكنولوجيات الإعلام والاتصال. علاوة على ذلك، تؤكد تقارير المؤسسات الدولية وبعض الأعمال العلمية اليوم وجود أداء ثقافي في المنظمات. على ضوء هذه التطورات الأخيرة، تعيد هذه الأطروحة النظر في العلاقة "تكنولوجيات الإعلام والاتصال - ثقافة - أداء". تتساءل إشكالية هذا العمل حول التأثير المحتمل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال على الأداء الثقافي للمؤسسات والتداعيات التي يمكن أن يسببها هذا التأثير على الأبعاد الأخرى لأدائها الكلي (المالية والعملاء والاجتماعية). للإجابة على هذه الأسئلة، أجريت دراستان نوعيتان باستعمال تقنيات متعددة لتحليل المحتوى: تطرقت الدراسة الأولى إلى اتصال البنوك الإسلامية عبر مواقعها الإلكترونية، في حين تعرضت الثانية إلى ممارسات المؤسسات الإعلامية خلال المناسبات الرياضية التي جمعت الجزائر ومصر عامي 2009 و2010. أظهرت نتائج الدراستين أن الأداء الكلي لبعض المؤسسات (البنوك الإسلامية) يتضمن معايير ثقافية، أن هذا النوع من الشركات تمارس اتصالا إلكترونيا قويا حول الأبعاد الثقافية لأدائها وأن بعض هذه المؤسسات يستهدف أهدافا ثقافية من خلال استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال. بالإضافة إلى ذلك، تظهر هذه النتائج أن اتصالا إلكترونيا يتميز بأداء ثقافي سلبي يمكن أن يؤثر إيجابا على الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة وسلبا على قيمة التي تخلقها المؤسسة لزيائنها، لموظفيها وللمجتمع.

**كلمات البحث:** تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الثقافة، الأداء، المسؤولية الاجتماعية للشركة، نظرية أصحاب المصالح، نظرية الموارد.