

**LE MANAGEMENT CULTUREL, UNE CONDITION  
DU SUCCES DU TRANSFERT TECHNOLOGIQUE**

**Mr BELLAHCENE Mohammed\***  
**Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam\*\***  
**Université de Tlemcen-Algérie**

**الملخص :**

بعد عقود من الحماية الاقتصادية، أصبحت المؤسسات الجزائرية – في العشرين الأخيرتين – تنشط في محيط عالمي أكثر تعقيدا، تميزه المنافسة الشديدة المبينة على الإبداع، الجودة و التحكم في التكاليف. في هذه الظروف، تبرز التكنولوجيات الحديثة كرافع محتمل لأداء المؤسسات (تكاليف أقل، جودة أكبر، إبداع أسرع، تلبية أحسن لحاجات الزبائن...). من أجل استغلال الفرص التي تتيحها التكنولوجيات الحديثة، تنصر الأعمال النظرية و الأبحاث الميدانية على أهمية التغييرات التنظيمية و الإدارية كإجراءات مرافقة للتحويل التكنولوجي (تعديل البنية، تطوير أنماط الاتصال، تفويض القرار...). في مواجهة هذه التغييرات، كثيرا ما يولد المحيط الثقافي الداخلي و الخارجي للمؤسسة مقاومة من طرف الفاعلين، و يؤثر من ثم، على فعالية التحويل التكنولوجي. في هذا الإطار، تمثل إدارة التغيير الثقافي شرطا أساسيا لنجاح أي مشروع تكنولوجي، حيث يجب اعتماد مناهج فعالة تسمح بتشخيص ثقافة المؤسسة، اختيار التكنولوجيات الأكثر انسجاما مع هذه الثقافة، ثم التأثير على قيم ومبادئ و ممارسات المؤسسة بشكل يسهل التحويل التكنولوجي.

**الكلمات المفتاحية :** التحويل التكنولوجي، الثقافة، المؤسسة، الأداء، إدارة التغيير...

**Introduction :**

L'entreprise algérienne évolue dans un environnement de plus en plus compétitif, un environnement mondialisé caractérisé par la qualité, l'innovation et la maîtrise des coûts. Dans ce contexte, le transfert technologique peut constituer un levier de performance pour ces entreprises.

En effet, l'utilisation de nouvelles technologies et le développement de nouvelles pratiques managériales (les pratiques de e-business par exemple) peut contribuer à la diminution des coûts, à l'amélioration de la qualité, à l'accélération des rythmes d'innovation et – par conséquent – à une meilleure satisfaction des clients.

\* Mr BELLAHCENE Mohammed, Laboratoire MECAS, Université de Tlemcen, bellahcenemed@yahoo.fr

\*\* Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam, Laboratoire MECAS, Université de Tlemcen, a\_bendiabdellah@yahoo.fr

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam

Toutefois, la réussite du transfert technologique n'est pas une simple question technique. L'exploitation de ces opportunités nécessite souvent de profonds changements organisationnels et managériaux : changements structurels, décentralisation du processus décisionnel, développement des modes de communication, etc.

Face à ces changements, les environnements culturels interne et externe de l'entreprise, peuvent provoquer la résistance des acteurs et l'échec du processus de transfert technologique. Dans cet ordre d'idées, plusieurs chercheurs, tels A. J. B. ZIMMERMANN<sup>1</sup> ou E. O. EL-AZHAR<sup>2</sup>, ont mis l'accent sur la culture comme cause de l'échec des projets de transfert technologique effectués pendant les années soixante-dix et quatre-vingt en Algérie.

Toutefois, si la culture influe (positivement ou négativement) sur le changement, elle n'est pas, en contrepartie, totalement intangible. En effet, la culture est de plus en plus considérée comme un champ managérial parmi d'autres, comme un domaine auquel les dirigeants peuvent imprimer des changements. Dans cette perspective, le management du changement culturel constitue un préalable à la réussite du transfert technologique. Il importe donc de développer des pratiques efficaces permettant d'agir sur les valeurs, principes et pratiques de l'entreprise dans un sens favorable à ce transfert.

Dans le cadre de cet article, l'accent est mis sur le rôle du management culturel dans la réussite des projets de transfert technologique. L'objectif principal est : *de dégager des pratiques opérationnelles et des enseignements pratiques permettant une exploitation efficace du capital culturel des entreprises algériennes dans le cadre des projets de transfert technologique.*

A cette fin, trois questions principales seront traitées, à savoir:

- Quel est l'impact des spécificités culturelles des organisations sur les projets de transfert technologique ?
- Quel est l'importance du management du changement culturel dans la réussite des projets de transfert technologique ?

– Enfin, quelles pratiques de management du changement culturel, les organisations algériennes pourraient-elles développer pour soutenir le transfert technologique ?

Pour répondre à ces questions, nous consacrerons une 1<sup>ère</sup> section à l'influence de la culture sur le transfert technologique. Ensuite, nous traiterons, dans une 2<sup>ème</sup> section, de l'importance du management du changement culturel dans la réussite des projets de transfert technologique. Enfin, dans une 3<sup>ème</sup> section, nous tenterons d'identifier certaines actions permettant l'exploitation du capital culturel dans les projets de transfert technologique.

### **1. La culture, un facteur influençant le transfert technologique :**

Tout au long des quatre dernières décennies, une importante littérature a mis l'accent sur les divergences culturelles (entre l'environnement de conception et l'environnement d'implantation des technologies) comme facteurs influençant les résultats du transfert technologique.

Constitué de l'ensemble des valeurs, des croyances, des finalités, des opinions, des symboles et des normes de comportement<sup>3</sup> communes à l'ensemble des acteurs (individus et groupes) de l'entreprise et à ses sociétés d'appartenance (mondiale, nationales et régionales), l'environnement culturel de l'organisation peut, en effet, générer des résistances (des acteurs) conséquentes face aux changements organisationnels et managériaux accompagnant le transfert technologique.

#### ***1.1. L'effet de la culture sur le transfert technologique. Cadre théorique :***

Cet effet potentiel relève d'une part de la nature de la culture, et d'autre part de la nature du transfert technologique.

##### ***1.1.1. La culture un facteur de cohésion et de protection :***

D'un côté, les résistances provoquées par la culture face au transfert technologique peuvent relever de la nature propre de la culture. Cette dernière représente à la fois un agent d'identification, de cohésion<sup>4</sup>, d'adaptation et de régulation. Elle permet d'identifier et de

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam

différencier un groupe par rapport à son environnement<sup>5</sup>, de gommer les différences<sup>6</sup>, et de « générer des comportements sociaux communs »<sup>7</sup>, de préserver l'équilibre et la paix sociale au sein de l'organisation, de mobiliser, fidéliser et fédérer les acteurs au profit de la réalisation d'objectifs communs<sup>8</sup> (jugés crédibles et acceptables), d'introduire un certain nombre de conduites et de comportements désirables en vue d'une meilleure efficacité d'ensemble, ainsi que d'identifier et de corriger tout comportement déviant et inacceptable.

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 de correction : résistance au changement, expulsion des acteurs déviants, etc.

**1.1.2. Le transfert technologique : vecteur de nouvelles valeurs culturelles**

D'un autre côté, la résistance générée par la culture face au transfert technologique peut relever des spécificités de ce transfert. En effet, le transfert technologique est à la fois un changement managérial, le produit d'autres organisations, et le vecteur de nouvelles valeurs.

➤ **Le transfert technologique, un changement managérial :**

Le transfert technologique représente, en premier lieu, un changement managérial. C'est « une transformation initiée par les managers qui affecte les processus de management »<sup>9</sup>. Une transformation qui affecte les modes de fonctionnement individuels et collectifs des hommes 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.

Face à ce type de changements, la culture génère, souvent, des pressions de conformité visant à soutenir les normes établies et à empêcher la propagation des nouvelles valeurs. De ce fait, l'espace

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam  
séparant les caractéristiques culturelles de l'organisation des spécificités culturelles de la nouvelle technologie, influe fortement sur l'acceptation du changement, sur sa durée et sa réussite.

➤ **Les technologies transférées, produits d'autres sociétés :**

En 2<sup>ème</sup> lieu, le transfert technologique - en tant que changement managérial - n'est pas l'œuvre de l'organisation réceptrice ou de sa société d'appartenance. Très souvent, la technologie implantée est importée d'autres organisations appartenant à des sociétés plus développées. Dans cette perspective, la divergence entre les spécificités culturelles véhiculées par la technologie (relatives à sa société d'origine) et celles de son environnement d'implantation, présente certains risques et problèmes<sup>10</sup>. En effet, les divergences entre la culture nationale de l'entreprise importatrice et celle de l'entreprise exportatrice, entre les valeurs mobilisées par la technologie et les valeurs de l'organisation utilisatrice, renforcent les phénomènes de résistances et augmente les risques d'échec.

➤ **Le transfert technologique, vecteur de nouvelles valeurs :**

En fin, et que ce soit dans le cadre d'un transfert ou d'un développement interne, l'implantation de toute nouvelle technologie véhicule un certain nombre de 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 voir 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.

Pour conclure sur ce point, nous dirons que la résistance au changement est d'autant plus forte que la nouvelle technologie influe

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam  
les pratiques et normes comportementales de l'entreprise et impose de nouvelles valeurs culturelles en contradiction avec les valeurs de la société d'appartenance de l'entreprise.

## **1.2. L'effet de la culture sur le transfert technologique ; constat empirique :**

Sur le plan empirique, plusieurs recherches nationales et internationales se sont penchées sur la relation « *transfert technologique / culture nationale et organisationnelle* ».

### **1.2.1. Effet de la culture sur le transfert technologique ; tendances mondiales :**

Au niveau international, les recherches effectuées ont permis d'identifier plusieurs variables culturelles influençant le transfert technologique.

Une première série de variables a été soulignée par HOFSTEDE. Elle comporte « *la distance du pouvoir (power distance), l'acceptation de l'incertitude (uncertainty avoidance), la masculinité-féminité (masculinity- femininity), l'individualisme-collectivisme (individualism-collectivism)* et l'orientation à court ou à long terme »<sup>11</sup>. Ces cinq dimensions ont été reprises par la suite par un ensemble de chercheurs qui ont démontré leur impact sur la réalisation du changement managérial (JAEGER, 1986), et du transfert technologique (TROTT *et al.*, 1995)<sup>12</sup>.

L'une des dernières études réalisées sur ces dimensions est celles de Cheolho Yoon en 2009. Portant sur l'acceptation du e-commerce en Chine, cette dernière a relevé un effet significatif<sup>13</sup> de l'acceptation de l'incertitude et de l'orientation à long terme sur la relation existante entre le niveau de confiance et l'intention d'utilisation. Elle a relevé aussi un effet significatif du niveau de masculinité sur les relations existantes entre l'utilité perçue et l'intention d'utilisation d'une part, et entre la facilité perçue et l'intention d'utilisation, d'un autre part.

Dans un autre travail, KEDIA et BHAGAT (1988)<sup>14</sup>, ont identifié certains facteurs susceptibles d'influencer le processus de transfert technologique. Il s'agit des caractéristiques de la technologie transférée, des différences entre la culture de base de la société exportatrice et celle de la société importatrice (societal

culture-based differences), des différences existantes entre les cultures organisationnelles des deux entreprises, et de la capacité d'absorption de l'organisation réceptrice.

Dans le même ordre d'idée, EIN-DOR et al. (1993), identifie plusieurs variables affectant les technologies d'information. En plus des variables d'environnement, et de structure physique du système d'information, les chercheurs avancent plusieurs variables culturelles. Il s'agit des normes comportementales des acteurs (cadres, utilisateurs et réalisateurs) et des méthodes procédurales utilisées lors de l'implantation de la technologie.

D'un autre côté, SHIVRAJ<sup>15</sup>, a étudié en 1998 la relation entre la culture organisationnelle, la performance des systèmes d'information et la satisfaction des acteurs. Dans son étude, il fait la distinction entre les organisations orientées vers les tâches et les organisations orientées vers les acteurs. Il identifie une interaction significative entre l'orientation de l'organisation (comme composante de la culture organisationnelle), l'utilisation des technologies (les technologies d'information) et le niveau de satisfaction.

En plus de ces variables, nous pouvons souligner d'autres spécificités culturelles influençant le transfert technologique. C'est le cas par exemple de « l'alignement de la culture organisationnelle sur la stratégie commerciale et la technologie (MYERSON and HAMILTON 1986) »<sup>16</sup>.

En gros, ces facteurs et d'autres peuvent être déclinés en deux niveaux culturels :

➤ **L'environnement culturel externe de l'entreprise :**

Constitué des éléments de la culture mondiale, des cultures nationales, des cultures régionales<sup>17</sup>, des cultures professionnelles<sup>18</sup>, et des cultures sectoriels<sup>19</sup> des sociétés dans lesquelles l'organisation évolue, l'environnement culturel externe n'influe pas directement sur le transfert technologique.

Il conditionne cependant la culture organisationnelle de l'entreprise réceptrice ainsi que celles de ces partenaires impliqués dans le transfert. De ce fait, nous pouvons dire que l'effet de la culture

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam nationale sur le transfert technologique est « médié » par la culture organisationnelle.

➤ **L'environnement culturel interne :**

Connu aussi sous le nom de culture organisationnelle, l'environnement culturel interne comporte les caractéristiques culturelles de l'entreprise et de ses différents composants (acteurs et sous-groupes). D'une façon concrète, Parmi ces caractéristiques, G. Johnson<sup>20</sup> souligne les paradigmes (raisons d'être, métier, missions, finalités et valeurs de l'organisation), le système et les formes de contrôle (contrôle hiérarchique-contrôle de groupe), la structure organisationnelle (liés au systèmes de production, aux modes de communication, à la hiérarchie et à la façon de travailler dans l'entreprise), les symboles (logos et concept, distribution des espaces et répartition des fonctions), les rituels et routines (les normes comportementales, les formes de leadership, les pratiques de prise de décision, réunions, rapports et questions de procédures), et enfin, les histoires et les mythes (portant sur le personnel et les événements permettant de montrer les valeurs de l'organisation).

**1.2.2. Effet de la culture sur le transfert technologique dans le contexte algérien :**

Au niveau national, plusieurs chercheurs ont abordé la relation transfert technologique/ culture nationale et organisationnelle. C'est le cas par exemple des travaux de DJEFLAT, GUERID, ZIMMERMANN, FOUL et BENBEKHTI en 1991 ; ainsi que ceux d'EL-AZHAR en 2005. Il importe – à ce niveau – de faire la distinction entre entreprise publique et entreprise privée.

**1.2.2.1. L'entreprise publique :**

Pour ce qui est des entreprises publiques, des travaux importants se sont penchés sur les investissements technologiques effectués pendant les années soixante-dix et quatre-vingt<sup>21</sup>. Durant cette période, les projets technologiques massifs effectués dans le cadre de la politique d'industrialisation, ont constitué des opérations coûteuses et inefficaces<sup>22</sup>. Pour expliquer cet échec, plusieurs auteurs ont mis l'accent sur l'opposition entre les valeurs mobilisées par les technologies importées et les caractéristiques culturelles de

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam l'entreprise algérienne<sup>23</sup>, ainsi que sur la faiblesse du management du changement culturel<sup>24</sup>.

Parmi les spécificités culturelles évoquées, nous citerons notamment : la contradiction entre l'origine socioculturelle rurale des acteurs et les valeurs industrielles véhiculées par les technologies transférés<sup>25</sup>, l'absence de l'unité de commandement, la centralisation et l'interventionnisme<sup>26</sup>, le faible degré de participation<sup>27</sup> et les lourdeurs bureaucratiques<sup>28</sup>, le manque de discipline, la rétention et la manipulation de l'information<sup>29</sup>, l'absence d'un esprit d'innovation et d'initiative<sup>30</sup>, un haut niveau d'individualisme et d'opportunisme, un faible niveau de coopération et un manque de contrôle<sup>31</sup>.

D'une façon concrète, ses spécificités culturelles peuvent représenter autant d'entraves à la réussite du transfert technologique. Il importe donc de développer des actions visant une cohésion entre la culture de l'entreprise et les composantes culturelles véhiculées par la nouvelle technologie.

#### **1.2.2.2. L'entreprise privée :**

Quand à l'entreprise privée, celle-ci a exercé son activité tout au long de la période socialiste dans l'informalité. Pendant cette période, ces organisations ont développé une multitude de pratiques illégales, telles que la fraude fiscale et les fausses déclarations.

Après le passage à l'économie du marché, ces pratiques se sont poursuivies. Actuellement, le marché informel représente une part importante de l'activité économique nationale. Dans ce contexte, manipulation de l'information, détournement des lois, corruption ..., sont des pratiques courantes.

De plus, une grande partie des entreprises algériennes se caractérise par leur aspect familial, le refus du partenariat, le manque de confiance, les pratiques illégales, la centralisation du pouvoir, un système d'information inefficace, et un manque de communication.

Ces facteurs peuvent représenter des entraves au transfert de nouvelles technologies.

## **2. La culture, un champ d'action pour le transfert de nouvelles technologies :**

A travers la partie précédente, il ressort que les spécificités culturelles de l'entreprise et de son environnement, peuvent influencer sensiblement sur les résultats du transfert technologique.

Ceci dit, ces spécificités culturelles ne sont pas totalement intangibles. En effet, « *la culture est, de plus en plus, considérée comme un champ managérial parmi d'autres, comme un corps matériel sur lequel il est pourtant possible d'agir, comme un domaine auquel les dirigeants peuvent imprimer des changements* »<sup>32</sup>.

Dans cette perspective, les managers tendent de plus en plus à agir, dans le cadre du management du changement, sur les valeurs et les représentations collectives de l'entreprise et de son environnement.

Au niveau des entreprises, les managers peuvent utiliser plusieurs actions de changement culturel. C'est le cas par exemple des démarches de projet d'entreprise, ainsi que des démarches qualité. Ces derniers instaurent de nouvelles valeurs et finalités au sein de l'entreprises et influent du fais sur les autres composantes de sa culture. C'est le cas aussi du recrutement massif d'acteurs présentant des caractéristiques culturelles concordant avec les caractéristiques véhiculées par la technologie transférée. C'est le cas – enfin – de la création de groupes culturellement hétérogènes.

Au niveau des sociétés, les autorités publiques peuvent aussi développer plusieurs actions visant à adapter la culture nationale aux futurs transferts technologiques. A travers le système éducatif, les organisations religieuses, et les organisations culturelles, etc., elles peuvent promouvoir des valeurs favorables aux changements managériaux nécessaires à la performance des entreprises. A titre d'exemple, à travers l'augmentation de la part de l'informatique dans les programmes d'enseignements, il est possible de favoriser le développement de l'utilisation des TIC au niveau de nos entreprises.

D'un angle opérationnel, plusieurs approches peuvent être adoptées pour agir sur la culture dans le cadre du transfert technologique :

**2.1. Modifier des éléments de la culture pour qu'elle soit plus cohérente avec la nouvelle technologie :**

Dans une première approche, il s'agit d'acculturer l'organisation en implantant de nouvelles valeurs concordantes avec celles véhiculées par la technologie. Les acteurs se rattachant aux valeurs de leurs sociétés, leur résistance à une telle démarche est souvent très forte, le processus de changement prend beaucoup de temps, et les chances de réussite sont très faibles.

**2.2. Adapter le projet à la culture dominante en le faisant évoluer :**

Dans une deuxième approche, il s'agit d'acculturer la technologie. Dans ce cadre, le manager détache l'outil technologique des valeurs culturelles de son contexte d'apparition et l'adapte aux valeurs culturelles de l'organisation. En gros, une telle démarche a pour atouts de minimiser les résistances, de faciliter l'appropriation et d'augmenter les chances de réussite du transfert. Selon Pierre PASTOR (2005)<sup>33</sup>, plus le changement tiendra compte de la culture existante en s'y intégrant par des aménagements, plus les chances de réussite seront grandes.

**2.3. Acculturer la technologie et l'organisation en même temps :**

Enfin, il est possible d'acculturer la technologie et l'organisation en même temps. Cette approche se base sur les postulats suivants :

– Chaque organisation comporte un ensemble de valeurs antagonistes. A titre d'exemple, en Algérie, les pratiques de corruption et de favoritisme, s'opposent aux valeurs de la religion islamique d'égalité et d'honnêteté; à l'esprit de révolte s'opposent les valeurs de soumission et d'allégeance. Dans cette perspective, une première action de changement managériale consisterait à affaiblir les valeurs négatives entravant le transfert technologique en renforçant et soutenant leurs antagonistes. Exemple, si une entreprise régie par le favoritisme voudrait réaliser un transfert technologique et développer des pratiques d'e-GRH, elle pourrait exploiter les valeurs religieuses d'égalité et de compétence pour mettre un terme au favoritisme et au régionalisme. Les acteurs adhérant à ces valeurs enracinées dans la société depuis des centaines d'années, leur résistance au changement sera plus faible, et leur adhésion plus forte.

– D'un autre côté, chaque technologie transférée comporte des valeurs culturelles propres à la société émettrice. Ces valeurs peuvent être communes aux deux organisations, ou propres à l'organisation émettrice. Elles peuvent être aussi positives ou négatives. C'est-à-dire, ou bien en concordance avec la culture de l'organisation réceptrice en favorisant sa performance, ou en contradiction avec la culture de l'organisation émettrice et défavorables à sa performance. Dans cette perspective, une deuxième action consisterait à catégoriser les valeurs culturelles induites par la technologie transférée, à produire des actions visant à enraciner les valeurs positives et à exclure les valeurs négatives.

Dans cette démarche, il s'agit d'acculturer en même temps : organisation et technologie. Cela permet d'implanter de nouvelles valeurs susceptibles de favoriser le développement, de préserver l'identité de l'organisation et ses valeurs positives, de favoriser le changement managérial et de minimiser les résistances. Cette démarche permet – enfin – de préserver les spécificités culturelles construisant l'originalité de l'entreprise, favorisant l'innovation, ou générant des avantages stratégiques<sup>34</sup>.

### **3. Le management du changement culturel accompagnant le transfert technologique ; quelques actions pratiques :**

Quelle soit la méthode adoptée, il importe de développer certaines actions de management culturel tout au long du processus de transfert technologique.

Dans ce qui suit, nous adopterons une perception linéaire (classique) du processus de transfert technologique, constituée des étapes suivantes : le diagnostic, l'élaboration du cahier de charge, l'intégration, l'expérimentation, l'exploitation et l'évaluation. Nous essayerons d'identifier certaines actions permettant un meilleur management du culturel.

#### **3.1. Le diagnostic :**

Au début du projet technologique, il importe de conduire un diagnostic approfondi. Ayant pour objectif la détermination du contenu du projet et l'étude de sa faisabilité, cette étape doit porter non seulement sur les technologies déjà existantes au sein de

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam

l'organisation et les besoins des utilisateurs, mais aussi sur l'organisation, ses structures, son système de gestion, ses métiers et sa culture.

Sur le volet culturel il importe de développer des outils, et d'engager des actions visant à identifier les caractéristiques culturelles qui font la cohésion, l'efficacité opérationnelle et l'avantage stratégique de l'entreprise, les valeurs culturelles négative que l'entreprise doit modifier pour améliorer ses performances, les composantes culturelles favorables au transfert, et enfin les valeurs culturelles défavorables au transfert.

A cette fin, plusieurs actions peuvent être entreprises. Nous citerons notamment :

- *Le développement de grilles d'analyses culturelles* : Ces dernières permettent de décrypter la culture d'entreprise à partir de critères observables au niveau des organisations<sup>35</sup>.
- L'utilisation de la recherche action et de l'observation participante pour la réalisation de diagnostics culturels approfondis<sup>36</sup>.
- La formation de groupes de concertation et la promotion de la participation et de la libre expression au sein de l'organisation.
- Et enfin, l'utilisation de la méthode de l'analyse des vecteurs<sup>37</sup> : développée par K. Lewin, cette méthode permet d'identifier les forces culturelles favorables ainsi que les forces opposées au changement technologique.

**3.2. L'élaboration du cahier de charge :**

Le cahier de charge qui doit être élaboré, représente à la fois l'outil d'évaluation et le contrat liant utilisateurs et réalisateurs. Il expose les besoins auxquels la technologie transférée doit répondre, les fonctions d'exécution et les conditions d'utilisation.

Au cours de cette étape, la dimension culturelle doit aussi être ancrée. Des sections spéciales doivent être consacrées afin de spécifier les dimensions culturelles que l'entreprise chargée du transfert doit respecter, et celles sur lesquelles elle doit agir.

**3.3. Le choix de la technologie et du fournisseur :**

Les spécificités du projet technologique déterminées, il importe de choisir une technologie et un fournisseur. A cette étape, il importe de développer et d'utiliser des outils permettant de comparer

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam

les spécificités culturelles précisées dans le cahier de charge avec les spécificités culturelles des différentes technologies proposées. Il importe de choisir l'offre qui respecte le plus les conditions culturelles déterminées dans les étapes précédentes.

**3.4 L'intégration :**

Après la conclusion du contrat, la technologie choisie doit être intégrée au sein de l'organisation. Dans cette étape, il s'agit de planifier l'introduction de la technologie, d'effectuer les différentes opérations techniques nécessaires à son installation, et de l'intégrer à l'infrastructure technologique de l'entreprise.

Sur le volet culturel, cette étape doit aussi comporter des actions de management culturel. Il s'agit principalement d'actions de participation, de communication, et de formation.

**3.5. L'expérimentation et L'exploitation :**

En outre, pendant la phase d'expérimentation et d'exploitation, il importe d'être attentif à l'interaction technologie-culture. Les effets de la technologie sur la culture doivent être identifiés, les formes de résistance générées par la culture doivent être cernées et des actions correctrices doivent être entreprises. Il importe aussi de conduire des actions efficaces de communication, de formation et de soutien.

Pour le bon déroulement de ces trois dernières étapes, il importe de désigner des "Key users". Ce sont des utilisateurs qui détiennent un rôle distinctif dans l'implantation de la nouvelle technologie et qui apportent leur soutien aux autres utilisateurs lors de l'apprentissage et de l'utilisation<sup>38</sup>. Il importe aussi de former des comités de "key users". Une dernière action potentielle consiste à recruter des acteurs présentant des spécificités culturelles favorables à l'implantation de la nouvelle technologie et à former des groupes culturellement hétérogènes.

**3.6. L'évaluation :**

Enfin, au cours de l'évaluation, il importe d'introduire la culture en tant que dimension de la performance de la technologie implantée, de développer d'outils efficaces et d'actions concrètes pour évaluer les interactions culture-technologie. Sur ce volet,

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam

l'adoption de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de la ressource based view (RBV) permet de percevoir la culture comme une dimension de la performance opérationnelle (respect des spécificités culturelles de l'organisation et de ces différentes sociétés d'appartenance) et stratégique (valorisation des spécificités culturelles sources d'avantages stratégiques) de l'entreprise.

**Conclusion :**

A la fin de cette communication, nous retenons que le transfert technologique n'est pas une simple opération technique. C'est un changement managérial qui affecte les intérêts des hommes, leurs habitudes, leurs valeurs et leurs objectifs.

Dans ce type de projets, la culture peut générer des résistances et influencer les performances. De ce fait, il importe d'introduire la dimension culturelle dans le processus de transfert technologique et d'engager certaines actions de management du changement.

Il s'agit, entre autres, d'étudier les spécificités culturelles de l'organisation pendant la phase du diagnostic, de consacrer des sections du cahier de charge à ces dimensions, d'engager des actions de participation, de communication, de formation et de soutien tout au long des phases d'intégration, d'expérimentation et d'exploitation, et enfin, d'utiliser des outils efficaces pour évaluer l'impact de la technologie transférée sur la culture.

Pour conclure, nous dirons que cet article déborde sur plusieurs pistes de recherche. Une première concerne l'évaluation empirique de l'effet de la culture sur la performance des technologies transférées. Une deuxième concerne le développement d'outils d'évaluation incorporant la dimension culturelle. Une dernière concerne l'élaboration de méthodes d'intégration qui prennent en compte la dimension culturelle du transfert technologique.

**Notes :**

- 1 Jean-Benoît ZIMMERMANN, « Des complexes industriels transnationalisés à l'accumulation technologique dans les pays en développement », Les cahiers du CREAD : « Transfert et accumulation technologique », N° 25, 1er trimestre 1991, p79-100.
- 2 El-Okbi El-Azhar, « Le transfert technologique et la dimension socioculturelle perdue », Revue des sciences humaines, Publication de L'université Mohamed Khider Biskra –Algérie, N°07 / Février 2005, ISSN1112-3176, p127-135 (en langue Arabe).
- 3 Attitudes, formes de leadership, pratiques de prise de décision, modes de communication, etc.
- 4 Sylvie Lainé, "Managers; réussissez l'interculturel! La clé de votre performance", éd AFNOR, 2009 (Première édition; 2004), p 18.
- 5 Olivier Meier, "Management interculturel :stratégie, organisation, performance", 2004, Ed DUNOD, p16.
- 6 Eric Delavallée, ELSA JOLY, ANNE YOLDJIANN, "La culture d'entreprise pour manager autrement : Surmonter les résistances culturelles", 2002, Ed d'Organisation, p34-35.
- 7 T.J. MORAN, P. MESO, "A ressource based view of manufacturing strategy and implications to organisational culture and human resources", Journal of business and économique research, volume 6, November, 2008, p104.
- 8 Eric Delavallée, ELSA JOLY, ANNE YOLDJIANN, "La culture d'entreprise pour manager autrement : Surmonter les résistances culturelles", 2002, Ed d'Organisation, p34-35
- 9 François Bouneu, Françoise Fettu, Luc Marmonier, « Piloter le changement managérial »,éd LIAISONS, 1992, p XV.
- 10 Barry Shore, A.R. Venkatachalam, "Role of national culture in the transfer of information technology", Journal of Strategic Information System 5 (1996), p19-35.
- 11 Ann C. Séror, " Action research for international information technology transfer: a methodology and a network model", Technovation, Vol 16, N°8, 1996, p 425.
- 12 Ibid, p 426.
- 13 Cheolho Yoon, "The effects of national culture values on consumer acceptance of e-commerce: Online shoppers in China", Information & Management, 46 (2009), p294–301.

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam

- 14 Barry Shore, A.R. Venkatachalam, "Role of national culture in the transfer of information technology", *Journal of Strategic Information Systems* 5 (1996), p19-35.
- 15 Shivraj Kanungo, "An Empirical Study of Organizational Culture and Network-Based Computer Use", *Computers in Human Behavior*, Vol. 14, No. 1, 1998, p79.
- 16 Ibid, p81.
- 17 Prierre PASTOR, 2005, « Gestion du changement », éd Liaison, p41-53.
- 18 Eric Delavallée, ELSA JOLY, ANNE YOLDJIANN, "La culture d'entreprise pour manager autrement : Surmonter les résistances culturelles", 2002, Ed d'Organisation, P21.
- 19 Olivier Meier, "Management interculturel: stratégie, organisation, performance", 2004, Ed DUNOD, p22
- 20 C. Rabasso et J. Rabasso, "Introduction au management interculturel : pour une gestion de la diversité", Ed Marketing S.A., 2007, p56.
- 21 Abdelkader Djeflat, « Blocage de l'accumulation technologique endogène : Les dimensions d'une problématique », *Les cahiers du CREAD : « Transfert et accumulation technologique »*, N° 25, 1er trimestre 1991, p12-18.
- 22 Jean-Benoît ZIMMERMANN, « Des complexes industriels transnationalisés à l'accumulation technologique dans les pays en développement », *Les cahiers du CREAD : « Transfert et accumulation technologique »*, N° 25, 1er trimestre 1991, p79-100.
- 23 El-Okbi El-Azhar, « Le transfert technologique et la dimension socioculturelle perdue », *Revue des sciences humaines*, Publication de L'université Mohamed Khider Biskra –Algérie, N°07 / Février 2005, ISSN1112-3176, p127-135 (langue Arabe).
- 24 Djamel GUERID, « L'ENTREPRISE INDUSTRIELLE EN ALGERIE : les limites d'une acculturation », « Culture d'entreprise », Sous la direction de Djamel GUERID, Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, 1991, p117-131.
- 25 Ibid., p117-131.
- 26 Fatima BRABEZ, « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes : Cas des entreprises agroalimentaires », *Les cahiers du CREAD*, N°76 / 2006, p 41-53.
- 27 Kamel Behidji, « Autonomie, rationalité et management des entreprises : l'épreuve de la réalité économique », *Les cahiers du CREAD*, N° 39, 1er semestre 1997, p13-22.
- 28 Abderrezak KHALIL, Mohammed REZGOUNE, « Impact du changement de mode de propriété sur la performance financière des entreprises :

***Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique*** Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam

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, décembre 2005, p 158-192 (Arabe).

29 Kamel Behidji, « Autonomie, rationalité et management des entreprises : l'épreuve de la réalité économique », Les cahiers du CREAD, N° 39, 1er semestre 1997, p13-22.

30 Nacer-Eddine SADI, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux », éd OPU, Université Pierre MENDES – France – Grenoble, 2006, p.54.

31 Fatima BRABEZ, « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes : Cas des entreprises agroalimentaires », Les cahiers du CREAD, N°76 / 2006, p 41-53.

32 François bouneu, Françoise Fettu, Luc Marmonier, « Piloter le changement managérial », Ed LIAISONS, 1992, p 84.

33 Prierre PASTOR, « Gestion du changement », éd Liaison, 2005, p41-53.

34 T.J. Moran, P. Meso, " A resource based view of manufacturing strategy and implications to organisational culture and human resources", Journal of business and économique research, volume 6, November,2008, p 105.

35 Olivier Meier, "Management interculturel : stratégie, organisation, performance", 2004, Ed DUNOD, p13.

36 Ann C. Séro, " Action research for international information technology transfer: a methodology and a network model", Technovation, Vol 16, N°8, 1996, p 424.

37 Eric Delavallée, ELSA JOLY, ANNE YOLDJIANN, "La culture d'entreprise pour manager autrement : Surmonter les résistances culturelles-", 2002, Ed d'Organisation, p125.

38 O. Lorenzo, P. Kawalek, and B. Ramdani, "The Diffusion of ES within Organizations: A Social Learning Theory Perspective," *Proceedings of the 16th European Conference on Information Systems*, Galway, Ireland, 2008.

**Référence:**

1. Ann C. Séror, " Action research for international information technology transfer: a methodology and a network model", Technovation, Vol 16, N°8, 1996.

2. Abdelkader Djeflat, « Blocage de l'accumulation technologique endogène : Les dimensions d'une problématique », Les cahiers du CREAD : « Transfert et accumulation technologique », N° 25, 1er trimestre 1991.

*Le management culturel, une condition du succès du transfert technologique* Mr **BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam**

3. Abderrezak KHALIL, Mohammed REZGOUNE, « 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, décembre 2005 (Arabe).
4. Barry Shore, A.R. Venkatachalam, "Role of national culture in the transfer of information technology", Journal of Strategic Information System 5 (1996).
5. C. Rabasso et J. Rabasso, "Introduction au management interculturel : pour une gestion de la diversité", Ed Marketing S.A., 2007.
6. Cheolho Yoon, "The effects of national culture values on consumer acceptance of e-commerce: Online shoppers in China", Information & Management, 46 (2009).
7. Djamel Guerid, « L'entreprise industrielle en Algérie : les limites d'une acculturation », « Culture d'entreprise », Sous la direction de Djamel Guerid, Centre de Recherche en Anthropologie Sociale et Culturelle, 1991.
8. Eric Delavallée, Elsa Joly, Anne Yoldjian, "La culture d'entreprise pour manager autrement : Surmonter les résistances culturelles", 2002, Ed d'Organisation.
9. El-Okbi El-Azhar, « Le transfert technologique et la dimension socioculturelle perdue », Revue des sciences humaines, N°07 / Février 2005 (en langue Arabe).
10. Fatima BRABEZ, « Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration des entreprises publiques algériennes : Cas des entreprises agroalimentaires », Les cahiers du CREAD, N°76 / 2006.
11. François Bouneu, Françoise Fettu, Luc Marmonier, « Piloter le changement managérial », Ed LIAISONS, 1992.
12. Jean-Benoît Zimmermann, « Des complexes industriels transnationalisés à l'accumulation technologique dans les pays en développement », Les cahiers du CREAD : « Transfert et accumulation technologique », N° 25, 1er trimestre 1991.
13. Kamel Behidji, « Autonomie, rationalité et management des entreprises : l'épreuve de la réalité économique », Les cahiers du CREAD, N° 39, 1er semestre 1997.
14. Nacer-Eddine Sadi, « La privatisation des entreprises publiques en Algérie : objectifs, modalités et enjeux », éd OPU, Université Pierre MENDES –France – Grenoble, 2006.
15. O. Lorenzo, P. Kawalek, and B. Ramdani, "The Diffusion of ES within Organizations: A Social Learning Theory Perspective," Proceedings of the 16th European Conference on Information Systems, Galway, Ireland, 2008.

*Le management culturel, une condition du succès du transfert  
technologique* Mr BELLAHCENE Med. Pr. BENDIABDELLAH Abdeslam

16. Olivier Meier, "Management interculturel : stratégie, organisation, performance", Ed DUNOD, 2004.
17. Prierre PASTOR, « Gestion du changement », éd Liaison, 2005.
18. Shivraj Kanungo, "An Empirical Study of Organizational Culture and Network-Based Computer Use", Computers in Human Behavior, Vol. 14, No. 1, 1998.
19. Sylvie Lainé, "Managers; réussissez l'interculturel! La clé de votre performance", éd AFNOR, 2009 (Première édition; 2004).
20. T.J. Moran, P. Meso, " A ressource based view of manufacturing strategy and implications to organisational culture and human resources", Journal of business and économique research, volume 6, November, 2008.