9èmes JOURNEES SCIENTIFIQUES ET TECHNIQUES
08 au 10 avril 2013, Centre des Conventions d'Oran, Algérie

Réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : Cas des Entreprises Publiques Algériennes

Abdelkader BAAZIZ [(1)] , *Luc QUONIAM* [(2)]
[(1)] Doctorant, IRSIC, Aix-Marseille Université, France / Sonatrach, Algeria, E-Mail: abdelkader.baaziz@etu.univ-amu.fr
[(2)] Professeur des Universités, IRSIC, Aix-Marseille Université, France, E-Mail: mail@quoniam.info

Résumé - Les bouleversements économiques qui secouent le monde, n'ont pas épargné les pays en voie de développement comme l'Algérie et ont touché la quasi-totalité des secteurs économiques y compris ceux considérés comme stratégiques en bénéficiant de la protection de l'Etat, tels que le domaine minier ou le secteur des hydrocarbures.

Les entreprises algériennes se retrouvent ainsi dans un environnement concurrentiel exacerbé dus aux choix de l'économie de marché et doivent faire face à ces bouleversements qui se traduisent par l'émergence de nouveaux concurrents entrant sur un marché national traditionnellement protégé.

Par ailleurs, dans ce contexte concurrentiel indiqué, l'entreprise algérienne ne peut plus compter uniquement sur ses capacités internes. Elle doit s'ouvrir sur l'extérieur, de se créer des partenariats, aussi bien avec ses clients, ses fournisseurs, les universités et parfois même avec ses concurrents.

D'où la nécessité de :
1. Adopter de nouvelles formes d'organisation résilientes ;
2. Mettre en place un système d'information stratégique permettant une meilleure visibilité pour un pilotage adéquat de ses activités et capable de :
   - fédérer ses connaissances, ses savoirs et son savoir-faire critiques,
   - scanner l'environnement externe où elle opère afin de détecter des signaux favorables à son positionnement,
   - facilite la prise de décision tout en réduisant les risques inhérents à ses choix stratégiques.

Ici interviennent les concepts de Knowledge Management (KM), d'Intelligence Economique (IE) et de Business Intelligence (BI) à différents niveaux du management : du stratégique à l'opérationnel.

Mots-clefs: entreprise étendue, système d'information stratégique, knowledge management (KM), intelligence économique (IE), business intelligence (BI), environnement concurrentiel incertain, risque, décision.

I. INTRODUCTION

Depuis 1988, l'Algérie a initié des réformes économiques profondes appuyées par un arsenal législatif important et des accords internationaux historiques, notamment et à titre non exhaustif [1] :
- la loi 90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit complétée par l'ordonnance n° 03-11 du 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit,
- le code des investissements en date du 13 octobre 1993, complété par l'ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement et modifiée par l'ordonnance n°06-08 du 15 juillet 2006,
- Décret exécutif n°94-294 du 25 septembre 1994 relatif aux modalités de dissolution et de liquidation des entreprises publiques,
- l'ordonnance n°01-04 du 20 aout 2001 relative à l'organisation, à la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques,
- Loi n° 10-05 du 15 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence, modifiée et complétée par la loi n° 08-12 du 25 juin 2008,
- Décret présidentiel n°10-236 du 7 octobre 2010 portant réglementation des marchés publics,
- Arrêté interministériel du 31 mars 2010 complétant l'arrêté interministériel du 30 octobre 2005 fixant l'organisation de l'Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise,
- Décret exécutif n° 10-89 du 10 mars 2010 fixant les modalités de suivi des importations sous franchise des droits de douane dans le cadre des accords de libre échange,
- Divers lois de finances,
- la loi n° 05-07 du 28 avril 2005 relative aux hydrocarbures, et l'ordonnance n° 06-10 du 29 juillet 2006 modifiant et complétant la loi n° 05-07 relative aux hydrocarbures,
- Ordonnance n°10-05 du 26 août 2010 complétant la loi n° 06-01 du correspondant 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption,
- la signature en date du 19 décembre 2001 de l'accord d'association avec l'Union Européenne et son entrée en vigueur en septembre 2005 [2],
- la demande d'adhésion de l'Algérie à l'OMC introduite le 03 juin 1987, considérée par le gouvernement algérien comme « un choix souverain et une nécessité » [3]. Les négociations sont toujours en cours.

Ceci a donné lieu à une ouverture économique touchant la quasi-totalité des secteurs au profit des opérateurs privée nationaux et étrangers. Cette ouverture n'a pas épargné même des secteurs considérés stratégiques et largement protégés jusqu'à la fin des années 1990, tels que la sidérurgie, le domaine minier et les hydrocarbures [18].

Parmi les premières retombées de ces réformes, les transformations profondes au niveau du paysage économique algérien, notamment par [18] :

- la restructuration des entreprises publiques économiques (EPE) passant au statut de société par actions (SPA) ou sociétés à responsabilité limité (SARL ou EURL),
- la privatisation de centaines d'entreprises publiques en difficulté d'adaptation [1],
- la mise en place de nombreuses formes de partenariat avec des entreprises étrangères dans divers secteurs comme l'électronique grand public, les produits ménagers et le secteur des hydrocarbures,
- l'orientation marché/client et de nouvelles pratiques marketing.

Les entreprises publiques algériennes se retrouvent ainsi, dans un nouvel environnement concurrentiel hostile, caractérisé par l'émergence de nouveaux concurrents sur un marché national traditionnellement protégé et acquis où elles se doivent de créer ou de maintenir un avantage concurrentiel concret afin de se différencier autant que possible de leurs concurrents.

Dans cet espace marqué par des dérèglementations et des dérégulations, les entreprises publiques algériennes ont été fortement secouées car peu adaptées à la rapidité des changements et à l'incertitude des nouveaux environnements où l'Etat n'est plus garante de la protection des marchés.

En effet, le passage de l'économie planifiée basé sur le monopole de l'Etat sur tous les secteurs d'activité, à une économie de marché caractérisé par l'émergence du secteur privé national et étranger et basée sur la libre concurrence, implique des changements profonds et radicaux tant sur le plan organisationnel que stratégique de ces entreprises.

Les actions de reengineering et les plans de restructuration vont certes améliorer la productivité à court terme [5], mais vont-elles résister dans la durée face à l'évolution rapide de la technologie et aux nouvelles exigences d'un marché dominé par un client plus averti et plus précis dans l'expression de ses besoins ?

Certainement pas ! Il ne suffit plus de se contenter d'une étude classique du marché pour « pousser » un produit susceptible de satisfaire ce nouveau type de clients [5].

Quels instruments organisationnels et leviers technologiques devront prendre ces entreprises, afin de faire face aux incertitudes de ce nouvel environnement concurrentiel ?

Sur le plan organisationnel, il est nécessaire de trouver de nouvelles formes d'organisation souples, résilientes et favorisant l'innovation et le positionnement stratégique dans un tel environnement [17].

Sur le plan technologique, un alignement stratégique du système d'information est nécessaire et devra être capable de [9] :

- fédérer les savoirs et le savoir-faire critiques en interne,
- scanner l'environnement afin de détecter des signaux favorables au positionnement stratégique souhaité,
- facilite la prise de décision tout en réduisant les risques inhérents aux choix stratégiques dans un environnement incertain.

II. DE L'INCERTITUDE DANS LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION

La prise de décision est un ensemble de processus visant à choisir une option parmi plusieurs alternatives. Le décideur effectue son choix en comparant les conséquences attendues des différentes options. Chaque option peut être caractérisée par [12] :

- **l'incertitude :** manque de connaissance des choix possibles et/ou de leurs conséquences.
- **l'aspect non urgent :** la décision à prendre ne semble pas présenter un degré d'urgence apparent mais un danger potentiel pourrait apparaître à long terme.
- **la nature collective :** la décision collective est le résultat d'un débat d'experts. La personnalité de chacun, son mode de raisonnement, son goût ou son aversion pour le risque, son intérêt personnel et son degré d'implication dans l'entreprise constituent autant de facteurs d'influence sur les décisions.

L'incertitude dans un environnement concurrentiel peut provenir de trois sources différentes :

1. le décideur,
2. le manque d'information sur l'environnement,
3. le contexte de l'environnement.

Incertitudes liés au décideur

Le décideur peut être un individu ou un collectif.

Chaque individu réagit d'une manière différente. Les générateurs individuels de l'incertitude ne se limitent pas à la personnalité de l'individu. Ses expériences, ses savoirs et ses savoir-faire y jouent aussi un rôle important [9]. Les générateurs individuels sont soit des propriétés psychologiques de l'individu, soit un manque de compétences ou d'expériences qui engendre l'incertitude [12] :

- **Doute :** état de l'esprit qui s'interroge dans une forme de remise en cause.
- **Hésitation** : manque d'assurance et/ou de fermeté.
- **Scepticisme** : disposition d'esprit d'une personne portée à l'incrédulité ou à la défiance envers les opinions et les valeurs reçues.
- **Irrésolution** : trait de personnalité d'un individu inapte à la décision, quelque soit le contexte.
- **Indécision** : état mental d'une personne qui éprouve des difficultés à se déterminer.
- **Pessimisme** : disposition d'esprit qui consiste à ne voir que le mauvais côté des choses, à trouver que tout va ou va aller mal.
- **Aversion au risque** : une peur excessive du risque dont le résultat est une méfiance démesurée qui paralyse la décision. Ainsi, la prise de risque est vue comme une menace.
- **Fonction de regret** : propension à remettre en cause la décision qu'on vient de prendre, en préférant après coup, l'option non retenu dans la décision.
- **Manque de confiance en soi :** manque d'assurance que l'on peut avoir en ses ressources propres ou en sa destinée.

D'autres facteurs individuels comme la perception, le mode de raisonnement, les préférences, les croyances, les convictions et les émotions peuvent amplifier l'incertitude. Mais, nous les distinguons des générateurs cités, car ils peuvent jouer un double rôle, c'est-à-dire qu'ils sont aussi bien en mesure d'augmenter que diminuer l'incertitude.

Lorsque l'individu fait partie d'un groupe, il est en relation avec d'autres membres. Les interactions et les échanges modifient son comportement et lui donne plus ou moins de connaissance ou de doute impactant ainsi sa prise de position dont le résultat est la génération de l'incertitude [12] :

- **Débats contradictoires :** la confrontation des avis divergents.
- **Influences d'expertises :** l'influence de l'avis d'un expert.
- **Relation subordonnée entre individus :** influence d'un supérieur hiérarchique sur l'avis de ses collaborateurs [23]. Ceci est courant dans une entreprise très hiérarchisée telles que les entreprises publiques.
- **Divergences culturelles :** existence de sous-groupes ayant des visions différentes de la stratégie de l'entreprise.
- **Effets de groupe :** modèle de conduite d'un individu lié aux exigences du statut et des attentes d'un groupe [23]. Souvent l'affiliation idéologique ou politique est privilégiée par rapport à l'esprit d'appartenance à l'entreprise.

Incertitudes liés à l'information :

Les générateurs d'incertitude liés à l'information sont des propriétés de l'information [11] [12] [21] [22] [23] :

- **Absence** : manque d'information.
- **Incomplétude :** des informations partielles dues à l'impossibilité d'obtenir certains renseignements, à un problème au moment de la captation de la connaissance ou à l'existence d'informations générales, habituellement vraies, soumises à des exceptions que l'on ne peut pas énumérer ou prévoir [8].
- **Centralisation :** excès de centralisation de l'information stratégique [23] dans les entreprises publiques est monnaie courante. Trop de documents revêtent le caractère confidentiel. Les données ne sont plus simplement un produit intellectuel, mais un instrument politique, dont la rediffusion à travers les nouveaux systèmes d'information affecte les intérêts de groupes particuliers.
- **Importance :** l'information ne représente qu'une partie infime du processus de décision de l'organisation [24].
- **Ambiguïté :** toutes les langues contiennent des mots qui ont des significations différentes selon le contexte de l'analyse. Cette imprécision linguistique entrainant des interprétations multiples et conflictuelles, d'où confusion et manque de compréhension [20].
- **Subjectivité :** cela peut provenir de l'interprétation subjective des bribes d'informations disponibles. En fonction de leurs cultures et compétences, des analystes différents peuvent offrir des interprétations différentes voir contradictoires, de la même information. Cette source d'incertitude peut être réduite par le recours à la sollicitation d'opinions multiples de différents experts.
- **Contradiction :** l'existence d'informations abondantes et contradictoires.
- **Multidisciplinarité :** l'information qui touche à la fois plusieurs domaines, entraînant des difficultés de compréhension.

- **Volatilité** : la propension à la variabilité d'une valeur dans le temps.
- **Erreur de mesure (et d'estimation)** : la mesure d'une grandeur est toujours affectée par l'incertitude due à l'imprécision de l'individu qui effectue la mesure ou à la tolérance de l'instrument utilisé.

Incertitudes liés au contexte

Les incertitudes liées au contexte sont des variables de l'environnement, dans lequel la décision se déroule. Les facteurs d'incertitudes sont soit internes ou externes à l'entreprise.

1) Facteurs internes à l'entreprise :

Ce sont des facteurs internes influant la décision et agissent sur les processus de décision, en amont et en aval [12] [17] [18] :

- **Organisation de l'information** : La collecte, la mémorisation, l'archivage et l'organisation peu efficace de l'information sont d'autant de facteurs susceptibles de défavoriser la circulation et la communication de l'information au sein d'une entreprise. En effet, rares les entreprises publiques dotées d'un système de gestion électronique de documents (GED) pour l'organisation efficace de ses archives et documents importants [17] [18].
- **Facteurs hiérarchiques :** caractéristiques de l'organisation hiérarchique susceptible d'avoir un impact sur la lisibilité de la décision [23]. Le plus important étant la méconnaissance des managers de proximité au sein des entreprises publiques en Algérie, de l'étendu de leurs délégations de pouvoir de décision.

2) Facteurs externes à l'entreprise :

Ce sont des facteurs contextuels, extérieurs à l'entreprise qui peuvent influencer la décision et l'avenir de l'entreprise [9] [12] :

- **Pression des actionnaires :** la gouvernance de l'entreprise doit des comptes à ses actionnaires. Cette pression est plus importante lorsque l'actionnaire est l'Etat comme dans le cas des Entreprises Publiques Algériennes.
- **Pression du partenaire social :** Le poids du partenaire social est plus important lors des conflits socioprofessionnels dans les entreprises publiques que dans les entreprises privés. En effet, l'ancrage des syndicats dans l'entreprise publique influe directement sur les décisions majeures. Les pressions portent généralement sur des augmentations des salaires (Sonatrach durant le 2ème semestre de l'année 2011 [27], Algérie Télécom en décembre 2011 [25]), l'opposition aux privatisations des entreprises publiques et leurs conséquences tels que les plans de licenciements (Grève des travailleurs suite à la cession totale de l'ENGI au géant allemand des gaz industriels Linde Gas en juillet 2011 [28]).
- **Menace de fusion-acquisition / privatisation :** le regroupement potentiel de deux sociétés rend très instable l'entreprise. Cette instabilité est plus aigue pour des entreprises publiques proposée à la privatisation en vertu de l'ordonnance n°01-04 du 20 aout 2001 relative à l'organisation, à la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques. Un total de 417 entreprises publiques privatisées entre 2003 et 2007 [1].
- **Evolution du marché :** la pression du nouvel environnement concurrentiel amène autant de nouvelles informations inattendues et incompréhensibles.
- **Evolutions des réglementations :** contrairement aux entreprises privées nationales et étrangères qui font appel aux cabinets internationaux de conseil juridique, rares sont les entreprises publiques maitrisant tout l'arsenal juridique algérien en plein évolution [1].
- **Pénalisation de l'acte de gestion :** Un sujet longtemps resté tabou, les lois algériennes considèrent toute mauvaise décision conduisant à une mauvaise gestion comme un délit économique. De ce fait, elle n'accorde aucune marge d'erreur due au risque entrepris par les managers qui préfèrent le statut quo qu'une prise de décision qui les amènent aux tribunaux ou même en prison. Le Chef de l'Etat a chargé le gouvernement de préparer des dispositions législatives appropriées en vue de la dépénalisation de l'acte de gestion [29]. La dépénalisation de l'acte de gestion mettra fin à la confusion ayant fait des victimes parmi les cadres gestionnaires (ndlr. procès des cadres dans l'affaire SIDER en 1997, CNAN en 2006, etc.) et libérera l'acte d'entreprendre, sans qu'elle soit assimilée à l'impunité. Pour Me Zahouane (Avocat et militant des droits de l'homme) : « il faut dissiper la confusion entre l'acte de gestion qui relève de l'administration et le pénal qui relève du criminel », précisant que « la sanction pour une erreur de gestion doit être disciplinaire » [29].
- **Contexte juridique et partenariat :** les projets développés en partenariat entre plusieurs entreprises et les contrats passés entre elles, sont de nature à influencer les décisions voire à masquer l'information. A titre d'exemple, le conflit qui a opposé Sonatrach à ses partenaires Anadarko et Maersk, est un exemple édifiant cette situation. La difficulté d'interprétation de la réglementation en matière de TPE (Taxe sur les Profits Exceptionnels), a couté des compensations de l'ordre de 4,4 milliards de dollars pour

Anadarko et 920 millions de dollars pour Maersk [26].

Réduire le risque lié à l'incertitude de l'environnement concurrentiel

Les incertitudes explicitées permettent d'orienter le travail de production de savoirs. En effet, dès lors qu'elles sont explicitées, les incertitudes constituent une ressource impressionnante pour les décideurs qui sont en position de les réduire, sans pour autant les éliminer tout-à-fait.

Il existe probablement un niveau d'incertitude au-delà duquel les décideurs deviennent impuissants et s'exposent de façon excessive à leur management ou à leur mandataire.

Les principales actions permettant la gestion de l'incertitude afin de réduire ses risques [12] :

1. Enquêter davantage sur certains phénomènes inconnus mais plausibles avant de faire des choix irréversibles. Il s'agit d'organiser des épreuves en amont des choix décisifs et éviter de subir leurs effets en aval. Pour cela, il y a lieu de mettre en place un système d'information stratégique capable de maintenir un état de veille permanent afin de repérer les signaux annonçant des effets inattendus.
2. Rechercher les moyens de rendre réversibles les choix qui peuvent interférer avec les domaines les moins connus, pour se donner les moyens de revenir sur ces choix, si des effets inattendus surviennent.
3. Mieux qualifier les espaces inconnus par la mise en place une nouvelle forme d'organisation souple, mieux préparée à des événements imprévus, suffisamment résiliente pour s'adapter aux environnements incertains.

III. DE LA NECESSITE DE MUTATION VERS UNE NOUVELLE FORME D'ORGANISATION POUR FAIRE FACE A L'INCERTITUDE

L'entreprise classique, modèle dans lequel s'inscrit l'entreprise publique algérienne, n'était pas du tout confrontée à la nécessité d'adaptation aux marchés. L'approche était purement fondée sur des règles de prévision, de planification et de rationalisation des tâches sans préoccupation outre mesure du marché lui-même. Henri Fayol dans les années 1920, décrivait ainsi les 5 principes du management : planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler (POCCC) [6]. Ce mode de management est encore d'actualité dans la quasi-totalité des entreprises tardant à franchir le pas du changement.

Dans le contexte concurrentiel incertain, l'entreprise publique algérienne ne peut plus compter uniquement sur ses forces vives. Elle se doit de s'ouvrir sur l'extérieur, de se créer des partenariats, aussi bien avec ses fournisseurs, sous-traitants, les universités ou instituts et même les concurrents.

C'est donc oser prendre le risque de transformer l'organisation vers des modèles permettant plus de réactivité (voir de pro-activité), tels que le modèle d'Entreprise étendue.

Le risque majeur serait alors une « inertie », sorte de résistance aux changements rapides et radicaux dus à cette transformation [24]. Nous identifions plusieurs sources d'inertie [13] :

- Inertie psychologique liée à la préférence du statu quo,
- Inertie cognitive liée aux schémas d'interprétation des acteurs produit de leur expérience passée,
- Inertie sociotechnique liée à la cohérence et à l'interdépendance des systèmes technique entre eux d'une part, des systèmes techniques et des compétences requises pour les faire fonctionner d'autre part,
- Inertie politique liée à la distribution et partage du pouvoir, aux formes de gouvernance et aux alliances,
- Inertie économique liée aux investissements nécessaires et à l'existence de coûts irrécupérables.

Au niveau de l'entreprise, les dimensions politique, sociotechnique et économique sont déterminantes pour vaincre l'inertie et amorcer le processus de transformation [13]. En effet, les décideurs doivent être prêts à accepter la déclinaison et le partage du pouvoir. C'est une décision politique majeure condition sine qua none pour l'amorçage du processus de transformation vers une nouvelle forme d'organisation résiliente.

Le processus de transformation passe alors et inévitablement par quatre phases distinctes [24] progressives et évolutives [13]:

- Phase du déracinement qui permet de « sortir » de l'organisation ancienne,
- Phase d'exploration / construction de l'organisation nouvelle,
- Phase de stabilisation / institutionnalisation de l'organisation nouvelle,
- Phase d'optimisation / routinisation.

Une stratégie de conduite de la transformation permet de réduire les risques et incertitudes associées aux phases du processus [13].

Entreprise étendue, c'est quoi au juste ?

Il n'existe pas de définition consensuelle pour le terme « Entreprise étendue » mais son origine anglaise « Extended Enterprise » a été inventée dans les années 90 à la Chrysler Corporation pour expliquer la nécessité d'une relation de collaboration entre les membres de la chaîne d'approvisionnement en attirant l'attention sur les avantages concurrentiels que pourrait acquérir une entreprise lorsqu'elle tisse un partenariat avec ses fournisseurs et ses clients [10].

Le terme « Extended Enterprise » met en évidence la notion de réseau et de connectivité. La connexion peut être établie par contrat, comme dans les partenariats ou les alliances, par des accords commerciaux ou tout simplement par des échanges sur les marchés ouverts [10] [14] [17].

Les exemples les plus impressionnants ayant réussi grâce à l'adoption de ce modèle d'organisation sont :

- McDonald, associée à son réseau de franchisés, partenaires et fournisseurs [14].
- L'Alliance Renault-Nissan avec la mise en place de plates-formes communes leur permettant de partager des composants (y compris les moteurs), d'utiliser des lignes d'assemblage communes et impliquant des processus de travail collaboratif orientés vers la réduction des coûts [4].

Entreprise étendue est donc un concept selon lequel une entreprise ne fonctionne pas en vase clos, car son succès dépend d'un réseau de relations avec les partenaires.

Entreprise étendue, c'est aussi la capacité d'innovation et positionnement stratégique

Au contraire des idées reçues, la force de l'entreprise n'est pas dans sa taille mais dans sa capacité et sa rapidité d'innovation.

Pour atteindre la capacité de flexibilité et d'innovation lui assurant une prise d'avance notable sur la concurrence, l'entreprise se rapproche de partenaires apportant souplesse et compétence complémentaires [6]. Elle peut ainsi se consacrer à son métier, en confiant les autres activités et fonctions auxiliaires aux entreprises partenaires spécialistes du domaine [6].

Fig. 1. Entreprise étendue vs. Entreprise classique, adapté de [6]

Entreprise classique	Entreprise étendue
Système de management à base de planification et de procédure détaillées. Les employés ont des actions bien cadrées Peu de moyens pour réagir face à l'imprévu.	Modèle réactif (ou proactif) avec une plus grande part d'initiative aux acteurs de terrain pour faire face à toutes les situations inattendues. Les acteurs sont à même de réagir aux imprévus.
L'entreprise est cloisonnée, les tâches et les rôles sont très spécialisés.	Décloisonnement et pluridisciplinarité sont mis en avant pour faciliter notamment la communication entre les unités spécialisées.
La communication entre les divisions est pratiquement inexistante ou doit s'opérer par référence aux niveaux supérieurs.	La communication est grandement facilitée entre les différents acteurs de l'entreprise. Notamment par les outils de collaboration du SI étendu.
Centralisation de la décision aux niveaux supérieurs de l'hiérarchie.	Décentralisation et répartition des centres de décision sur le terrain.
Le contrôle de la performance est fondé sur des critères quantitatifs en référence à des standards et effectué par une entité spécialisée.	Le contrôle de la performance est fondé sur des critères qualitatifs en référence à l'écoute permanente des clients et décentralisé au niveau des opérations.

Entreprise étendue, c'est aussi un système d'information étendu !

D'un point de vue technologique, l'Entreprise étendue est une entreprise communicante qui exploite les facilités offertes par les Technologies de l'Information et de la Communication pour maîtriser au mieux sa chaîne de valeur par l'adaptation du système d'information à deux échelles [17] :

- « intra muros » par la multiplicité des canaux d'accès aux applications et données et donc un système d'information collaboratif ouvert à l'ensemble de ses employés et synonyme de suppression de tous les cloisonnements entre les différentes fonctions de l'entreprise. Des outils traditionnels de gestion des ressources de l'entreprise de type ERP sont utilisés pour couvrir les différentes fonctions (Production, RH, Finances, etc.).
- « extra muros » par un décloisonnement plus large dépassant les frontières au delà de l'entreprise, le réseau des clients, fournisseurs, partenaires et filiales. Ceci implique l'ouverture de son système

d'information sur l'extérieur et l'intégration en amont, les systèmes d'informations des fournisseurs et en aval, les systèmes d'information des clients. Des systèmes d'information éventuellement hétérogènes qui interviennent dans les processus organisationnels. la participation aux places de marché et l'ensemble des échanges e-business B2B et/ou B2C.

Parmi les outils de l'entreprise étendue, on retrouve la gestion de la chaîne logistique (SCM), la gestion de la relation client (CRM), la gestion des connaissances (KM), la gestion électronique des documents (GED), l'intelligence économique (IE) et les outils décisionnels (Business Intelligence / BI) [17].

IV. DE LA NECESSITE DE REBATIR UN SYSTEME D'INFORMATION STRATEGIQUE POUR FAIRE FACE A L'INCERTITUDE

Dans le contexte concurrentiel indiqué, il y a lieu de conférer au management des entreprises publiques (étendues), un outil permettant la conception et le suivi des stratégies avec une meilleure visibilité et un pilotage adéquat de leurs activités en fonction de leurs capacités « intra muros » et « extra muros », en tenant compte de l'influence des signaux captées dans l'environnement où elles opèrent. D'où la nécessité de mettre en place un système d'information stratégique, capable de [9] [17] :

- fédérer ses connaissances, ses savoirs et son savoir-faire critiques,
- assure le rapprochement avec les entreprises aux intérêts conjugués et aux compétences complémentaires,
- organiser et préparer l'information interne et externe pour une meilleure visibilité et prise de décision,
- faciliter l'exploitation des bases de connaissances externes telles que les bases « brevets » afin de trouver des alternatives concrètes du développement couplées à une vision créative « out of the box »,
- scanner l'environnement externe où elle opère afin de détecter des signaux favorables à son positionnement,
- facilite la prise de décision tout en réduisant les risques dus aux incertitudes inhérents à ses choix stratégiques.

Ici interviennent les concepts de Knowledge Management, d'Intelligence Economique et de Business Intelligence à différents niveaux du management : du stratégique à l'opérationnel.

Le système d'information d'intelligence stratégique

Le Système d'Information d'une organisation ne peut créer une synergie avec les acteurs décideurs de cette Organisation que s'il est capable de créer cette synergie entre les connaissances propres de l'organisation (savoir et savoir-faire / Knowledge Management), la capacité de décryptage des signaux et des changements opérés dans l'environnement où active cette organisation (par le biais d'un système d'Intelligence Economique) afin de prétendre à prendre des décisions pertinentes au temps opportun (en usant des outils d'aide à la décision qu'est la Business Intelligence) [9].

Vers l'intégration du triptyque KM, IE & BI …

La satisfaction client, l'innovation, la performance et l'efficience des processus métier passent obligatoirement par la mise à niveau des compétences des intervenants d'où la nécessité de passer par un système de KM pour la capitalisation du savoir et de connaissances de l'organisation.

Le KM et l'IE sont deux activités qui permettent aux organisations d'être innovantes, performantes et plus compétitives, par la surveillance d'une part de l'environnement externe afin de décrypter les signaux faibles de l'environnement pour aller plus vite que ses concurrents et d'autre part par le suivi et la surveillance des changements internes qu'elles doivent opérer pour s'adapter, évoluer et innover [7] [15]. L'objectif des deux est la prise de décisions pertinentes dans un contexte donnée afin d'en saisir une opportunité ou d'éviter une menace [9].

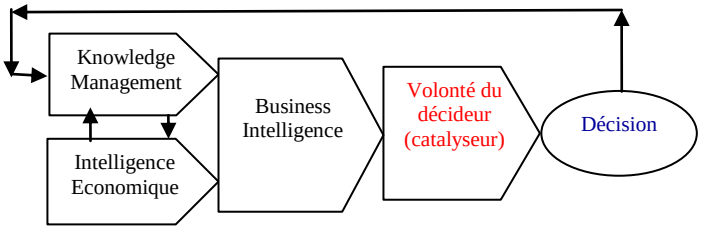
Les fortes similitudes des outils caractérisant le KM et l'IE, nous amènent à conjuguer les efforts de mise en place pour une meilleure synergie. Nous citerons [9] [15] :

- La constitution de réseaux et communautés de pratique,
- Une orientation organisation apprenante,
- Une logique tournée vers l'innovation en construisant un avantage compétitif durable,
- La gestion stratégique des compétences et des ressources humaines,
- La gestion des actifs immatériels (y compris ceux des partenaires),
- Les infrastructures informatiques communes (serveurs, bases de données, web 2.0, etc.),
- Implication du management.

Au point de vue des TIC, cette similitude est extensible aux systèmes décisionnels BI qui s'appuis sur les résultats des deux premiers domaines afin de constituer les hypothèses de départ, l'analyse des situations et aboutir à des scénarios aidants à la prise de décision.

La décision ne peut être pertinente que si elle est prise dans un contexte d'une organisation apprenante et intelligente où l'information tant interne (KM) qu'externe (IE) est disponible, récente, analysée et contextualisée permettant la synergie du triptyque : KM, IE et BI. La décision prise (résultat/output) devient elle-même un élément d'apprentissage organisationnel et enrichira la base de connaissance de l'organisation (based case study / input) [9].

Fig. 2. Processus décisionnel dans un système d'information stratégique [9]



Ce processus en apparence simple, est en fait plus compliqué. D'abord par rapport aux préalables exigés pour ce processus :

- un environnement favorable à une organisation apprenante où l'actif « connaissance » devrait être au centre des préoccupations managériales [19].
- la non-linéarité du processus du fait de « la volonté du décideur » dont la source principale est l'incertitude de l'environnement concurrentiel [9].

V. CONCLUSIONS

Pour conclure, nous dirons que l'entreprise publique algérienne doit subir des mutations profondes sur le plan organisationnel en adoptant un nouvelle forme d'organisation résiliente de type « extended entreprise » permettant de conjuguer des compétences et ressources afin d'assurer un avantage concurrentiel par rapport aux entreprises privés nationaux et étranger dont la « culture de réseau et de collaboration » est ancrée.

Ensuite, elle doit rebâtir son système d'information en conséquence, c'est-à-dire, étendu vers ses partenaires permettant d'exploiter les synergies existantes en son sein « intra muros » et « extra muros ». Ce qui lui confère la capacité d'innovation, l'atteinte des objectifs de performances et de compétitivité nécessaires pour un avantage concurrentiel dans un environnement incertain.

Des entreprises publiques leaders (à l'instar de Sonatrach et ses filiales ou Sonelgaz et ses filiales), pourront démontrer l'efficacité de leurs processus en amélioration continue suite à la transformation de leur organisation et à l'extension de leurs systèmes d'information par :

- une meilleure visibilité de l'environnement politique, économique, socioculturel et technologique où elles activent ;
- la cartographie des connaissances et compétences de l'entreprise mais aussi celles des partenaires contribuant à sa chaine de valeur étendue ;
- la cartographie des connaissances et compétences des principaux nouveaux concurrents opérants sur leur périmètre économique et/ou géographique afin de réaliser un meilleur benchmarking ;
- l'identification aisée des informations sensibles « signaux faibles » et des compétences clés permettant l'innovation, la performance et l'avantage concurrentiel ;
- la création des conditions favorables à l'innovation par l'extension du réseau de partenaires et la constitution des communautés de pratique ;
- l'anticipation des demandes des clients et des réponses alternatives des concurrents potentiels.

ANNEXE

Bilan des privatisations des Entreprises Publiques Algériennes entre 2003 et 2007 [1] :

Nombre d'opérations	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Privatisation totale	5	7	50	62	68	192
Privatisation partielle (>50%)	1	2	11	12	7	33
Privatisation partielle (<50%)	0	3	1	1	6	11
Reprise par les Salariés (RES)	8	23	29	9	0	69
Partenariats (Joint-ventures)	4	10	4	2	9	29
Cession d'actifs à des repreneurs privés	2	13	18	30	20	83
Total	**20**	**58**	**113**	**116**	**110**	**417**

REFERENCES

Sites internet & documents officiels

[1] Site officiel du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion des Investissements. Available: http://www.mipmepi.gov.dz

[2] Site officiel de l'Union Européenne, « UE, Instrument européen de voisinage et de partenariat – Algérie Document de Stratégie », 2007-2013, Available: http://ec.europa.eu/external_relations/algeria/index_en.htm

[3] Site officiel du Ministère des Affaires Etrangères. Available: http://www.mae.dz

[4] Site officiel de Renault. Available: http://www.renault.com/fr/groupe/l-alliance-renault-nissan/pages/l-alliance-renault-nissan.aspx

Ouvrages

[5] Fernandez A. (2008), Les nouveaux tableaux de bord des managers - Le projet décisionnel dans sa totalité, Edition d'Organisation

[6] Liebowitz J. (2006), Strategic Intelligence, CRC Press, Auerbach Publications

[7] Jakobiak F. (2006), L'Intelligence Economique, Edition d'Organisation.

[8] Bouchon-Meunier, B. (1990), La logique floue et ses applications, Edition Addison-Wesley

Articles et Communications

[9] Baaziz A. (2012), Synergie du triptyque : Knowledge Management, Intelligence Economique & Business Intelligence, Colloque International : Management et Performances : quelles spécificités et quelles pratiques ?, ENCGT, Tanger – Maroc, Juin 2012

[10] Rouse M. (2012), Extended Enterprise, Available: http://searchcio.techtarget.com/definition/Extended-enterprise

[11] Zio et Pedroni (2012), Uncertainty characterization in risk analysis for decision-making practice, Cahiers de la Sécurité Industrielle N° 2012-07, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France. Available: http://www.FonCSI.org/fr/cahiers/

[12] AO2008, (2011), Approches de l'incertitude et son impact sur la décision, Cahiers de la Sécurité Industrielle N° 2011-06, Fondation pour une Culture de Sécurité Industrielle, Toulouse, France. Available: http://www.FonCSI.org/fr/cahiers/

[13] Besson P., Rowe F. (2011), Perspectives sur le phénomène de la transformation organisationnelle, Systèmes d'Information & Management, Vol. 16, No 1 (2011)

[14] Farrell J. P. (2008), "What is the Extended Enterprise ?", Available: http://jpfarrell.blogspot.com/2008/04/extended-enterprise.html

[15] Goria S. (2006), Knowledge Management & Intelligence Economique : Deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires, Université du Sud Toulon Var, Journal en ligne ISDM N°27.

[16] Baaziz A. (2006), Apport du Knowledge Management dans l'amélioration de la prise de décision dans une Organisation, 5ème Inforum, Oran, Avril 2006

[17] Baaziz A. (2005), Quelles solutions pour une Entreprise étendue ? Les ERP face à la tendance d'intégration, Inforum'2005, Alger, Mars 2005

[18] Baaziz A., (2004), Mémoire de DU 3ème Cycle, Réflexion sur l'amélioration des performances des Ressources Humaines en tenant compte de l'exigence Qualité, Université de Perpignan (France), Septembre 2004

[19] Pesqueux Y. (2004), Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance : mode ou modèle ?, Cahiers du LIPSOR, Série Recherche n°6, Septembre 2004

[20] Thiry M. (2002). Combining value and project management into an effective programme management model. International Journal of Project Management, Volume 20, Issue 3, April 2002

[21] Zimmermann, H. J. (2000). An application-oriented view of modeling uncertainty. European Journal of operational research, Volume 122, Issue 2, 16 April 2000

[22] Armacosta, R. L. and Pet-Edwards, J. (1999). Integrative risk and uncertainty analysis for complex public sector operational systems. Socio-Economic Planning Sciences, Volume 33, Issue 2, June 1999

[23] Baumard P. (1997), L'information stratégique dans la grande organisation, Systèmes d'Information & Management, Vol. 2, No 2 (1997)

[24] Keen, P. (1981), "Information systems and organizational change", Communications of the ACM, Vol. 24, n°1 (1981)

Articles de la presse nationale

[25] Liberté du 13/12/2012, Conflit Algérie Télécom, Un conseil syndical prévu avant la fin décembre, Available: http://www.algerie360.com/algerie/conflit-algerie-telecom-un-conseil-syndical-prevu-avant-la-fin-decembre/

[26] El Watan du 12/03/2012, Roumadi M., Fin du différend avec Anadarko et Maersk L'Algérie paye cher la gestion opaque de Sonatrach, Available: http://www.elwatan.com/actualite/l-algerie-paye-cher-la-gestion-opaque-de-sonatrach-12-03-2012-162499_109.php & http://lequotidienalgerie.org/2012/03/12/lalgerie-paye-cher-la-gestion-opaque-de-sonatrach/

[27] El-Watan du 06/09/2011, Roumadi M., Sonatrach : Malaise sur les salaires, Available: http://www.elwatan.com/economie/sonatrach-malaise-sur-les-salaires-06-09-2011-138723_111.php

[28] Le Quotidien d'Oran du 09/07/2011, Mehdaoui Z., Grève des travailleurs de Linde Gas Algérie: Les hôpitaux risquent de manquer d'oxygène. Available: http://www.lequotidien-oran.com/index.php?news=5155366

[29] El-Moudjahid du 08/02/2011, Selon des avocats : La dépénalisation de l'acte de gestion mettra fin à la "confusion" et libérera l'acte d'entreprendre. Avalaible : http://www.elmoudjahid.com/fr/actualites/9007