UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES

Thèse de doctorat

En SCIENCES ECONOMIQUES

Thème

ESSAI D'ANALYSE DES DETERMINANTS DE LA PRE-ADOPTION DU PROCESSUS DE LA VEILLE STRATEGIQUE AU NIVEAU DES PME NATIONALES : CAS DE QUELQUES PME DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

Présentée par

Melle NANECHE Fariza

LE JURY DE THESE

Président **Mr GUENDOUZI Brahim**
Professeur à l'université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

Rapporteur **Mme MATMAR Dalila**
Professeure à l'université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

Examinateurs

Mr BOUKRIF Moussa
Professeur à l'université Abderrahmane MIRA de BEJAIA

Mr DERGHOUM Mahfoud
Professeur à l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales à KOLEA

Mr MADAGHE Mohand Cherif
Professeur à l'Ecole Supérieure de Commerce à KOLEA

Mme RACHEDI Akila
Maître de conférences classe « B » à l'université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou

28 Septembre 2022

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout particulièrement ma directrice de thèse, professeure MATMAR Dalila, pour avoir bien voulu diriger mon travail de recherche. En fait, sa grande disponibilité, sa perspicacité intellectuelle m'ont permis d'apprendre énormément à ses côtés. Ses conseils et intuitions, m'ont été d'une aide précieuse pour l'aboutissement ce travail.

Un grand merci aussi, aux Professeurs LESCA Humbert et CARON-FASAN Marie-Laurence pour m'avoir accueillie au niveau du laboratoire de recherche CERAG-umr 5820 CNRS, à l'Université Pierre MENDES, Grenoble 2. Nos discussions et échanges, réels comme virtuels, m'ont permis de faire progresser ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à Pr GUENDOUZI Brahim, Pr BOUKRIF Moussa, Pr DERGHOUM Mahfoud, Pr MADAGHE Mohand Cherif et Mme RACHEDI Akila, qui ont accepté de faire partie de ce jury. Je suis très honorée par leur présence et les remercie du temps qu'ils ont consacré à la lecture et l'analyse de ce travail de thèse.

Je remercie également tous les dirigeants des PME qui ont accepté de me recevoir et de participer aux entretiens menés dans le cadre de ce travail. Leur contribution par la communication d'informations pertinentes a permis d'enrichir considérablement ce travail.

Mille mercis à ma famille de m'avoir, soutenu pendant les hauts et les bas qui caractérisent le travail d'une thèse.

Enfin, Je remercie tous ceux, qui ont de près ou de loin, contribué à la réalisation de ce travail de recherche.

DEDICACES

A mes parents et à tous ceux qui me sont chers

LISTE DES ABREVIATIONS

Abréviation	Désignation
ANDI	Agence Nationale du Développement des Investissements
ANSEJ	Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes
B to B	Business to Business
B to C	Business to Customer
DOI theory	Diffusion Of Innovation Theory
EDI	Echange de Données Informatisé
EI	Entreprise Individuelle
Equipe de VASIC	Equipe de Veille Anticipative Stratégique Intelligence Collective
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
ETS	Etablissement
HRIS	Human Resource Information System
IEBT	Internet et E-Business Technologies
Innovation IT	Innovation Information Technology
L.E.SCAnning	Learning Environmental Scanning
ME	Moyenne Entreprise
MRP	Material Requirement Planning
PE	Petite Entreprise
PME	Petites ou Moyennes Entreprises
RFID	Radio Frequency Identification
SARL	Société A Responsabilité Limitée
SI	Systèmes d'Information
SNC	Société en Nom Collectif
TOE	Technologie-Organisation-Environnement
TPE	Très Petite Entreprise
VOE	Veille stratégique-Organisation-Environnement

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU	TITRE	PAGE
Tableau. I. 01.	Les trois niveaux d'exploitation de l'information en entreprise.	**35**
Tableau I.02.	La veille stratégique et les réseaux interentreprises.	**52**
Tableau II.01.	Les avantages de la veille stratégique en entreprise.	**91-92**
Tableau III.01.	Synthèse des trois épistémologies principales.	**154-155**
Tableau III.02.	Les différents modes de raisonnement.	**159**
Tableau III.03.	Distinction entre la méthode qualitative et celle quantitative.	**163-164**
Tableau III.04.	Les pré-tests effectués auprès des dirigeants de PME rencontrés.	**173**
Tableau III.05.	Les entretiens semi directifs effectués avec les dirigeants de PME rencontrés.	**175-176**
Tableau III.06.	Les axes pilotant la phase de pré-analyse.	**179-180**
Tableau III.07.	Les modalités de la conduite des entretiens ex-post pour la validation des résultats, auprès des dirigeants des PME.	**183**
Tableau.IV.01.	Les effectifs employés, par les PME de notre étude.	**190**
Tableau.IV.02.	Les PME de notre étude sont des entreprises familiales pour la plupart.	**193**
Tableau.IV.03.	L'âge des PME étudiées.	**194**
Tableau.IV.04.	Les domaines d'activité des PME échantillonnées.	**195**
Tableau.IV.05.	L'âge des dirigeants de PME interviewés.	**196**
Tableau.IV.06.	Le niveau de formation des dirigeants de PME interviewés.	**197**
Tableau.IV.07.	La durée d'occupation du poste du dirigeant.	**198**

LISTE DES FIGURES

FIGURE	TITRE	PAGE
Figure Intr.	La structure globale de notre travail de recherche doctoral.	**7**
Figure I.01.	La structure du premier chapitre.	**9**
Figure I.02.	Le processus de surveillance de l'environnement de THIETART (1996).	**15**
Figure I.03.	La veille technologique selon JAKOBIAK.	**17**
Figure I.04.	Modèle conceptuel de l'environmental scanning de CHOO (2002).	**19**
Figure I.05.	Le modèle conceptuel de la méthode Learning Environmental SCAnning.	**25**
Figure I. 06.	Typologie d'informations selon BLOCH (1999).	**36**
Figure I. 07.	L'anticipation en vue de créer des opportunités et d'éviter les menaces.	**41**
Figure I. 08.	La distillation des données dans le processus de veille stratégique.	**45**
Figure I.09.	La veille stratégique un support d'une prise de décision stratégique informée.	**47**
Figure I. 10.	Les objectifs économiques de l'innovation des entreprises.	**54**
Figure I. 11.	La veille stratégique comme levier de l'innovation.	**58**
Figure I.12.	Le modèle conceptuel d'adoption symbolique de KLONGLAN & COWARD (1970).	**65**
Figure I.13.	Le modèle d'appropriation de ROGERS (1983).	**66**
Figure I.14.	Le modèle conceptuel de HAMEED, COUNSELL & SWIFT (2012).	**67**
Figure I.15.	Les trois sous-phases de la phase de pré-adoption.	**72**

LISTE DES FIGURES

Figure II.01.	La structure du second chapitre.	**77**
Figure II.02.	Le modèle d'adoption de la technologie EDI dans les petites entreprises.	**79**
Figure II.03.	Le modèle de recherche pour l'adoption de la RFID.	**82**
Figure II.04.	Le cadre de recherche proposé pour l'adoption de l'IEBT dans les petites et moyennes entreprises canadiennes.	**84**
Figure II.05.	Les attributs relatifs au contexte de veille stratégique.	**100**
Figure II.06.	Risque et budget relatifs à la veille stratégique en entreprise.	**106**
Figure II.07.	Les attributs relatifs au contexte Organisation.	**110**
Figure II.08.	Les rôles du Gouvernement dans la diffusion de l'adoption du processus de veille au niveau des entreprises.	**122**
Figure II.09.	Les attributs relatifs au contexte Environnement.	**124**
Figure II.10.	Notre modèle de recherche théorique initial relatif à la pré-adoption de la veille stratégique dans l'entreprise.	**127**
Figure III.01.	La structure du troisième chapitre.	**129**
Figure III.02.	Les PME sont spécifiques tout en étant hétérogènes.	**139**
Figure III.03.	Les caractéristiques de la PME en continuum.	**140**
Figure III.04.	L'Exploitation des données collectées par inférence.	**181**
Figure.IV. 01.	La structure du dernier chapitre.	**189**

SOMMAIRE

TITRE		PAGE
Remerciements		**I**
Dédicaces		**II**
Liste des abréviations		**III**
Liste des tableaux		**IV**
Liste des figures		**V**
Sommaire		**VII**
Introduction générale		**01**
CHAPITRE I	**LA PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE : UNE APPROCHE CONCEPTUELLE**	**08**
SECTION 1	L'approche conceptuelle de la veille stratégique	**10**
SECTION 2	Les rôles de la veille stratégique en entreprise	**32**
SECTION 3	Délimitation de la phase de la pré-adoption	**60**
CHAPITRE II	**APPROCHE THEORIQUE DE LA PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE**	**76**
SECTION 1	Le cadre théorique Technologie- Organisation-Environnement	**78**
SECTION 2	Le contexte de Veille Stratégique : un pivot incontournable de la pré-adoption	**87**
SECTION 3	Le contexte Organisation : les déterminants internes de la pré-adoption	**102**
SECTION 4	Le contexte Environnement : les attributs externes de la pré-adoption	**112**
CHAPITRE III	**LA PME COMME CONTEXTE DE PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE**	**128**

SOMMAIRE

SECTION 1	Spécificité et diversité de la PME	**130**
SECTION 2	Le positionnement épistémologique de notre recherche	**147**
SECTION 3	L'approche méthodologique de notre recherche	**162**
CHAPITRE IV	**IMPACT DES ATTRIBUTS DU CADRE THEORIQUE VEILLE-ORGANISATION-ENVIRONNEMENT SUR LA PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE DANS LES PME ETUDIEES**	**188**
SECTION 1	La présentation des PME de notre étude	**190**
SECTION 2	Les PME offensive et active en matière de veille stratégique	**200**
SECTION 3	Les PME à profil réactif et dormeur en matière de veille stratégique	**256**
Conclusion générale		**297**
Bibliographie		**306**
Annexes		**316**
Table des matières		**332**

INTRODUCTION GENERALE

L'information est parmi les ressources indispensables, pour les entreprises modernes, dans ce sens, de nombreux auteurs parmi (DRUCKER, 1992 ; BES & LEBOULCH, 1993 ; LESCA, 1994 ; HASSID *et al*, 1997 ; LARIVET, 2006 ; LEVET, 2008, …) ont affirmé la prééminence de l'information. En fait, celle-ci est considérée comme une ressource stratégique à part entière, pour les entreprises de nos jours, au moment où les autres ressources n'ont certes pas disparu mais sont devenues secondaires.

Disposer de l'information pertinente, tout en ayant la capacité d'en tirer profit, à un moment précis, est en mesure de conférer pour l'entreprise un avantage indéniable. En sus, à notre ère, les entreprises qui ont tendance à survivre et à croître d'une manière performante, sont celles qui sont mieux informées, comparativement aux autres acteurs environnementaux, en particulier, les entreprises concurrentes.

Créer et maintenir cette asymétrie informationnelle (LESCA, 1994 ; BLOCH, 1999 ; MARCON & MOINET, 2006 ; LEVET, 2008) au détriment des parties prenantes de l'entreprise, est tout à fait souhaitable. Cependant, il ne constitue point une finalité en soi. Tout compte fait, ce qui consolide la compétitivité de l'entreprise, ne consiste pas en la possession des informations, mais, en leur exploitation de façon efficace et efficiente, au moment opportun.

Pour profiter des avantages qui peuvent être drainés de l'exploitation de cette ressource stratégique, l'entreprise contemporaine a, à mettre en œuvre le processus informationnel (LESCA, 2003) de la veille stratégique. De nombreuses définitions du processus de la veille stratégique de l'entreprise ont été proposées par divers auteurs (HAMBRICK, 1981 ; JAKOBIAK, 1993 ; LESCA, 2003 ; CHOO, 2002 ; AUDET, 2003). En outre, celles-ci mettent unanimement l'accent sur l'entreprise, son environnement, et l'information qu'elle y puise, et qu'elle exploite pour devenir plus compétitive dans sa branche.

Le processus de veille stratégique est ce processus informationnel à travers lequel l'entreprise cible, traque, traite, diffuse, met en mémoire, et exploite l'information en provenance de son environnement, pour des objectifs stratégiques, tels que : l'optimisation de la prise de décision stratégique (BROUARD, 2000 ; AUDET, 2003, LESCA, 2003, …). L'appui de la planification (BROUARD, 2000 ; MARDINIER, 2007). La consolidation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise (CARON-FASAN, 2006). L'accélération du rythme des innovations (AUDET, 1998). L'adaptation aux mutations environnementales (HAMBRICK, 1981 ; LARIVET, 2006 ; LARIVET & BROUARD, 2007). L'anticipation des événements et des mutations futures (CHOO, 2002; LESCA, 2003 ; KAMOUN-CHOUK, 2009). La

transformation d'information en forces motrices pour l'action des dirigeants dans les entreprises, (BENFREDJ BENALAYA, 2007), et la mobilisation à bon escient des réseaux d'information et/ou des ressources (AUDET, 2003).

Nonobstant, le processus de veille stratégique peut être appréhendé à un moment donné, au niveau de l'entreprise, comme une innovation, puisque celui-ci constitue un processus informationnel tout à fait inédit pour elle. Dès lors, l'adoption de cette innovation, poursuit un ensemble de phases. C'est ainsi, qu'il convient à ce stade de notre développement de mentionner, que parmi ces phases (pré-adoption, décision, implémentation, confirmation), nous nous sommes focalisées exclusivement sur la toute première phase de la pré-adoption. Il s'agit, en effet, d'une phase annonciatrice, se situant en amont, une phase qui constitue d'après LESCA & CARON-FASAN (2015) un prérequis pour une adoption effective.

Pré-adopter le processus de veille stratégique au niveau de l'entreprise, peut être conçu comme un processus cognitif et décisionnel, du moment que cette phase est en mesure d'engendrer de la part de ses collaborateurs, des attitudes voire des comportements soutenant le passage aux phases suivantes relatives aux considérations matérielles, ou bien au contraire, des attitudes et des comportements en défaveur du projet d'adoption.

Tout au long de notre travail de recherche, nous nous limitons à la prise en compte de la phase de pré-adoption du processus de veille stratégique, au niveau des petites ou moyennes entreprises (PME). Il est important de souligner que la nature de notre terrain de recherche composé exclusivement de PME, nous a incitée davantage à ne considérer que la phase de pré-adoption, puisque nous avons supposé, au préalable, que ces entreprises, ne disposent pas de processus de veille stratégique, et donc, étudier les phases matérielles de ce projet d'adoption ne peut pas être envisageable.

Les PME sont des entreprises, qui ne se caractérisent pas uniquement par la modestie de leur taille. Elles sont considérées comme des entreprises spécifiques (TORRES, 1998) comparativement aux grandes entreprises. Simultanément, ces entreprises présentent une diversité marquante, puisque chacune est assez différente de l'autre (GUILHON, 1998). Notre travail de recherche s'intéresse surtout à la diversité de ces entreprises. En fait, nous avons opté pour ce terrain de recherche pour un ensemble de raisons, dont les plus notables se réfèrent aux :

- PME qui sont un acteur central de toute économie (BENYAHIA-TAIBI & AMARI, 2009), puis, le tissu économique algérien, est largement dominé par les PME, et ce constat demeure bien valable, pour la Wilaya de Tizi-Ouzou ;

- PME qui entretiennent avec leurs environnements de référence une proximité notable (TORRES, 1997), d'où la possibilité de pouvoir accéder plus aisément à ce type d'entreprise, en vue de l'étudier ;
- Dans ce genre d'étude, les grandes entreprises ont toujours été privilégiées, et ce, au détriment des PME.

Il est usuel de considérer que les PME et par contraste aux grandes entreprises, ne disposent pas des ressources pouvant sous-tendre l'adoption de ce processus informationnel de la veille stratégique. Ou encore, tellement occupés par la gestion à court terme, leurs dirigeants n'ont pas le temps de se projeter à exploiter les informations dans une perspective de moyen voire de long terme. Enfin, comme l'information ne dispose de valeur d'utilisation immédiate, la perception de son utilité est d'autant faible (BERGERON, 2000), qu'elle dissuade, ainsi, certains dirigeants à investir dans la mise en place de ce processus informationnel.

Il demeure, que la diversité de ces entreprises, démontre qu'en dépit des obstacles liés à la nature de la PME, celle-ci possède aussi des attributs qui peuvent être mobilisé en vue d'adopter ce processus, et ce, tels que la flexibilité de sa structure organisationnelle, sa forte proximité vis-à-vis de son environnement, …

En conséquence, notre problématique de recherche embrasse la potentialité des PME à mener à bien la pré-adoption voire l'adoption du processus de la veille stratégique, tout en prenant compte à la fois les atouts et les obstacles qui lui sont propres.

La problématique de recherche

De par ce travail de recherche, nous mettons l'accent sur la pré-adoption du processus de veille stratégique au niveau des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou, dans l'objectif d'apporter des éléments de réponse plausibles à la problématique énoncée, et qui consiste en la question suivante:

Quels sont les attributs qui pourraient motiver ou freiner la pré-adoption du processus de veille stratégique au niveau des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou ?

En vue de procéder d'une manière méthodique pour répondre à notre problématique, nous avons émis trois questions subsidiaires, qui sont :

Q1. Les attributs du processus de veille stratégique peuvent-ils impacter sa pré-adoption au niveau des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou?

Q2. Les attributs de l'organisation interne peuvent-ils impacter sa pré-adoption au niveau des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou ?

Q3. Les attributs de l'environnement de l'entreprise peuvent-ils impacter sa pré-adoption au niveau des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou ?

Les questions ci-dessus, considèrent à la fois, le processus de veille stratégique, l'organisation interne ainsi que l'environnement de la PME. Ce faisant, nous estimons que nous avons mis l'accent sur les axes fondamentaux et incontournables, pouvant impacter et donc, de motiver ou de freiner la pré-adoption de ce processus informationnel au niveau de ce type d'entreprise.

Néanmoins, l'étude des questions précédentes se révèle être une tâche ardue et matériellement délicate à réaliser, à moins d'être strictement délimitée. Conséquemment, nous avons inscrit cette étude dans un cadre géographique déterminé, puisque nous avons retenu seulement les PME relevant du cadre géographique Algérien, plus précisément, celui de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Par ailleurs, en raison de la visée exploratoire de notre travail de recherche, il s'est avéré inéluctable de ne pas limiter l'étude à une branche spécifique. L'idée consiste à prendre en compte des PME opérant dans des branche diverses, et ce, dans l'objectif d'accéder à des données riches, pouvant nous permettre de mieux appréhender les attributs qui impactent la pré-adoption de la veille stratégique en leur sein.

La démarche méthodologique

Notre présent travail de recherche s'inscrit dans l'épistémologie interprétativiste, concrètement, nous ne pouvons pas accéder à des réponses immuables et objectives, concernant l'identification au niveau des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou, des motivations et des freins influant leurs dirigeants à pré-adopter le processus informationnel de veille stratégique.

En fait, la conception de cette recherche, est en premier temps, alimentée d'un ensemble de concepts et de théories issus de la littérature managériale traitant de la veille et de la pré-adoption des innovations au niveau des entreprises. A cet égard, une revue de littérature a été effectuée, et ce, à travers la consultation des ouvrages, des articles scientifiques, des thèses de doctorat, …, dans un deuxième temps, cette revue est enrichie, par des données ayant émergées du terrain choisi, en l'occurrence, les PME la Wilaya de Tizi-Ouzou. Dans cette perspective, il nous est apparu indispensable d'effectuer des allers retours entre la littérature, et notre terrain de recherche, ce qui nous a permis de procéder à la collecte de données susceptibles de sous tendre la création de nouvelles articulations théoriques à travers un travail de compréhension empathique, tout en sachant que notre interlocuteur exclusif dans la PME s'incarne dans son dirigeant, puisque celui-ci y occupe une position centrale, et il demeure une source riche d'informations. Dans ce sens, AMABILE *et al* (2012), considèrent

que le dirigeant possède des informations uniques et irremplaçables relatives à son entreprise, c'est ainsi que, ce dernier, constitue une sorte de raccourci appréciable pour accéder à ces informations concernant sa PME dans sa globalité.

Mû par le but de collecter le maximum de données auprès des dirigeants des PME étudiées, nous avons opté pour l'entretien semi directif comme outil de collecte privilégié (ROUSSEL & WACHEUX, 2005), donc, nous avons élaboré un guide d'entretien approprié, que nous avons exploité lors des douze (12) entretiens semi directif que nous avons conduit auprès des dirigeants des PME considérées. En effet, plusieurs raisons ont encouragé entre autre ce choix, parmi le caractère exploratoire de notre travail de recherche, son approche qualitative, et son positionnement épistémologique, …

Nous revenons en détail sur les justifications et les raisons des choix épistémologiques et méthodologiques dans le troisième chapitre de ce travail.

Objectifs de notre recherche

Le principal objectif de ce travail de recherche constitue la compréhension des représentations des dirigeants des PME, quant aux attributs, en mesure, d'avoir une influence réelle sur la pré-adoption du processus de veille stratégique.

Dans ce sens, nous ne pouvons arguer en aucun cas, que les résultats auxquels nous parviendrons peuvent être généralisables, reproductibles ou cumulatifs, et ce, en raison de la taille réduite de l'échantillon des PME étudiées (DUMEZ, 2013), de la posture interprétative empathique adoptée (GIORDANO, 2003), et de la nature qualitative, exploratoire de notre travail recherche (HLADY RISPAL, 2002).

Cependant, notre objectif central, consiste à mieux *comprendre* les attributs se rapportant au processus de veille stratégique, à l'organisation et à son environnement, que le dirigeant de la PME perçoit comme impactant la pré-adoption de ce processus informationnel.

Comme est souligné ci-dessus, les caractéristiques de la PME ne peuvent aucunement être prises pour des obstacles à pré-adopter, et adopter la veille stratégique. Force est de constater que, le nombre des PME nationales, qui s'intéressent effectivement à la mise en place de ce processus est restreint, nous nous sommes données pour objectif de saisir ce qui dissuade ou motive leurs dirigeants à procéder à cette pré-adoption. Nous estimons, par ailleurs, qu'une fois, ces déterminants sont identifiés et assimilés, nous pouvons facilement convaincre ceux-ci

de l'utilité de ce processus informationnel, et à accompagner avec efficacité les PME souhaitant le pré-adopter et l'adopter.

La structure de la thèse

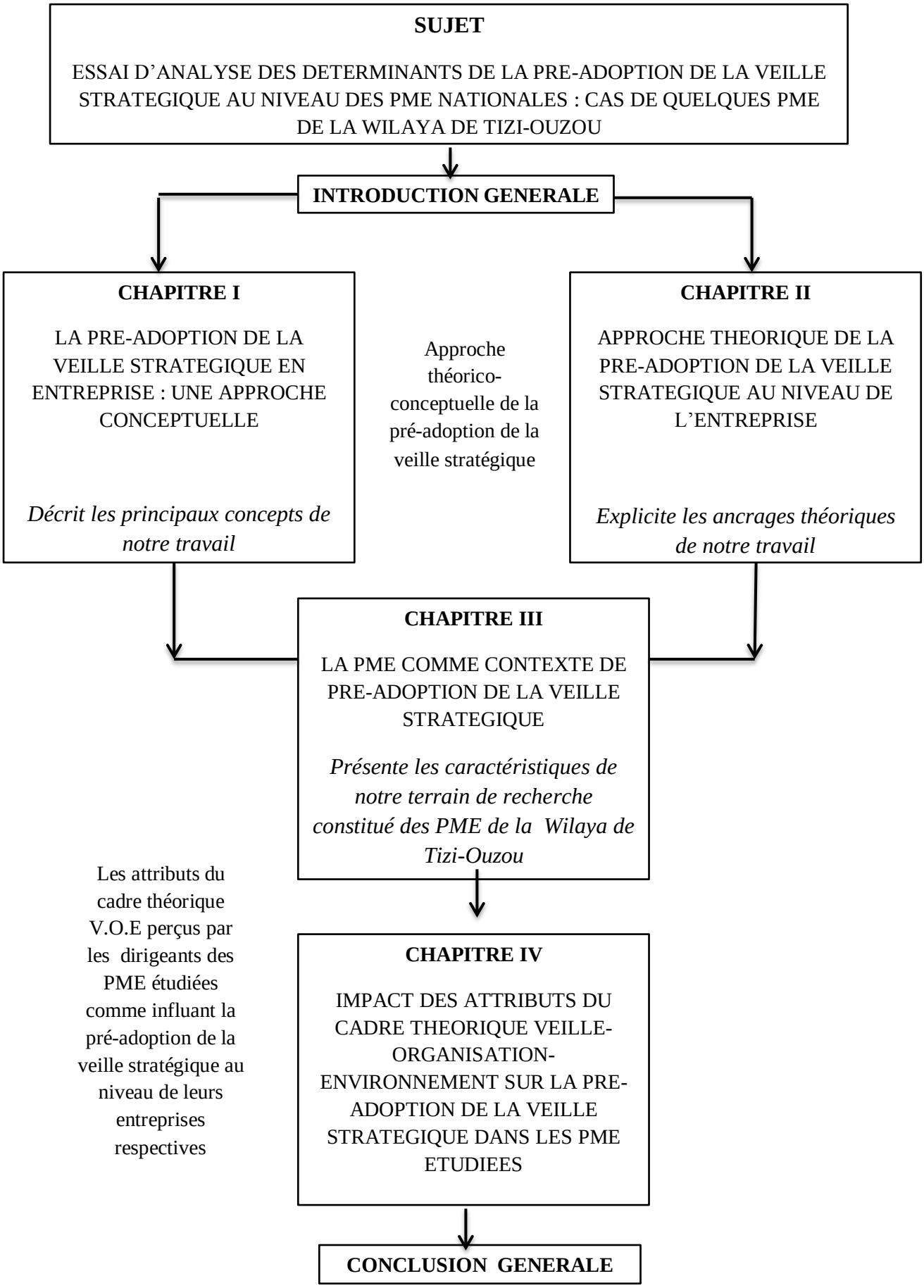
Nous avons articulé cette thèse autour de quatre chapitres complémentaires, dont le premier s'intéresse à l'approche conceptuelle de la pré-adoption de la veille stratégique dans l'entreprise. Celui-ci étudie le processus de la veille stratégique de l'entreprise, ainsi que la phase de pré-adoption. En fait, ce chapitre décrit les principaux concepts éclairant notre travail. Par ailleurs, l'objectif de ce chapitre consiste à établir un rapprochement entre ces deux pivots de notre travail, puisqu'au final, notre travail consiste à identifier les déterminants susceptibles de motiver ou contraindre la pré-adoption de ce processus informationnel.

Le second chapitre traite quant à lui l'approche théorique de cette pré-adoption. Il s'agit, en fait, d'assoir les bases théoriques de ce travail de recherche, avant même d'intégrer le terrain. Dès lors, nous avons explicité les ancrages théoriques auxquels nous avons eu recours comme la théorie de diffusion des innovations, et le cadre théorique Technologie-Organisation-Environnement, ceux-ci sont mobilisés en vue d'exploiter des données collectées auprès des dirigeants des PME.

Le troisième chapitre a pour objectif de mettre en avant, les caractéristiques de notre terrain de recherche constitué des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou, ainsi que la posture épistémologique adoptée et la méthodologie de recherche choisie, qui ont balisé le déroulement progressif de notre travail.

Le quatrième et dernier chapitre de notre travail, présente les résultats de notre étude sur le terrain. En effet, après avoir mené les entretiens semi directifs auprès des dirigeants des PME étudiées, les données collectées ont été traitées en fonction des fondements théoriques mobilisés. En conséquence, les résultats auxquels nous sommes parvenus sont présentés et discutés dans ce dernier chapitre. En dernier, la figure suivante met en lumière la structure globale de notre travail de recherche :

Figure Intr. La structure globale de notre travail de recherche doctoral.



CHAPITRE I. LA PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE : UNE APPROCHE CONCEPTUELLE

Vaut-il mieux trouver des éléments intéressants dont on n'est pas certain, ou être sûr que ce que l'on trouve est vrai, même si ce n'est pas intéressant ?

GRAWITZ, 1993

INTRODUCTION

Mener un projet d'adoption d'un outil ou d'un processus de gestion donné, au sein de l'entreprise, requiert un processus volontariste, cohérent et systématique qui s'inscrit dans un horizon temporel plus ou moins long. Par ailleurs, celui-ci s'amorce, avec une phase de pré-adoption, une phase réputée pour son aspect intangible, toutefois, elle demeure primordiale pour son aboutissement à bon escient.

En outre, en raison de l'insuffisance voire de l'absence des travaux de recherche ayant été consacrés à l'étude de la phase de pré-adoption d'un processus de veille stratégique en entreprises, nous avons mobilisé les travaux de recherche scientifique, relatifs à l'appropriation des innovations technologiques par les entreprises. Ceux-ci s'inscrivent pour la plupart dans la lignée de la théorie de la diffusion des innovations[1] (THONG, 1999; FICHMAN, 1999, 2001; HAMEED *et al*, 2012), sous laquelle, divers modèles conceptuels séquentiels d'adoption ont été proposés, (KLONGLAN & COWARD, 1970; ROGERS, 1983), ces derniers, comprennent des phases à la fois immatérielles et matérielles, en outre, ceux-ci accordent unanimement une importance indéniable à la phase immatérielles de pré-adoption.

Pour notre part, nous nous sommes intéressées à étudier de la phase de pré-adoption parce que nous considérons que le résultat des phases matérielles qui lui succèdent est fondamentalement tributaire de son résultat préalable. De plus, notre travail est focalisé sur la pré-adoption du processus de veille stratégique au niveau de l'entreprise, un processus transversal qui fait appel à un multitude de collaborateurs destinés à y contribuer tour à tour, c'est ainsi, qu'une telle phase trouve toute son importance, en particulier, dans leur préparation à l'adhésion à un tel projet, une préparation qui s'effectue principalement à travers l'exploitation des informations disponibles à la fois en interne et en externe.

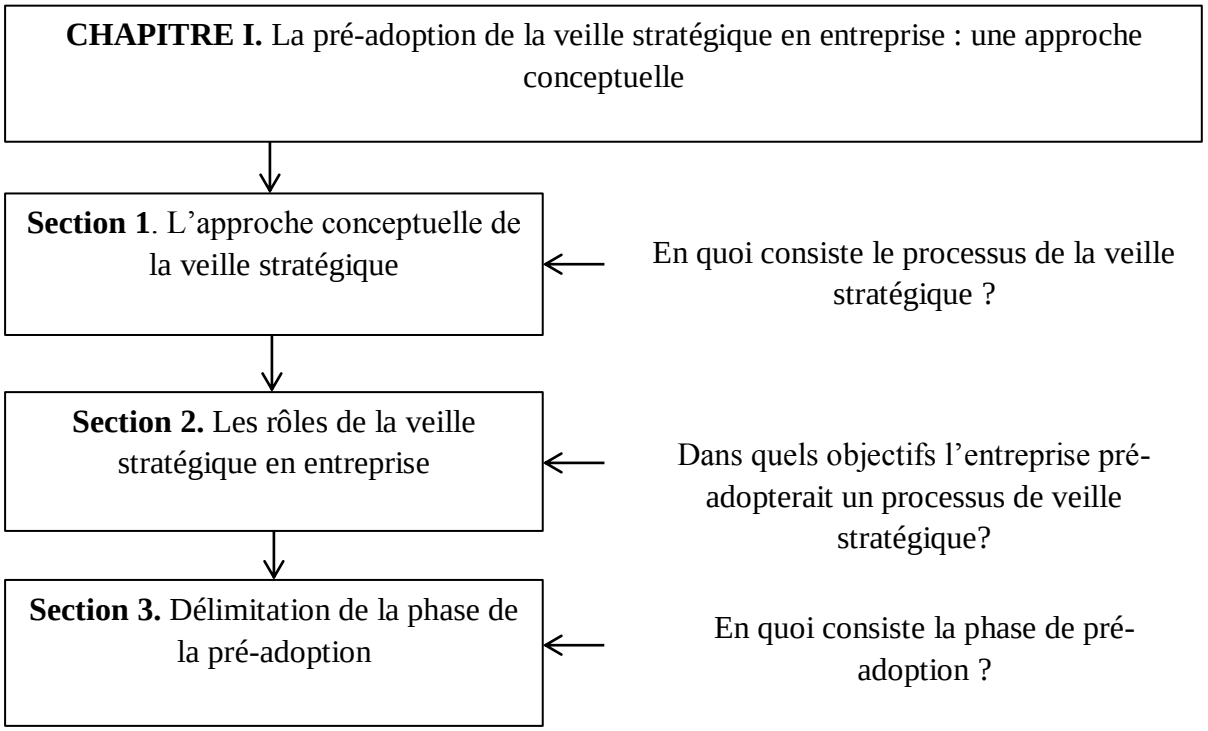
Le processus de veille stratégique constitue à cet effet l'objet de pré-adoption du projet d'adoption au sein de l'entreprise, il s'agit d'un processus volontariste tourné essentiellement vers l'exploitation des informations, dans le but d'atteindre les objectifs que l'entreprise s'est préalablement fixée.

[1] DOI theory: Diffusion Of Innovation Theory: cette théorie est mobilisée pour décrire les modèles d'adoption des innovations au sein des entreprises, elle est originalement formulée en vue de considérer le comportement des individus à l'égard des processus d'adoption des innovations nouvelles pour l'entreprise.

A une ère où l'information est devenue une ressource stratégique à part entière, l'adoption et l'exploitation efficace d'un tel processus se révèle incontournable pour les entreprises contemporaines, vu les avantages qui sont susceptibles d'en découler à l'instar d'une meilleure prise de décision, du développement d'une capacité d'anticipation, d'une meilleure visibilité sur l'environnement externe, ….

Somme toute, notre premier chapitre porte sur les fondements conceptuels de la pré-adoption d'un processus de veille stratégique au sein de l'entreprise, et nous l'avons structuré de la manière suivante :

Figure.I.01. La structure du premier chapitre.



SECTION 1. L'APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE

Le concept de veille[2] a fait son apparition le début des années 1970, et il a connu plusieurs enrichissements dans le temps. C'est ainsi, que la présente section, envisage dans un premier temps de passer en revue de quelques contributions ayant marqué par le passé l'évolution de la veille au sein des entreprises. Néanmoins, nous regroupons les contributions en question, en tenant compte de deux axes, en l'occurrence, le premier considère le rôle que la veille est en mesure de jouer dans l'entreprise, et le second s'intéresse aux diverses phases qui le composent.

En sus, et compte tenu de l'importance de démystifier la veille stratégique en vue de bien saisir son essence, et d'accompagner les entreprises pour une appréhension meilleure, pouvant se couronner par son adoption, nous présentons dans un deuxième temps, des définitions qui lui sont propres.

Dans un troisième et dernier temps, nous mettons l'accent sur la méthode de Learning Environmental SCAnning, qui propose un modèle composé de huit phases inter-reliées, qui peuvent être exploité aisément, aussi bien, sur le plan conceptuel que pratique par les entreprises souhaitant mettre en œuvre le processus de veille stratégique. En outre, et en considérant les apports substantiels de cette méthode, nous la retiendrons comme un cadre conceptuel de référence tout au long de ce travail.

1.1. Les contributions conceptuelles en matière de veille

De nombreux chercheurs ont investi le champ de la veille, c'est ainsi que les contributions en la matière sont innombrables. Néanmoins, il est tout à fait envisageable de regrouper les diverses propositions de conceptualisation survenues dans le temps, en fonction des axes auxquels elles s'intéressent en priorité.

Dans cette perspective JULIEN *et al* (1997) prônent, que les contributions relatives à la veille s'articulent autour de trois axes de réflexion étroitement liés[3]. Il s'agit, de l'axe orientations

[2] Par le concept de veille nous faisons référence au concept de scanning d'AGUILAR (1967), mais aussi à tous les concepts anglophones avancés par d'autres auteurs tels que JAIN (1984) et CHOO(2002), et qui sont relatifs à la recherche, à la collecte et à l'exploitation des informations au sein des entreprises, en vue d'atteindre des objectifs stratégiques donnés.

[3] JULIEN. P.A, RAYMOND. L, JACOB. R & RAMANGALAHY. C, Information, stratégie et pratiques de veille technologique dans les PMI, Système d'Information et Management, Vol 02, Iss 02, 1997, p 22.

stratégiques, dans lequel les écrits se focalisent sur les objectifs assignés à la veille, ainsi que les motivations qui sous-tendent sa pratique au niveau de l'entreprise, en d'autre vocable, les écrits s'inscrivant dans cet axe traitent de la perception de l'intérêt de la veille pour l'entreprise (AGUILAR, 1967, THIETART, 1996, BROUARD, 2000 ; LESCA, 2003, …). Le second axe concerne les domaines d'application qui se penchent sur les types d'informations et les sources que l'entreprise mobilise de par ses pratiques de veille (JAKOBIAK, 1990, 2004 ; CHOO, 2002 ; LESCA & CARON-FASAN, 2006…). Le dernier axe, se rapporte aux pratiques de gestion dont l'accent est mis sur les méthodes de veille, l'organisation des pratiques de veille dans l'entreprise, l'implication du personnel (JAIN, 1984 ; THIETART, 1996 ; LESCA & CHOKRAN, 2002 ; ACHARD, 2005, …).

AUDET (2003)[4] considère, pour sa part, que les écrits portant sur la veille sont majoritairement issus des travaux de nature descriptive. Par ailleurs, ils peuvent être regroupé dans diverses perspectives, selon, en ce qu'ils renseignent sur les secteurs de l'environnement que l'entreprise scrute, les moyens qu'elle privilégie pour s'informer, ou la fréquence à laquelle elle s'adonne à des pratiques de veille (AGUILAR, 1967 ; JAKOBIAK, 2004, LESCA.N, 2010…). Ils peuvent aussi être rassemblé, en prenant compte l'intérêt qu'ils accordent au degré d'évolution des pratiques de veille de l'entreprise (FAHEY & KING, 1977 ; JAIN, 1984, …). Ou encore, en ce qu'ils mettent en avant les liens probables entre la veille et la stratégie de l'entreprise (HAMBRICK, 1981 ; THIETART, 1996 ; JULIEN *et al*, 1997, LARIVET, 2006. LAFAYE *et al*, 2012 ;…), ou en abordant les rapports entre la veille et l'incertitude de l'environnement de l'entreprise (BOYD, 1989 ; PATEYRON, 1998 ; CHOO, 2002, …).

En outre, pour BE N FREDJ-BEN ALAYA (2007), les travaux théoriques dans le domaine de la veille peuvent être classés en trois catégories. La catégorie des écrits qui n'évoquent pas la phase de traitement dans le processus de veille stratégique, ce qui laisse sous-entendre que la veille n'est qu'un processus s'acquisition de l'information (AGUILAR, 1967 ; HASSID *et al*, 1997 ; PATEYRON, 1998,…). Celle qui réunit les écrits mettant en exergue le fait que la collecte de l'information n'est pas une fin en soi, tout en évoquant la nécessité de procéder à son analyse, sans pour autant fournir des précisions sur la façon de le faire (BROUARD, 2007, COGGIA, 2009…), et enfin, la catégorie des contributions qui s'accordent sur le fait que le traitement des informations en provenance de l'environnement, en vue d'une utilisation

[4] AUDET. J, La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons intersites, Revue Internationale PME, Vol 16, n° 02, 2003, p 114.

ultérieure, pour l'action est une phase cruciale du processus de veille stratégique (LESCA, 1994, 2003 ; KRIAA-MEDHAFFER *et al*, 2010 ; KAMOUN-CHOUK, 2009 …).

Pour notre part, et en prenant compte les classifications précédentes, nous retenons dans ce qui suit certaines contributions qui peuvent être appréhendé en fonction de deux axes, qui s'imbriquent parfaitement:

- Le premier axe fait référence au ***pourquoi faire***[5] de la veille, autrement dit, l'accent est mis davantage sur le rôle que la veille est en mesure d'accomplir dans l'entreprise, dans cette perspective, nous incluons dans ce dernier la contribution d'AGUILAR, et celle de CHOO;
- Le second axe se rapporte au ***comment faire***[6] de la veille, c'est-à-dire, le point est mis sur les phases du processus de veille menées au niveau de l'entreprise, la contribution de JAIN, de JAKOBIAK et celle de THIETART, y font partie;

En outre, il est question de présenter le plus fidèlement possible le modèle et/ou la définition de la veille selon chacun de ces auteurs. Puis de les interpréter et de faire émerger ses apports, tout en préservant la nomination d'origine attribuée à la veille, et aussi leur ordre chronologique d'apparition.

1.1.1. AGUILAR le pionnier de la veille

La veille a été mentionnée pour la première fois dans l'ouvrage intitulé « Scanning the business environment » d'AGUILAR, paru en 1967, aux Etats Unis. En effet, cet auteur a mobilisé la métaphore du radar d'un navire, en vue d'expliciter le rôle qu'il attribue au scanning au sein de l'entreprise, autrement dit, le scanning fonctionne comme le radar qui tourne en permanence à 360 degré pour identifier ce qui se profile aux alentours, et qui est susceptible de contraindre la bonne marche du navire qui est l'entreprise, vers sa destination antérieurement fixée[7].

[5] Cet axe se rapproche de celui des orientations stratégiques de JULIEN *et al* (1997), aussi, de celui de l'association veille-stratégie de l'entreprise et veille-incertitude de l'environnement d'AUDET (2003).

[6] Le second axe se rapporte aux axes de domaines d'application et aux pratiques de gestion (JULIEN *et al,* 1997), à l'axe de renseignement quant à l'environnement à scruter, des moyens à mobiliser et de la fréquence de la veille (AUDET, 2003), et à la classification de BEN FRADJ-BEN ALAYA (2007), puisqu'elle s'intéresse en priorité au processus de la veille, à travers la mise en lumière des phases de collecte, traitement et analyse des informations.

[7] LESCA. N, Veille et développement durable, Lavoisier, 2010, p 49.

Pour l'auteur, le scanning consiste à saisir les informations relatives aux événements et aux relations prenant place dans l'environnement externe de l'entreprise, informations dont la connaissance est susceptible d'aider l'équipe dirigeante dans ses choix stratégiques quant au futur de l'entreprise[8].

AGUILAR (1967) prend inéluctablement un pas d'avance par rapport à son époque, une période de temps réputée pour être fort stable, cela ne dit pas que des évènements pouvant contraindre et remettre en cause la réalisation des stratégies délibérées de l'entreprise ne surviennent pas, cependant, cela n'arrive pas incessamment comme est le cas de l'environnement des entreprises contemporaines.

Toutefois, AGUILAR (1967) à travers sa contribution ne précise pas, comment le scanning doit être mené au sein de l'entreprise, le volet méthodologique est occulté, sous la focalisation sur le rôle de scanning, en particulier, son rôle dans le cadre de l'orientation de la planification stratégique de l'entreprise.

Somme toute, le scanning présente la première qualification de la veille, s'intéressant à l'environnement entier de l'entreprise sans délimitation, au préalable, de cibles environnementales privilégiées, ce qui convient parfaitement dans un environnement stable et peu complexe comme celui des années 1960-1970.

1.1.2. L'évolution de l'environmental scanning selon JAIN

Le travail de JAIN (1984) se place en continuation par rapport aux contributions d'AGUILAR, en particulier, par rapport au soutien que devrait être apporté à la planification stratégique, la panacée de l'époque révolue. En fait, cet auteur revient à détailler comment mener un environmental scanning au sein de l'entreprise, à ce titre il énumère un certain nombre d'étapes demeurant peu ou prou valables jusqu'aujourd'hui pour les entreprises souhaitant mettre en place un processus de veille, il s'agit de :

- Définir une personne responsable de l'environmental scanning ;
- Identifier une liste des publications pertinentes ;
- Désigner ces publications à des collaborateurs, une publication par personne ;
- Scanner les publications selon des critères prédéterminés ;

[8] AUDET. J, *Op, Cit*, p 108: *il s'agit de la collecte d'informations « about events and relationships in a company's outside environment, the knowledge of which would assist top management in its task of charting the company's future course of action.»*

- Associer des codes aux informations scannées en vue d'éventuelles exploitations[9].

Parmi, les propositions de JAIN (1984), la plus importante est celle relative à la nomination d'un responsable de l'environmental scanning, ce qui reflète une prémices de formalisation de ce processus au sein de l'entreprise, ce faisant, le contrôle de sa performance devient plus aisé.

Cependant, une lacune apparente dans la contribution de JAIN (1984), trouve son origine dans l'intérêt uniquement porté aux informations provenant des publications même pertinentes qu'elles soient, et préalablement sélectionnées, et ce, dans la mesure, où beaucoup d'informations échappent à ses publications et empruntent des chemins de traverse à l'instar des réseaux professionnels, une source manifestement riche en informations (MARCON, 2007).

A travers sa contribution, cet auteur s'est focalisé à l'origine sur l'évolution de l'environmental scanning, quatre stades d'évolution[10] sont mis en avant par JAIN (1984), le premier stade est celui de scanning primitif se caractérisant par l'absence d'une impulsion destinée à orienter la recherche des informations sur l'environnement de l'entreprise, ainsi, celle-ci ne fournit pas d'effort important en la matière.

Le second stade est qualifié du scanning situationnel ou scanning *ad hoc*, où l'entreprise recherche des informations pour amender sa compréhension d'une situation particulière intervenue. Le troisième stade est relatif au scanning réactif ayant pour objectif de rechercher des informations en vue de les exploiter et par voie de conséquence, de réagir d'une manière à la fois efficace et efficiente, en réponse aux événements environnementaux.

Le quatrième et dernier stade est celui de scanning proactif dont la finalité consiste à impacter l'environnement au lieu de le subir, et ce, à travers les informations que détient l'entreprise à un moment donné, ce type de scanning est en mesure de consolider les asymétries informationnelles (MARCON & MOINET, 2006) entre les concurrents, ce qui donne inéluctablement à l'entreprise mieux informée une longueur d'avance sur ses rivales.

Toutefois, il convient de noter que l'évolution d'un type de scanning à un autre au sein d'une entreprise donnée, n'est point évident, c'est-à-dire, qu'en fonction de l'activité de l'entreprise,

[9] JAIN .S.C, Environmental scanning in U.S corporations, Long Range Planning, Vol 17 (2), 1984, p 124.
[10] *ibid*

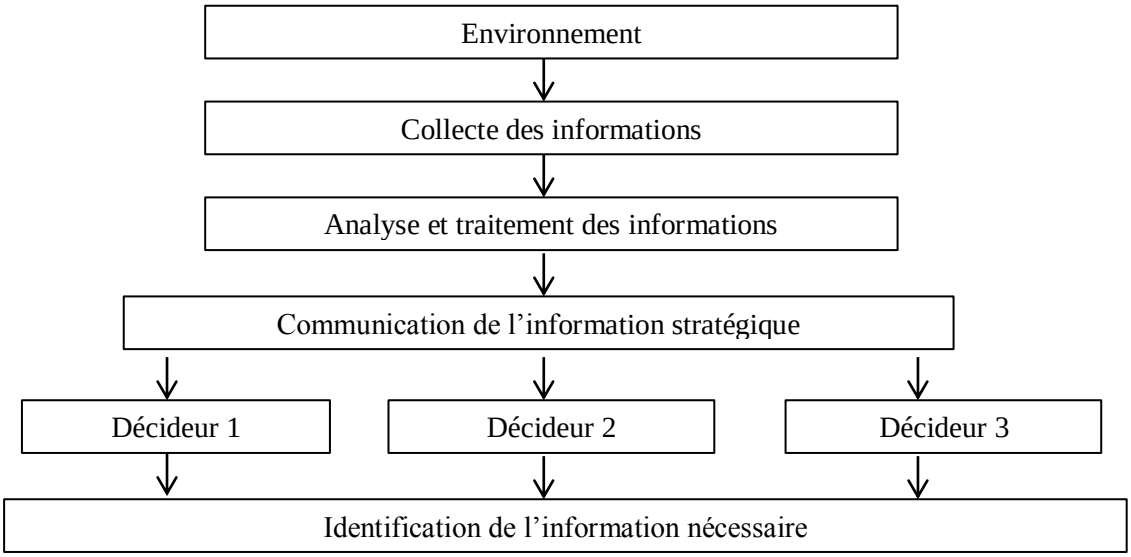
de son environnement, celle-ci peut être amenée à demeurer à un stade particulier, puisqu'il lui est adéquat, dans ce sens le passage n'est pas forcément obligatoire d'un stade à un autre.

1.1.3. Le processus de surveillance de l'environnement

La littérature managériale francophone s'est dotée, d'un concept proche voire similaire de celui de la veille avec la contribution de THIETART (1996), ce dernier, consacre un chapitre complet, dans son ouvrage à la surveillance de l'environnement et son importance dans le cadre de la formulation de stratégie de l'entreprise.

Cet auteur propose un modèle conceptuel basique, consistant à collecter des informations sur l'environnement de l'entreprise, de les analyser et les traiter par la suite, ceci étant fait, il importe de communiquer ces informations dites stratégiques pour THIETART aux décideurs, en vue, que chacun d'entre eux identifie et exploite l'information qui lui est nécessaire dans l'exercice de ses fonctions. Nous schématisons le modèle de THIETART dans la figure suivante :

Figure I.02. Le processus de surveillance de l'environnement de THIETART (1996).



Source : THIETART .R.A, Stratégie d'entreprise, 2éd, Ediscience international, 1996, p 98.

A l'origine THIETART (1996) s'intéressait davantage à la stratégie de l'entreprise et aux informations stratégiques devant l'alimenter, dès lors, il part de l'environnement en général comme AGUILAR (1967) et JAIN (1984) d'ailleurs, sans spécifier les cibles environnementales à surveiller. De plus, il évoque la nécessité d'identifier une liste de sources d'informations stratégiques et en propose quelques-unes. Dans cette mesure, nous pouvons avancer que pour THIETART l'information stratégique constitue cette information

qui aide et oriente le décideur dans la formulation d'une stratégie délibérée pertinente et réalisable pour l'entreprise.

L'apport qui nous semble novateur, consiste au fait que THIETART prend pour point de départ dans la recherche et la collecte des informations, le « besoin en information » des décideurs de l'entreprise, à ce titre, chacun des décideurs doit exprimer fidèlement ses besoins en informations, ce faisant, le processus de surveillance de l'environnement répond à ces derniers en collectant des informations, qu'elles leur sont requises.

Néanmoins, le problème se situe au niveau de l'expression des besoins, puisque les décideurs dotés d'une rationalité limitée (SIMON, 1947, 1957) et d'une myopie managériale, ne sont pas toujours en mesure d'[11]expliciter d'une manière rationnelle ce qu'il leur manque en termes d'informations.

Par ailleurs, MARTINET & MARTI (2001) évoquent deux types de besoins en informations, ceux liés aux prises de décisions, qui parfois se prolongent même une fois la décision est prise, il s'agit pour la majorité de besoins rationnels, et les besoins liés au statut des demandeurs, en ce sens, le dirigeant doit avoir de l'information, même si elle ne lui sert à rien dans son travail[12], en conséquence, les besoins en information ne sont pas tous des besoins rationnels, puisque dans bien des cas, l'information est considérée davantage comme un signe de statut pour les dirigeants, que comme un moyen de prise de décision et d'action (FELDMAN & MARCH, 1981).

Pis encore, cette approche s'avère inadéquate dans bien des cas, parce qu'en cherchant à répondre exclusivement aux besoins informationnels des décideurs, des informations pertinentes pour l'entreprise seront délaisser sous prétexte qu'elles ne leur correspondent pas, alors, qu'elles ont le potentiel de remettre en cause la vie de l'entreprise à plus ou moins moyen ou long terme.

1.1.4. JAKOBIAK : le précurseur de la veille technologique

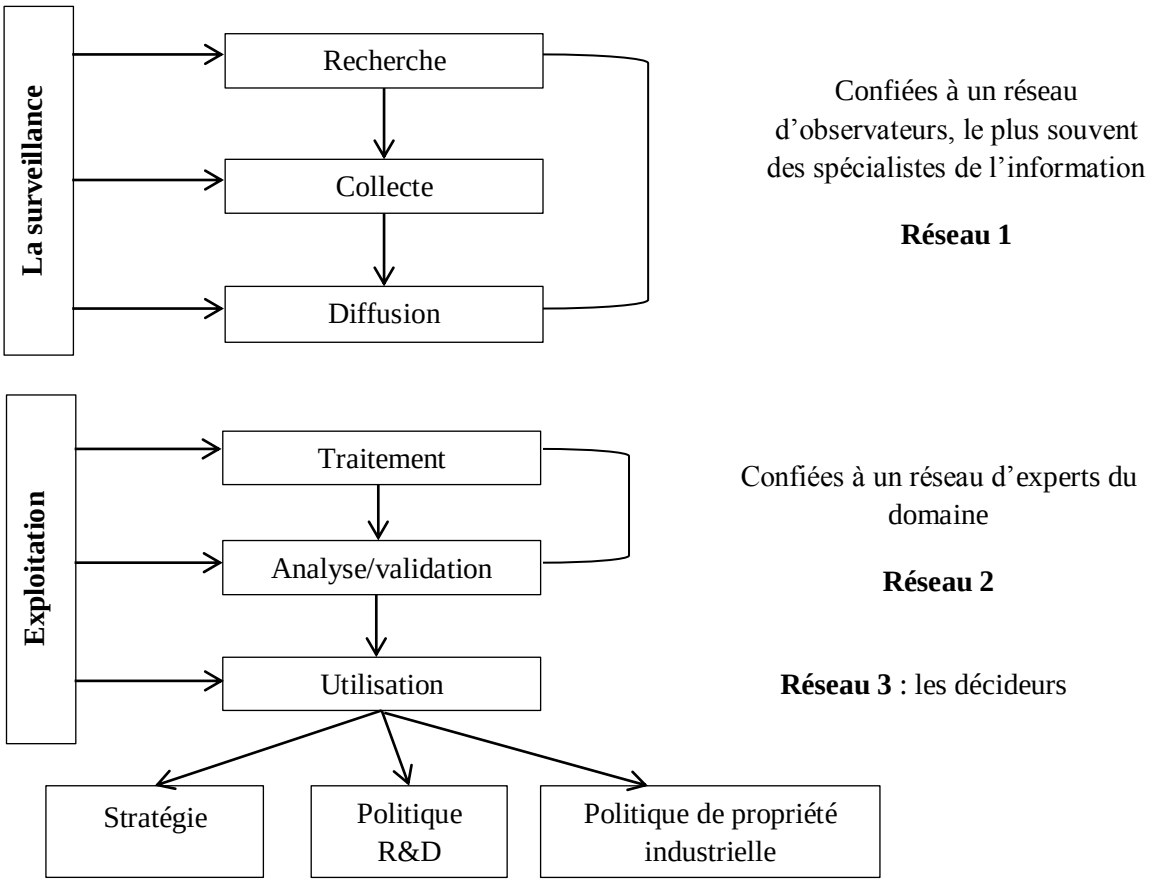
Contrairement aux contributions précédentes, la contribution de JAKOBIAK (1990), est centrée sur un type déterminé de veille, celui de la veille technologique, en effet, cet auteur avance un apport original en termes de veille, celle consistant à organiser les collaborateurs,

[11] CHOWDHURY. J, Managerial myopia : a new look, SSRN Electronic Journal, 2011 https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43024876/Managerial_Myopia_A_New_Look20160224-19224-ekds7e-wi, Consulté le Janvier 2022.

[12] MARTINET. B & MARTI. Y-M, L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information ?, Editions d'organisations, 2ed, 2001, p 17-19.

en charge de cette veille en trois catégories de réseaux, il s'agit du réseau d'observateurs, réseau d'experts et réseau de décideurs[13]. Il importe de noter qu'hormis le réseau de décideurs qui est par définition interne à l'entreprise, les deux autres types de réseaux peuvent lui être internes ou externes. En outre, la figure suivante présente la veille technologique de JAKOBIAK :

Figure I.03. La veille technologique selon JAKOBIAK.



Source : JAKOBIAK. F, Pratique de la veille technologique, Les éditions d'ORGANISATION, 1990, p 48.

Pour cet auteur, la veille technologique s'effectue en deux temps, relatifs d'abord à la surveillance de l'environnement de l'entreprise, assurée par le réseau d'observateurs ou de veilleurs, qui doivent communiquer leurs collectes en informations au réseau d'expert en vue de les traiter, c'est à ce niveau qu'il y a une création de valeur, de sorte que l'output de cette étape constitue une information synthétique, riche et directement exploitable par le réseau de décideurs de l'entreprise. Toutefois, le second temps s'amorce avec l'envoie des informations

[13]JAKOBIAK. F, Pratique de la veille technologique, les éditions d'ORGANISATION, 1990, p 88.

collectées pour qu'elles soient exploitées, en effet, à l'interface de ces deux phases, des coopérations entre le réseau des observateurs et celui des experts se révèlent primordiales.

JAKOBIAK (2004) insiste sur l'idée du réseau, le réseau de personne interne ou externe à l'entreprise en charge de la veille technologique[14], dans la mesure où il reflète la réalité vécue au sein de cette dernière, les observateurs, les experts et les décideurs ne peuvent pas exploiter l'information de la meilleure manière possible en travaillant séparément, en fait, ce travail de réseau est avantageux, en particulier, parce qu'il permet de pallier aux carences intrinsèques à la nature de l'Homme telle que la rationalité limitée, les biais cognitifs, et la myopie managériale.

1.1.5. L'environnemental scanning de CHOO

Pour CHOO (2002), les entreprises scannent leur environnement en vue de comprendre les forces extérieures en présence, celles porteuses de changement, ce faisant, elles sont en mesure de développer des réponses effectives, pouvant sécuriser voire améliorer leur positions concurrentielles dans le futur.

Le modèle conceptuel que l'auteur propose, articule le processus de l'environmantal scanning autour de trois comportements informationnels que l'entreprise met en œuvre, il est question tout d'abord d'identifier les besoins en information, puis de rechercher l'information répondant à ces besoins, et enfin, d'utiliser ces informations en vue d'atteindre l'objectif cité ci-dessus[15].

Toutefois, l'originalité de ce modèle, à notre sens, se manifeste dans la prise en compte de l'influence que les facteurs externes exercent sur ce processus de scanning. Les facteurs externes que CHOO (2002) regroupe en trois catégories qui sont la stratégie de l'entreprise, la perception de l'incertitude, et les traits managériaux de ses collaborateurs.

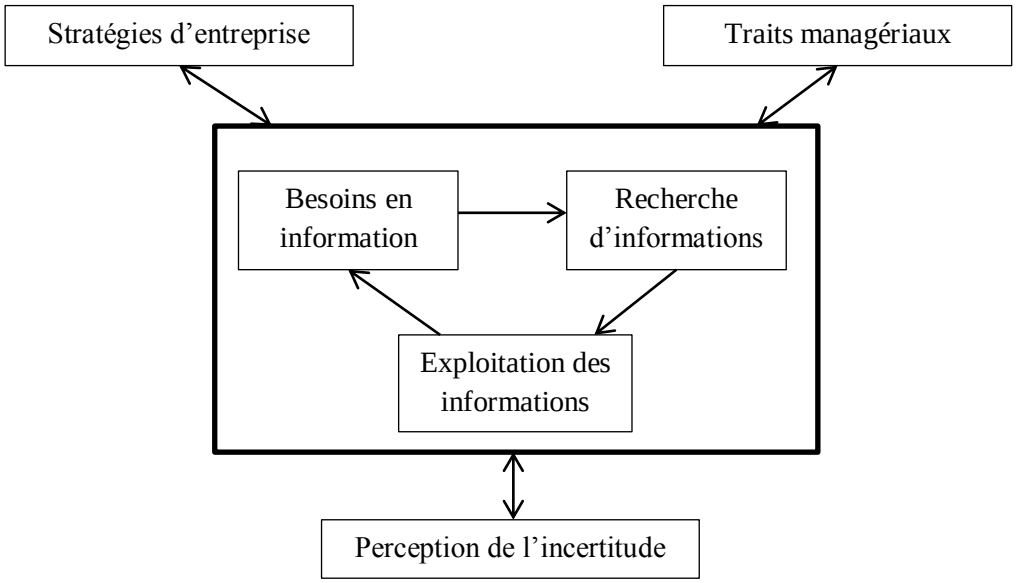
Le facteur de stratégies organisationnelles se réfère selon cet auteur à la position de l'entreprise à un moment donné vis-à-vis de son environnement externe, s'inscrivant de ce fait amplement dans l'approche structuraliste de PORTER (1986), néanmoins, le scanning doit être capable à ce niveau de fournir des informations permettant de développer et de poursuivre la stratégie préalablement formulée.

[14] JAKOBIAK .F, L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Editions d'Organisations, 2004, p 12.
[15] CHOO .C.W, Environmental scanning as information seeking and organizational knowing, PrimaVera Working Paper, 2002-01, http://www.information.net/ir/7-1/paper112.html consulté en le 26/02/2017.

Les traits managériaux incluent les fonctions des managers de l'entreprise, leur niveau hiérarchique, et leur style cognitif, les connaissances disponibles sur ce facteur demeurent partielles, cependant, cet auteur confirme que les tops managers ont tendance à scanner l'environnement de leurs entreprises, beaucoup plus que le font, ceux des niveaux subalternes.

Le facteur de perception de l'incertitude, est relatif à l'appréciation de l'incertitude de l'environnement, ainsi, les managers qui perçoivent leur environnement comme étant fortement incertain, tendent à le scanner d'une manière intensive. La figure prochaine met en lumière le modèle conceptuel de l'environmental scanning de CHOO (2002) :

Figure I.04. Modèle conceptuel de l'environmental scanning de CHOO (2002)



Source: CHOO .C.W, Environmental scanning as information seeking and organizational knowing, http://www.informationr.net/ir/7-1/paper112.html, consulté le 26/02/2017.

Cependant, et quant au processus de scanning même, cet auteur propose une synthèse des propositions avancées par d'autres auteurs. Par ailleurs, il est manifeste que la performance de tout processus est tributaire des interactions en présence entre ses rouages internes, mais aussi de celles, qu'il entretient avec son environnement externe, dans cette mesure CHOO (2002) met l'accent sur le rôle indéfectible que jouent les facteurs externes déjà énumérés dans l'atteinte des objectifs assignés au processus de scanning au sein de toute entreprise.

Les contributions ci-dessus améliorent notre compréhension de la veille, en particulier, en termes, des apports neufs véhiculés par chacun des auteurs déjà cités. Par ailleurs, les définitions et les modèles présentés antérieurement se réfèrent certes à la veille, mais pas

exclusivement à la veille stratégique, c'est ainsi, que nous nous tâcherons dans ce qui suit, à mettre en relief des définitions propres à la veille stratégique.

1.2. Définitions de la veille stratégique

Tirer parti de l'information que la veille stratégique procure pour l'entreprise moderne, a été toujours un sujet d'intérêt indéniable à la fois pour la sphère académique que pour les praticiens. Dans ce sens, un nombre important de définitions peu ou prou similaires sont proposées, et ce, en vue de démystifier le concept de veille stratégique d'une part, et de l'autre, d'œuvrer à sensibiliser et à convaincre les entreprises de son utilité et des avantages qu'elle est en mesure de générer.

En sus, certaines des définitions proposées, prennent pour point d'appui les avantages que la veille stratégique est susceptible de conférer à l'entreprise, celles-ci la qualifient de par les missions qu'elle est destinée à accomplir. Dans ce sens nous avons la définition de LARIVET (2006), pour laquelle la veille stratégique sert à anticiper les menaces et les opportunités, c'est-à-dire à diminuer l'incertitude[16]. Ou encore, celle de CHALUS-SAUVANNET (2009), pour laquelle la veille stratégique a pour objectif de fournir des informations et des éclairages sur le futur et non sur le passé ou le présent[17].

Au-delà, la majorité des définitions que nous avons consultées, mettent l'accent la dimension processuelle de la veille, c'est-à-dire, que celle-ci est appréhendée en tant qu'un processus, auquel sont associés des objectifs propres, c'est notamment le cas SADOK (2003), qui avance que la veille stratégique est un système d'information particulier de l'entreprise, dédié à l'aide à la décision d'un certain type : de nature non répétitive, non programmable, dont l'enjeu peut être grand pour l'entreprise et prise dans un contexte d'incertitude[18].

LESCA (2003), dans la même lignée, qualifie la veille stratégique d'un processus collectif et proactif, par lequel les membres de l'entreprise (ou des personnes sollicités par elle) traquent (perçoivent ou provoquent et choisissent), de façon volontariste, et utilisent des informations

[16] LARIVET. S, L'intelligence économique : étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME, 8e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2006, p 9.
[17] CHALUS-SAUVANNET. M-C, Etude de la veille stratégique des PME chinoises, 2009, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00528876/document consulté en Mars 2017.
[18] SADOK. M, BENABDALLAH. S & LESCA. H, Apports différentiels de l'Internet pour la veille anticipative : application au cas de réponse aux atteintes à la sécurité des réseaux d'entreprise, 2003, http://www.veille-strategique.org/docs/2003-aim-moufida-lesca.pdf consulté en Février 2017.

pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire[19].

BROUARD (2007), aussi, présente la veille stratégique de ce processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs[20].

LESCA .N (2010), définit pareillement la veille stratégique de processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire les incertitudes, voire anticiper les menaces[21].

Pour LAFAYE (2012), La veille stratégique se définit comme un processus d'aide à la décision ayant pour objectif de mettre en relation signifiée des informations hétérogènes collectées dont l'interprétation favorise le développement du sens stratégique sur les évolutions probables de l'environnement[22].

A la lumière des définitions précédentes, nous nous rendons compte que la veille stratégique:

- Consiste en un processus informationnel, c'est à dire un ensemble coordonné d'action et de ressources, que l'entreprise mobilisent en vue de rechercher, collecter, traiter, diffuser, mémoriser des informations collectées à partir de son environnement externe. Appréhendé comme tel, l'information peut être considérée comme la matière première de la veille stratégique ;
- Constitue un processus collectif, puisqu'il fait intervenir un ensemble de collaborateurs internes, voir externes à l'entreprise ;
- A pour rôle d'épauler les décideurs, il s'agit d'un processus d'aide à la décision, notamment, les décisions non répétitives, non programmables voire irréversibles, autrement dit, des décisions stratégiques ;
- Concoure à atténuer l'incertitude perçue de l'environnement de l'entreprise ;
- Permet à l'entreprise d'anticiper dans une vision proactive les mutations imminentes, se matérialisant dans des opportunités à saisir et des menaces à éviter, et qui ont un impact décisif sur elle ;

[19] LESCA .H, Veille stratégique : la méthode L.E.SCAnning, éd EMS, 2003, p 28.
[20] BROUARD. F, Une recherche action pour diagnostiquer les pratiques de la veille stratégique des PME, Revue Internationale PME, Vol 20, 2007, p 09-40.
[21] LESCA. N, *Op, Cit*, 2010, p 49.
[22] LAFAYE. C & BERGER-DOUCE. S, Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 11, 2012, p 13.

L'entreprise adopte la veille stratégique, en vue de décrypter son environnement et les mutations qui s'y produisent[23]. L'information générée par ce processus lui permet de saisir les opportunités et éviter les menaces, de réduire l'incertitude auquel elle fait face, d'anticiper et de soutenir la prise de décision stratégique, …

L'importance de ce processus tient, toutefois, aux avantages qu'il est en mesure d'assurer pour l'entreprise adoptive, ainsi, il convient de mentionner que très rares sont les modèles proposés qui peuvent guider l'entreprise à la fois dans la mise en place de la veille, que dans son exploitation, de manière à tirer profit des avantages précédemment énumérés. En fait, parmi ceux-ci figure la méthode LESCAnning, que nous retiendrons comme notre cadre conceptuel de référence, tout au long de ce travail.

1.3. La méthode Learning Environmental SCAnning comme cadre conceptuel de référence

La méthode L.E.SCAnning est le résultat des travaux de recherche de l'équipe de nommée l'équipe de Veille Anticipative Stratégique Intelligence Collective (VASIC), rattachée au laboratoire CERAG-umr 5820 CNRS, au sein de l'Université Pierre MENDES, Grenoble 2, France,.

Les entreprises désireuses mettre en place un processus de veille stratégique sont souvent confrontées au manque de modèles appropriés et de méthodes rigoureuses qui peuvent être exploités. Partant de ce constat, la méthode L.E.SCAnning a été conçue au début des années 2000, dont chacune des étapes jugées décisives en matière d'adoption et d'exploitation de la veille stratégique au niveau de l'entreprise a fait l'objet à un développement minutieux et structuré.

1.3.1. Présentation du modèle conceptuel de la méthode

La méthode L.E.SCAnning constitue une méthode complète ayant pour objectif de sous tendre à la fois la mise en œuvre et l'exploitation du processus de veille stratégique en

[23] HAMBRICK. D.C, Specialization of environmental scanning activities among upper level executives, Journal of Management Studies, Vol 18 (3), 1981, p 310.

entreprises, néanmoins, cette dernière comprend un ensemble de phases en interaction étroite, celles-ci sont de nombre de huit phases, qui sont [24]:

- **La phase Utilisation**, il est question à ce niveau d'identifier parmi les activités opérées par l'entreprise, celle qui doit être consolidée en priorité par un processus de veille stratégique, autrement dit, il s'agit pour l'entreprise de délimiter le domaine de la veille stratégique, et ce, en vue d'agir en toute précision et efficacité.

En sus, trois niveaux de rattachement qui ne s'excluent pas mutuellement peuvent être avancés, il s'agit du niveau global de l'entreprise, le niveau « Corporate », c'est-à-dire auprès du président directeur général de cette dernière, ou au niveau des divisions de l'entreprise les « Business unit », et enfin, au niveau des « processus créateur de valeur », des processus réputés pour être opérationnels au sein de l'entreprise.

En sus, il est déterminé aussi à cette phase le périmètre du processus de veille stratégique, qui est peu ou prou la liste des collaborateurs de l'entreprise concernés, et qui sont appelés à y collaborer tour à tour dans son fonctionnement dans l'entreprise.

- **La phase de Ciblage,** se réfère à la phase à travers laquelle est déterminée la cible, qui est le segment de l'environnement destiné à être sous l'attention des membres de la veille stratégique, toutefois, LESCA et son équipe (2002), insiste sur le fait que cette étape doit être menée collectivement, pour espérer un résultat satisfaisant relatif à la cible résultante. La cible est construite à travers l'identification d'un ou des acteurs environnementaux à mettre sous surveillance, ce qui ne peut être possible sans une précision des thèmes à privilégier dans ce sens, ceci étant fait, il convient de joindre *à priori* pour chaque acteur et chaque thème une liste des sources d'informations à mobiliser.

- **La phase de Traque,** désigne l'ensemble des actions mise en œuvre de façon volontariste par les traqueurs (veilleurs ou observateurs) de l'entreprise en charge du processus de veille stratégique en vue de rechercher, et de collecter des informations à partir des diverses sources d'informations. L'entreprise peut faire appel à des traqueurs externes spécialisés en termes de captage des informations en fonction des cibles concernées, ou à des traqueurs internes, qui eux peuvent être de deux catégories : des traqueurs sédentaires et/ou des traqueurs de terrain.

[24] LESCA .H, *Op, Cit*, p 10.

- **La phase de Sélection** des informations traquées est primordiale à accomplir puisqu'elles sont le plus souvent nombreuses, et inutiles pour une partie, ainsi, l'objectif de cette phase consiste à filtrer les informations utiles de celles qui ne le sont pas. Toutefois, cette sélection se fait en deux temps, d'abord en sélection individuelle opérée au niveau des traqueurs, puis collective pour décider collectivement des informations à stocker en mémoire de l'entreprise, en vue de prochains usages et de celles à exploiter immédiatement.

- **La Remontée d'informations**, a pour objectif la transmission des informations captées par les traqueurs vers les collègues ou la hiérarchie, pour amorcer la création collective de sens concernant un domaine particulier et une cible environnementale donnée.

- **La phase de Création collective de sens**[25], est considérée le centre de la méthode, il est presque évident que l'information qui répond à un besoin précis, peut ne pas exister, de ce fait, cette phase permet d'engendrer des approximations, de créer de sens, de générer des idées et des connaissances, pouvant satisfaire ce besoin, et ce, à travers le traitement et l'interprétation des informations qui existent au sein de l'entreprise ou peuvent être collectées. Pour LAFAUE & BERGER-DOUCE (2012), c'est durant cette phase que sont créés du sens ajouté, de la visibilité sur l'extérieur et de la connaissance collective.

Par ailleurs cette phase ne peut être que collective[26], vue qu'elle se distingue par des interactions denses et incessantes entre les collaborateurs de l'entreprise, ainsi que des mémoires organisationnelles dont elle dispose à un moment donné, lors des séances d'exploitation des informations traquées.

Cette phase est en mesure de générer cinq types de résultats (LESCA & CHOKRON, 2002) qui sont :

- Créer une (ou des) représentation(s) créant un déclic permettant d'entrevoir une opportunité d'affaires, ou bien une menace et cela, le plus tôt possible afin d'avoir le temps d'agir en conséquences ;
- Interpréter collectivement une information ambiguë ;
- Compléter et enrichir des informations déjà obtenues ;

[25] Pour BEN FREDJ-BEN ALAYA (2007), p 105, **le sens** consiste en une connaissance, une signification, une interprétation, ou une direction issue de l'interaction entre des évènements, des contextes et des subjectivités individuelles.

[26] EL SAWY .O.A & PAUCHANT .T.C, Triggers, templates and twitches in the tracking of emerging strategic issues, Strategic Management Journal, Vol 9, 1988, p 462.

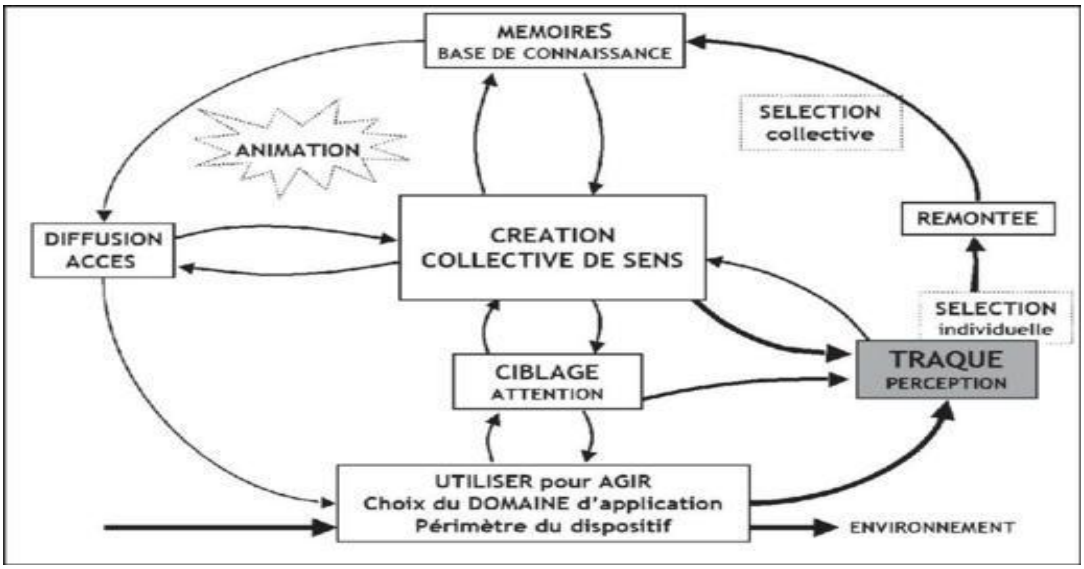
- Identifier des lacunes dans les connaissances collectives du groupe de travail ;
- Désigner explicitement des nouvelles informations à rechercher en priorité et/ou infléchir le ciblage de la veille stratégique[27].

- **La Mémoire**, une partie des informations traquées vont être mémorisées et stockées dans des mémoires en vue de prochaines utilisations, dans cette perspective, et dans une entreprise donnée peut cohabiter diverses mémoires, qui peuvent être des mémoires formalisées centralisées ou décentralisées, des mémoires tacites voire informelles qui consistent en l'ensemble des informations détenues par les collaborateurs.

- **La Diffusion,** constitue la phase permettant de rendre disponible l'information auprès de son utilisateur potentiel.

Après avoir parcouru chacune des phases composant la méthode L.E.SCAnning, il est important de mentionner, qu'il est vrai que la phase de création de sens revêt un intérêt crucial, cependant, il est évident que celle-ci ne peut pas être accomplie sans les autres phases qui se situent en amont comme celle d'utilisation, de ciblage et de traque, et puis ses résultats ne peuvent être exploités et mis en action sans les phases qui la complète de l'aval. La figure prochaine met en avant le modèle conceptuel de la méthode L.E.SCAnning :

Figure I.05. Le modèle conceptuel de la méthode Learning Environmental SCAnning



Source : LESCA .H, Veille stratégique : la méthode L.E.SCAnning, éd EMS, 2003, p 28.

[27] LESCA .H & CHOKRON .M, Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise. retour d'interventions, Systèmes d'Information et Management, Vol 7 (4), 2002, p 88.

Cet ensemble de phases ne peuvent s'accomplir d'elles-mêmes, dans la mesure où elles doivent être animées par un ou des collaborateur(s), nommé animateur[28], celui chargé d'insuffler une dynamique dans ce processus. Cette animation se fait, à travers la coordination des liens interphases, de la motivation des traqueurs à la collecte et à la transmission des informations traquées, de l'organisation des séances de création collective de sens, et de l'appréciation de la performance de processus de veille stratégique, c'est dans ce sens que le modèle conceptuel de cette méthode englobe des actions d'animation en relation avec toutes les phases précédentes.

1.3.2. Les motifs du choix du Learning Environmental SCAnning comme cadre conceptuel de référence

Dans ce qui suit nous nous tachons à développer ce qui nous ont motivées à retenir la méthode de L.E.SCAnning comme un cadre de référence conceptuel en ce qui concerne notre travail de recherche. Ainsi, nous estimons que contrairement aux divers modèles conceptuels de veille conçus par les divers chercheurs, évoqués ci-dessus ou non, L.E.SCAnning peut être considérée comme une méthode claire et structurée sous tendant un processus complet dont chaque compartiment est convenablement développé.

En outre, son originalité se manifeste tout d'abord dans la phase d'utilisation, une phase qui n'a jamais été ni évoquée ni pris en compte dans les modèles antérieurs. Cependant, il importe de signaler l'intérêt de désigner, au préalable, le domaine de la veille stratégique, c'est-à-dire son rattachement direct au sein de l'entreprise. De plus, l'efficacité des phases suivantes du ciblage, de traque, dépendent fondamentalement de cette première.

Une seconde force de cette méthode réside dans l'action de cibler en priorité une partie de l'environnement de l'entreprise en vue de le surveiller et de porter une attention permanente sur tout ce qui est susceptible d'y advenir. Ainsi, au moment où les modèles précédents prônent s'intéresser à l'environnement global de l'entreprise, cette méthode tend à le délimiter en recourant à la désignation d'acteurs, de thèmes de surveillances et de sources d'informations[29], dans ce sens, la cible est constituée d'un acteur, d'un thème et des sources d'informations en adéquation à mobiliser.

[28] ACHARD. P, La dimension humaine de l'intelligence économique, Lavoisier, 2005, p 149.
[29] LESCA .H, Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise, Aster, 1994, p 63-66.

La phase de création collective de sens constitue quant à elle le pivot de cette méthode, et une contribution d'hors pair qu'elle fournit pour les entreprises, puisque vraisemblablement tous les auteurs de veille attribuent au traitement et à l'interprétation des informations collectées un intérêt indéniable, sauf qu'aucun des modèles déjà proposés ne donne des orientations claires et précises de la manière de les traiter et de les exploiter. A cet effet, concernant la création collective de sens, L.E.SCAnning repose sur l'outil Puzzle conçu pour être utilisé au cours des séances de travail collectif d'exploitation des informations traquées, ayant pour objectif de faire émerger des interactions entre celles-ci et les connaissances déjà détenues sous une forme explicite et/ou tacite (NONAKA & TAKEUCHI, 1995) par les intervenants.

Aussi, la méthode L.E.SCAnning se focaliser sur l'anticipation, dans cette perspective si nous nous référons au travail de JAIN (1984), nous pouvons confirmer que cette méthode s'inscrit dans la lignée de la veille proactive. Néanmoins, pour atteindre ce niveau, il convient de traquer des informations prospectives, de type signaux faible (ANSOFF, 1975), cette méthode est parmi les rares, voire la seule à avoir mis l'accent sur l'anticipation à travers l'exploitation de ce type d'information.

Enfin, l'apport le plus important de cette méthode à notre sens, réside dans sa visée double, puisqu'elle est conceptualisée dans un modèle conceptuel, mais aussi elle propose une mise en pratique coordonnée de chacun des concepts précédemment développés, somme toute, cette méthode jumelle le volet conceptuel et celui pratique relatif à la mise en place et de l'exploitation de processus de veille stratégique en entreprises.

Par conséquent, vue les apports originaux, ainsi que la richesse de la méthode L.E.SCAnning, comparativement à l'ensemble des modèles antérieurement proposés, nous l'adoptons comme un cadre de référence conceptuel tout au long de ce travail de recherche. De plus, avec sa focalisation sur le développement des capacités d'anticipation au sein de l'entreprise, il nous semble la plus adéquate aux entreprises contemporaines évoluant dans un environnement devenu de plus en plus insaisissable (DESGARDINS, 1997).

Il convient aussi de préciser que pour ce qui est de notre travail doctoral, nous nous intéressons davantage à la phase de pré-adoption de processus de veille stratégique, sous tendu par la méthode L.E.SCAnning, c'est ainsi, que nous la retenons telle qu'elle a été conçu par l'équipe VASIC. Nonobstant, cette dernière peut être adaptée en fonction des

caractéristiques propres d'une entreprise donnée, s'il est question d'adoption concrète du processus de veille stratégique.

1.3.3. Optique opérationnelle de la méthode LESCAnning

A ce stade nous nous penchons exclusivement sur l'exploitation de la veille stratégique au sein de l'entreprise, en vue d'atteindre le ou les objectif(s) qui ont été attribués à ce processus informationnel.

Avoir l'intention de tirer profit de l'usage de cette méthode sur le terrain qui est l'entreprise, revient à la recherche d'une combinaison à la fois efficace et adéquate de trois pivots incontournables, et qui consistent tout d'abord dans le modèle conceptuel de la méthode tel qu'il est ou adapté (LARIVET, 2006), puis des ressources requises pour concrétiser ce passage du conceptuel à la pratique effective, et enfin de l'environnement externe de l'entreprise ramené à ses parties prenantes.

Amorcer l'exploitation du processus de veille stratégique au sein de l'entreprise requiert dans un premier temps de préciser un certain nombre de fondements, destinés à la fois à cadrer et à orienter la relation de l'entreprise avec les informations et leur exploitation. Il est question d'accomplir la phase d'utilisation (LESCA, 2003) de la méthode L.E.SCAnning, pour ce faire il convient de :

- Distinguer l'activité de l'entreprise destinée à être consolidée par le processus de veille stratégique, mais aussi les objectifs que celui-ci doit atteindre dans un horizon temporel préalablement déterminé ;
- Identifier le segment de l'environnement sur lequel ce processus sera orienté, et par segment nous nous référons à des parties prenantes physiques ou morales présentes dans l'environnement de l'entreprise ;
- Déterminer les acteurs organisationnels internes et/ou externes à l'entreprise qui prendront en charge le processus de veille, à plein ou à mi-temps, et ce, en fonction de son domaine et de ses objectifs intrinsèques ;

A ce niveau, la présence du dirigeant de l'entreprise, des responsables d'activités, du responsable de projet de veille et éventuellement d'un chercheur formateur en la matière se révèle primordiale (LESCA.N & CARON-FASAN, 2008) dans le but de mettre en œuvre ce processus informationnel de la meilleure façon possible.

Cette étape est importante de point de vue théorique, mais elle est de loin encore plus, si on se positionne sous l'angle pratique, dès lors, chacune des actions précédentes doit être menée minutieusement en toute rigueur, de préférence en présence de chercheur formateur qualifié en la matière, qui est susceptible d'avoir une visibilité plus panoramique de l'entreprise vue sa distanciation quant à elle.

Les grands axes de processus de veille stratégique sont désormais tracés au niveau de l'entreprise, son domaine, ses objectifs et son périmètre. L'objectif de la prochaine phase qui est celle de ciblage est de réunir parmi le périmètre de la veille stratégique ceux en charge de la traque d'informations, son animateur, le responsable d'activité, en vue de « construire » la cible, et ce, à partir de la détermination d'un ou des acteurs pertinents pour l'activité en question. Cependant, cela ne suffit pas pour avoir des résultats satisfaisants, surveiller un acteur environnemental pour lui-même, en particulier, si sa présence sur le marché est multiple à l'instar d'un conglomérat, ne fait que disperser les efforts des traqueurs, alors que le but de ciblage est de les canaliser, c'est ainsi, qu'il est important qu'à côté des acteurs concernés, figurent des thèmes précis de recherche et de collecte des informations. Ceci étant effectué, le travail qui reste est davantage individuel, selon l'acteur et le thème de surveillance, chacun des traqueurs doit sélectionner les sources d'informations pouvant être exploitées en vue de collecter des informations relatives à la dyade acteur-thème.

Par ailleurs, l'action de traque est tributaire certes des résultats des actions accomplies antérieurement, mais surtout de la formation des traqueurs à leurs missions de recherche d'informations sur l'environnement externe de l'entreprise, et de la mise à leur disposition des outils hardware et software nécessaires, et des supports (papiers ou électroniques) appropriés pour l'enregistrement des informations ainsi captées.

Des réunions en vue de traiter collectivement (BEN FRADJ-BEN ALAYA, 2007) les informations issues de la traque (ayant subies la sélection individuelle), doivent être organisées, auxquelles sont conviés tous les collaborateurs internes à l'entreprise ou externe susceptible d'apporter une valeur ajoutée à la création collective de sens, au cours de laquelle des scénarios, un seul scénario, ou aucun relatif à la cible n'est mis au point par les participants, et ce, en mobilisant leurs connaissances, les informations traquées et les mémoires organisationnelles disponibles en interne.

Le processus de veille stratégique est par définition récursif, dans la mesure où si aucun scénario (CARON-FASAN, 2001 ; 2006) n'est développé lors des séances de création collective de sens, ce dernier sera relancé pour ajuster la cible déjà construite, ou encore pour traquer des informations complémentaires, mais aussi, si les scénarios sont nombreux, choisir un scénario adéquat passe aussi par la relance de ce processus, en quête d'informations susceptibles de guider cette action. Loin de la relance de processus de veille stratégique entier, chacune des phases peut être effectuée et ré-effectuée à plusieurs reprises jusqu'à ce que son résultat soit satisfaisant.

Par ailleurs, le lancement de l'exploitation de processus de veille stratégique, doit s'effectué avec un périmètre réduit (LESCA & CHOKRAN, 2002 ; ACHARD, 2005) destiné à être élargi et renforcé dans le temps, c'est-à-dire, une fois il y a eu une capitalisation de connaissances (ARGYRIS, 1995) relatives à ce dernier, contrairement, un démarrage avec un périmètre important est susceptible de connaître rapidement ses limites, puisque le cas échéant, l'animateur sera absorbé davantage par la gestion des effectifs concernés par la veille stratégique, de leurs interactions, et de leurs conflits (ACHARD, 2005) au détriment de leur motivation et de leur accompagnement dans la collecte, le traitement et diffusion de l'information, et la capitalisation des connaissances qui y sont relatives à ce processus.

Pour conclure, nous revenons sur les points essentiels traités dans cette section. En fait, il a été question, au départ, de distinguer les contributions des divers auteurs en matière de veille, en fonction de deux axes, le premier se réfère au pourquoi faire de la veille ?, c'est à dire, l'accent est mis davantage sur le rôle que la veille est en mesure d'accomplir dans l'entreprise (les contributions d'AGUILAR, et de CHOO). Le second axe, se rapporte au comment faire de la veille ?, autrement dit, le focus est mis sur les phases du processus de veille menées au niveau de l'entreprise (la contribution de JAIN, de JAKOBIAK et celle de THIETART, font partie).

Ensuite, et en vue, d'amender la compréhension de ce processus informationnel, nous avons mis en lumière les définitions de la veille proposées par divers auteurs, et nous nous sommes rendues compte, que celles-ci privilégient soit les avantages découlant de la mise en place de la veille, soit sa dimension processuelle. Nonobstant, toutes les qualifications de la veille auxquelles nous avons eu accès, reviennent à considérer trois pivots, en l'occurrence, l'entreprise, l'environnement, et l'information.

Au final, la prise en compte de la méthode L.E.SCAnning comme cadre de référence, nous a permis de souligner que processus de veille stratégique constitue du point de vue conceptuel que de celui pratique, un ensemble de phases à parcourir progressivement dans l'entreprise. Des phases inter-reliées dont la bonne ou la mauvaise performance de l'une, impacte inéluctablement le livrable final de ce processus informationnel.

S'engager dans la pré-adoption et dans l'adoption tangible de processus de veille stratégique au sein de l'entreprise, sous-entend, d'envisager un retour sur investissement à plus ou moins long terme, dans ce sens, la section prochaine se penche sur ce retour sur investissement exprimé dans les rôles émanant de l'exploitation du processus de veille stratégique en entreprise.

SECTION 2. LES ROLES DE LA VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE

Acquiescer la pré-adoption d'un processus de veille stratégique dans l'entreprise, revient principalement à la perception de son utilité réelle, de la part de son ou de ses dirigeant(s) et de leurs collaborateurs. Dès lors, se pose les questions suivantes, dans quelle mesure le processus de veille stratégique peut être utile pour une entreprise donné ? Quel avantage, escompter de son adoption?

La réponse à ces interrogations, est en mesure de motiver ou au contraire de démotiver l'engagement de la direction[30] de l'entreprise dans un tel projet. En effet, l'utilité de la veille stratégique au sens générique consiste à fournir les informations pertinentes susceptibles de déclencher immédiatement des actions adéquates. Toutefois, et sans prétendre l'exhaustivité, cette utilité revêt plusieurs dimensions. Nous mettons en lumière les dimensions les plus cruciales pour l'entreprise contemporaine, et ce, une fois que le concept d'information est exposé.

2.1. L'information une matière première de la veille stratégique

Les définitions de la veille stratégique proposées par les divers auteurs (BROUARD, 2000 ; LESCA, 2003 ; LARIVET, 2006…) sont toutes centrées sur l'information. La veille stratégique, est en fait, considérée comme un processus informationnel, dont l'input et l'output consiste en l'information. En sus, il importe de mentionner que l'information est devenue à l'heure actuelle quasiment la ressource fondamentale de l'entreprise (LESCA ,1989; BAUMARD, 1991 ; DRUCKER, 1992 ; SARRASIN & RAMANGALAHY, 2007).

L'importance de l'information au sein de l'entreprise, n'est pas à démontrer, puisque il est unanimement admis qu'à côté de ses fonctions traditionnelles de production, commercialisation, finance…une fonction nouvelle a émergé, il est question de la fonction informationnelle qui est une fonction fondamentalement transversale[31], et qui transcende les murs de l'entreprise. La fonction informationnelle tend à connecter l'entreprise à son

[30] L'engagement de la direction de l'entreprise est unanimement considéré comme l'un des facteurs clés de succès (ou d'échec et d'abandon) du projet de mise en place du processus de veille stratégique, souligné par LESCA N & CARON-FASAN M-L, Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique :retour d'expérience, Revue système d'information et management, 2008/13, p 17-42, et BOULIFA-TAMBOURA I & BENAMMAR-MAMLOUK Z, Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, Revue des sciences de gestion, 2009/3, p187-193.

[31] LESCA. H, Information et adaptation de l'entreprise : Mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante, Masson, 1989, p 14.

environnement extérieur sur lequel elle puise les informations requises à sa survie, voire à son évolution.

Les diverses mutations survenues dans le temps, plus précisément, la large diffusion d'Internet et celle des outils de manipulation de l'information, ont induit un essor phénoménal et soutenu des volumes des informations, auxquelles l'entreprise est en mesure d'accéder et d'exploiter en conséquence. Dès lors, les collaborateurs se sentent le plus souvent submergés par les quantités d'informations qui leur arrivent[32], c'est dans un tel contexte que le processus de veille stratégique trouve toute sa légitimité, puisqu'il permet d'extraire voire de créer l'information pertinente et de la communiquer en temps opportun aux collaborateurs concernés.

2.1.1. Qualification de l'information

Bien qu'unanimement considérée comme centrale dans la gestion des entreprises, l'information demeure un vocable protéiforme[33] ce qui la rend difficile à cerner (BES & LEBOULCH, 1993), puisqu'il peut être appréhendée selon des perspectives différentes. Par conséquent, nous évoquons dans ce qui suit trois conceptions selon lesquelles l'information peut être qualifiée, il s'agit de la conception statistique, symbolique et sémantique de l'information[34].

Dans la conception statistique de l'information, l'accent est porté exclusivement sur l'aspect forme (physique) de l'information, dans ce sens, c'est le caractère statistique d'un ensemble d'information qui est pris en compte, au détriment du message élémentaire véhiculé par chaque information. Cette conception sépare donc, l'information de la connaissance qu'elle peut produire.

Pour FELDMAN & MARCH (1981), l'information ne constitue pas uniquement un moyen d'action au sein de l'entreprise[35], mais aussi, un symbole de compétence et de pouvoir, puisque dans bien des cas, le collaborateur cherche l'information même lorsqu'elle ne lui sert à rien dans son travail (MARTINET & MARTI, 2001). C'est ainsi, que l'information est

[32] JANISSEK-MUNIZ .R, Veille anticipative stratégique en PMI, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès de Grenoble, soutenue le 29 septembre 2004, p 02.
[33] ALLAIN-DUPRE. P & DUHARD. N, Les armes secrètes de la décision : la gestion de l'information au service de la performance économique, Gualino, 1997, 23.
[34] MATMAR. D, La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes, Thèse de Doctorat, Université Mouloud MAMMERI, soutenue en 2008, p 39.
[35] FELDMAN .M.S & MARCH .J.G, Information in organizations as signal and symbol, Administrative Science Quarterly, Vol 26, n° 02, 1981, p 179.

considérée selon la conception symbolique comme un facteur soutenant les attitudes jugées efficaces et socialement adéquates en ce qui a trait à la prise de décision.

Dans la conception sémantique, l'information est appréhendée en fonction de son potentiel c'est-à-dire sa qualité et de la valeur ajoutée qu'elle est en mesure de fournir dans des contextes précis. Vue sous cet angle, l'information peut être reconnu comme pertinente et utile pour l'utilisateur ou non. C'est à travers, cette approche que l'information peut être déterminée de par sa précision, sa clarté, sa cohérence, et sa congruence (ARGYRIS, 1992) vis-à-vis d'une situation donnée.

Dans le souci de saisir la nature de l'information, LESCA (1989) distingue deux conceptions : l'information (au singulier) et les informations (au pluriel). L'information est un processus (acquisition, traitement, communication et mémorisation) par lequel l'entreprise s'informe sur elle-même et sur son environnement, et par lequel elle informe son environnement au sujet d'elle-même. Les informations sont un résultat, le résultat de processus d'information, d'où les considérations des informations pour le travail ou pour le relationnel, des informations interne et externe, ou encore des informations qualitative et quantitative[36]. Dans ce sens, les informations s'apparentent à un produit relatif à un sujet qui intéresse l'entreprise.

2.1.2. Typologies de l'information

A ce stade de développement, il est tout à fait raisonnable de s'intéresser aux typologies de l'information, afin de mieux cerner cette ressource fondamentale dans l'existence de l'entreprise.

Tirer profit de l'information sera d'autant plus envisageable qu'elle est catégorisée d'une manière congruente, c'est ainsi, que MAYERE (1990) scinde les informations en trois catégories. Pour ce faire, l'auteure a retenu le critère des niveaux de l'utilisation de l'information dans l'entreprise. Dans cette perspective, la première catégorie est constituée des informations qui soutiennent le sommet stratégique puisqu'elles sont utilisées pour alimenter les prises de décision stratégique (information-décision). La seconde catégorie, réunit les informations qui supporte le niveau intermédiaire (information-structure), en œuvrant à assurer le fonctionnement organisationnel quotidien d'une manière efficace. La dernière catégorie regroupe les informations exploitées au niveau de la base de l'entreprise au

[36] LESCA. H, *Op, Cit*, 1989, p19-22.

sens hiérarchique, et ce, en vue d'assister ses activités opérationnelles journalières. Le tableau suivant, retrace la typologie élaborée par MAYERE :

Tableau. I. 01. Les trois niveaux d'exploitation de l'information en entreprise.

Information-décision	informations utilisées dans la prise de décision. L'information est ici une ressource stratégique, bien qu'elle soit liée aux deux autres types, cette information, relève par nature d'un processus non programmé.
Information-structure	Elle procède de l'organisation. La structure norme : elle met en forme la production, ce faisant elle produit de l'information, permet l'organisation du fonctionnement quotidien du système de fabrication et de distribution, une fois les grandes orientations stratégiques définies.
Information-méthode	Fondée sur l'expérience et le raisonnement, les savoir-faire : les informations nécessaires à l'établissement d'une situation comptable, celles qui permettent de contrôler une chaîne de production, …

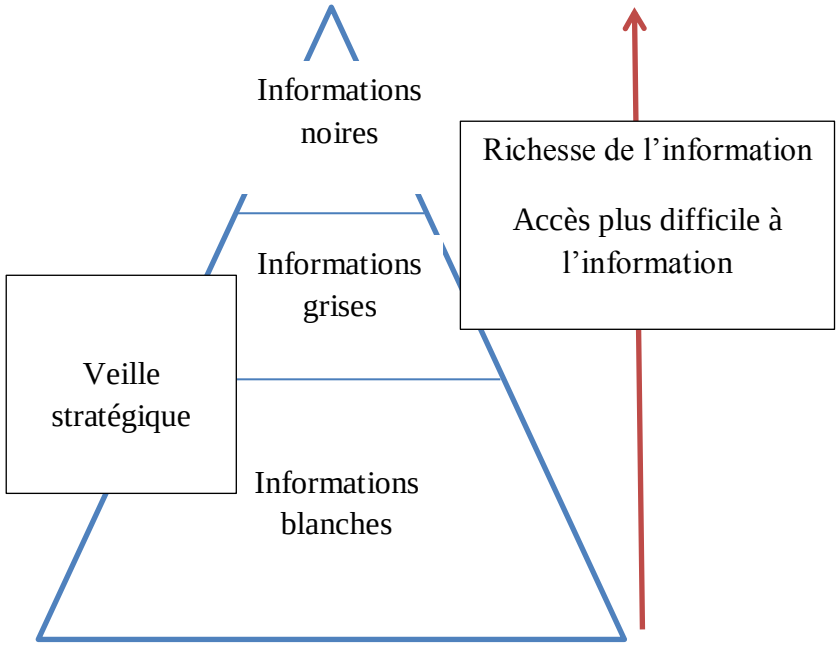
Source : MAYERE. A, Pour une économie de l'information, éd CNRS, 1990, p 75.

L'importance de cette classification réside en ce qu'elle fait apparaitre une hiérarchie informationnelle, puisque l'information-décision se situe au sommet de la pyramide décisionnelle (domaine de la veille stratégique), tout en reposant sur l'information-structure et l'information-méthode[37]. Cette classification de l'information se rapproche manifestement de celle de GORRY & SCOTT-MORTON (1971), qui distinguent l'information stratégique, tactique et opérationnelle, et ce, dans le sens ou, l'information, est destinée à informer la décision stratégique, tactique ou opérationnelle dans l'entreprise.

[37] ALLAIN-DUPRE. P & DUHARD. N, *Op, Cit*, p 24.

Néanmoins, BLOCH (1999) argue que les informations auxquelles l'entreprise a besoin d'accéder ne sont pas toutes du même nature, et l'expérience prouve que plus leur intérêt stratégique est élevé, plus elles sont cachées, et plus leur acquisition est difficile.[38]C'est dans cette perspective qu'il a classé les informations en trois types : information blanche, grise et noire, présentées dans la figure ci-dessous :

Figure. I. 06. Typologie d'informations selon BLOCH (1999).



Source : BLOCH. A, Intelligence économique, 2e édition, Economica, 1999, p 29.

L'information blanche, est disponible à hauteur de 80%, et dont la rentabilité est élevée. La plupart du temps, cette information est disponible au sein même de l'entreprise. L'information grise est disponible à hauteur de 15%, bénéficie d'une rentabilité plus élevée, en effet, cette information, peut être obtenue légalement, mais, elle est plus difficile à obtenir que la précédente, ce qui accentue sa valeur. L'information noire est quasiment pas disponible (5%), elle relève de l'espionnage et n'est donc pas rentable, puisque son obtention comporte un risque particulièrement élevé.

JULIEN *et al* (1997) distinguent deux grands types d'informations, les informations courantes et les informations structurantes, et ce, en se focalisant sur l'intérêt que l'entreprise perçoit de

[38] BLOCH. A, L'intelligence économique, 2e édition, Economica, 1999, p 29.

l'exploitation de l'information. Par conséquent, les informations structurantes sont, de loin, les plus utiles pour l'entreprise, puisqu'elles permettent de passer du savoir au savoir-faire et à l'action, ce qui favorise le changement et l'innovation[39]en interne, alors que les informations courantes ne présentent que peu d'intérêt, car leur détention ne procure pas par voie de conséquence un avantage quelconque pour l'entreprise.

Les informations dont les entreprises ont besoins se scindent selon MARTINET & MARTI (2001) en deux catégories, en l'occurrence, les informations formalisées et celles informelles. Au fait, ces derniers avancent que les informations informelles représentent la majeure partie des informations jugées utiles par les décideurs de l'entreprise, les informations formalisées ne représentent qu'une part mineure[40].

En sus, cette classification a pour fondement, la considération des sources de provenance de l'information, deux sources sont mises en avant par les auteurs, les sources formelles où l'information est mémorisée sur une support quelconque (papier, magnétique, …), et les sources informelles, ce sont, généralement des sources non publiques, en outre, l'information informelle peut provenir du client, des fournisseurs de l'entreprise, de ses concurrents, ou encore des salons professionnels, et des congrès, …l'accès à cette source, est en fait, conditionné par la capacité de l'entreprise à créer ou à s'inscrire dans une logique de réseau (MARCON, 2007) basé sur un échange mutuel d'informations.

LESCA & CARON-FASAN (2006) distinguent quant à eux trois types d'informations, qui ont trait directement à la capacité d'anticipation dont dispose l'entreprise, ces derniers sont développés dans le point suivant :

2.2.La veille stratégique pour développer une capacité d'anticipation dans l'entreprise

Le processus de veille stratégique est en mesure de conférer à l'entreprise la capacité d'anticiper[41] les mutations et les ruptures futures pouvant survenir et affecter de ce fait, ses processus de création de valeur, et par voie de conséquence son existence. Toutefois, anticiper pour l'entreprise revient à concevoir par avance, un ou plusieurs futurs possibles, susceptibles de se réaliser en vue d'agir par avance sur ces derniers[42]. En sus, anticiper requiert d'exploiter des informations anticipatives annonciatrices de changements prochains

[39] JULIEN. P.A, RAYMOND. L, JACOB. R & RAMANGALAHY. C, *Op, Cit*, p 10.
[40] MARTINET. B & MARTI. Y-M, *Op, Cit*, p 29.
[41] PATEYRON. E, La veille stratégique, Economica, 1998, p 19.
[42] LESCA. N & CARON-FASAN. M.L, Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique, Lavoisier, 2006, p 116.

avant leurs réalisations. Ces informations anticipatives sont de trois natures : des informations de potentiel, de profil, et des signaux.

2.2.1. L'Informations de potentiel et l'information de profil

L'information de potentiel permet d'éclairer les collaborateurs de l'entreprise, en particulier son staff dirigeant, sur les capacités financières, humaines, organisationnelles, technologiques et créatives actuelles et futures d'un acteur cible de l'environnement. En fait, une interprétation collective de ce type d'information renseigne sur la tendance de cet acteur à conduire un changement, à investir, à coopérer, à fusionner, à innover, …[43], s'il en a l'intention, ou tout autrement, sur ses lacunes susceptibles de l'empêcher d'agir pour le moment.

Néanmoins, cette information est caractérisée davantage par son aspect statique, puisque détenir du potentiel dans un domaine précis pour l'entreprise, n'engendre pas souvent par voie de conséquence des actions manifestes rattachées. L'information de potentiel, ne prévient donc pas sur l'imminence d'un événement ou d'une mutation, mais sur sa possibilité d'avènement. Il demeure, que l'information de potentiel est en mesure d'orienter l'intensité des manœuvres stratégiques (D'AVENI, 1995), pouvant s'engager entre les rivales dans la durée.

L'information de profil quant à elle informe sur ce qu'est l'environnement aujourd'hui et ce qu'il pourrait devenir dans le futur (LESCA N & CARON-FASAN, 2006), elle offre une description assez riche et ponctuelle d'un produit, d'un marché, d'un concurrent, ou de tout autre sujet devant être connu par les décideurs de l'entreprise dans le cadre de leur activités.

Dans cette perspective, les informations de potentiel font partie de la famille des informations de profil, cependant, l'inverse n'est pas toujours vrai. Par ailleurs, il importe de mettre en exergue, que seulement quelques-unes des informations de potentiel et de profil sont des informations anticipatives, dans la mesure où uniquement leur détention permet une interprétation davantage fiable des signes susceptibles d'être repérés au préalable.

L'information d'anticipation qui évoque un événement futur non encore survenu, mais dont l'accomplissement est possible, est produite du croisement d'informations de potentiel et/ou

[43] LESCA .H, *Op, Cit*, p 120.

d'informations de profil et d'un signe précurseur d'une discontinuité stratégique (ANSOFF, 1975).

2.2.2. Le signal faible et le signe d'alerte précoce

Il semble qu'ANSOFF (1975) a été le premier à avoir introduit le concept de signal faible dans la littérature managériale moderne (COHEN, 2000; LESCA, 2003). Celui-ci a constaté que les outils traditionnels de prévision mobilisés par les entreprises américaines ont vite atteints leurs limites face aux crises majeures survenues pendant la période 1960-1975.

Par ailleurs, il s'est avéré que la méthode consistant à apprécier les résultats ultérieurs envisageables par la simple extrapolation de ceux antérieurs[44] n'est plus adéquate pour les entreprises modernes opérant dans un environnement plus complexe, et plus turbulent (DESGARDINS, 1997). Ainsi, détecter les discontinuités stratégiques en temps opportun revêt plus d'importance que de se focaliser sur la continuité à travers l'extrapolation.

Le signal faible d'ANSOFF constitue cette bribe d'information imprécise mais précoce susceptible d'annoncer suffisamment tôt ces discontinuités stratégiques, ce qui est en mesure de déclencher chez les collaborateurs qui lui sont attentifs une impression, une sensation qu'un événement important s'amorce ou en phase de s'amorcer prochainement dans l'environnement de l'entreprise[45].

Il faut noter, cependant, que le mot « signe » semble s'imposer davantage par rapport à celui de « signal » qui sous-entend l'émission délibérée d'une information par un émetteur, un signal est envoyé intentionnellement (signalisation) vers des récepteurs cibles, en vue de déclencher chez eux des réactions pour le moins prévisibles. Seulement, l'anticipation requiert que cette émission soit involontaire et non délibérée, dans ce cas, l'entreprise capte un signe[46], concrètement, ces signes proviennent des traces laissées involontairement des comportements des acteurs environnementaux.

[44] ANSOFF .H.I, Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management Review, Vol 18, n° 02, 1975, p 22.
[45] *ibid*
[46] JANISSEK-MUNIZ .R, FREITAS .H & LESCA .H, Veille anticipative stratégique, intelligence collective (VASIC). Usage innovant du site Web pour la provocation d'information d'origine terrain, Revue Des Sciences De Gestion, 2006, p 22-23.

Le concept de signe[47] d'alerte précoce a été introduit par LESCA (2001), il s'agit d'une information dont l'interprétation que nous en faisons nous donne à penser que pourrait s'amorcer (ou que vient tout juste de s'amorcer) dans notre environnement, un événement susceptible d'avoir une importance significative pour l'entreprise[48].

En outre, cet auteur, différencie le signe d'alerte précoce du signal faible d'ANSOFF, puisque tout en demeurant fragmentaires et incomplets, la fiabilité et l'utilité de signe d'alerte précoce se trouve renforcées, parallèlement que son ambiguïté diminue relativement à celle qui caractérise le signal faible. Par conséquent, tout signal faible ne porte pas en lui un caractère anticipatif contrairement au signe d'alerte précoce.

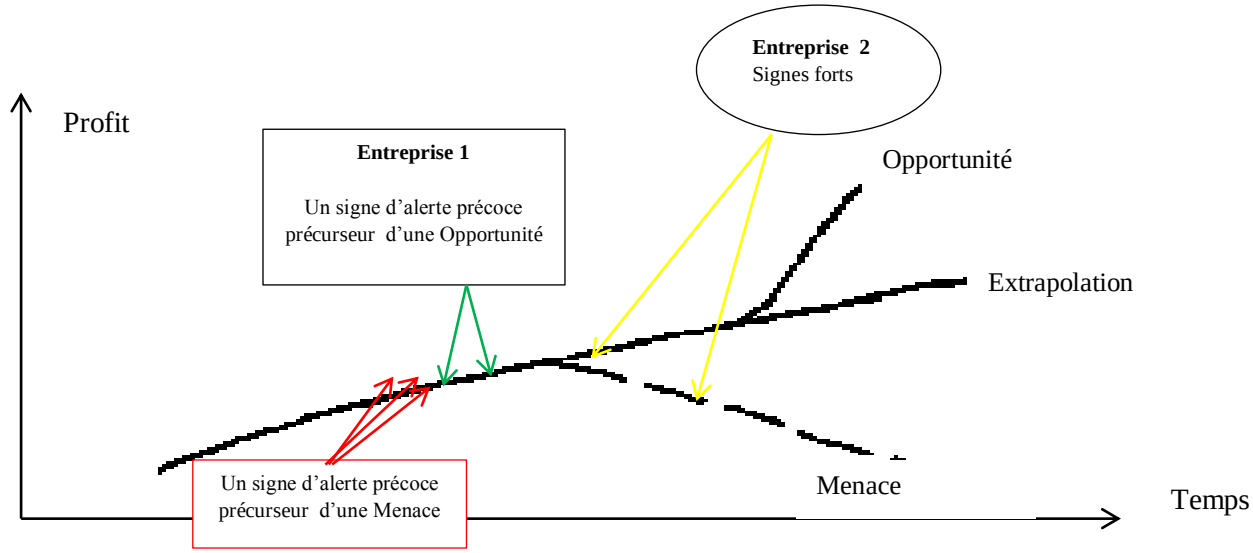
Anticiper pour l'entreprise exige au préalable la traque de signes précurseurs de changements (signe d'alerte précoce) assez tôt en vue de les interpréter collectivement et par voie de conséquence entreprendre les actions requises pour déceler une opportunité de développement ou de se prémunir contre des menaces stratégiques.

Il importe néanmoins de souligner que la variable temps est cruciale dans l'exploitation des signes d'alertes précoces, puisque l'utilité du signe diminue progressivement que ce dernier gagne de temps. La figure suivante met en lumière l'importance de l'anticipation en entreprise :

[47] PATEYRON E, *Op, Cit*, p 60, utilise la métaphore du grain de sable pour le signe susceptible d'être repéré et celui de montagne pour la situation qui en découle, et ce, en vue de mettre en lumière l'importance de la détection et de l'interprétation des signes dont les conséquences sont souvent substantielles pour les entreprises en place.

[48] LESCA .H & LESCA .N, Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs, Lavoisier, 2011, p 20.

Figure I. 07. L'anticipation en vue de créer des opportunités et d'éviter les menaces.



Source: Une figure adaptée d'Ansoff .I, Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management Review, 1975, p 22.

Cette figure rend compte de deux faits :

- Le repérage des signes précurseurs aboutit à la détection, suffisamment tôt, d'opportunités et/ou à l'évitement de menaces. En revanche, dans les deux cas de figure, la compétitivité de l'entreprise se trouve affectée d'une manière favorable relativement à celles des entreprises concurrentes;
- L'Entreprise 1 capte le signe d'alerte précoce avant l'Entreprise 2, cela se traduit en pratique, par un temps d'action précieux et un éventail de manœuvres plus large pour elle, dans cette perspective l'Entreprise 1 aura une longueur d'avance dans la mise en place des actions adéquates permettant de créer et de saisir l'opportunité ou bien d'éviter et de neutraliser la menace véhiculée par le signe repéré.

Interpréter d'une manière efficace et efficiente, un signe précurseur d'une discontinuité stratégique, exige une connaissance approfondie de la filière, de la branche, de l'entreprise et de sa stratégie, ce qui est inenvisageable sans tenir compte des capacités (financière, humaine, technologique, …) lui permettant d'exécuter sa stratégie, d'introduire des changements importants susceptibles, *in fine*, d'affecter et de modifier son potentiel et/ou son profil.

Par conséquent, le processus de veille stratégique pourvoit l'entreprise d'une capacité d'anticipation, et ce, à travers une exploitation appropriée des informations anticipatives, ce qui permet de saisir des opportunités de développement, et d'éviter les discontinuités

stratégiques défavorables, infléchissant ainsi, d'une manière positive ou négative la capacité compétitive de l'entreprise.

2.3. La veille stratégique pour soutenir une meilleure prise de décision dans l'entreprise

Les actions et les comportements des collaborateurs de l'entreprise, constituent l'exécution ou la non-exécution des décisions qui leurs sont sous-jacentes. En effet, la prise de décision engage un processus plus ou moins complexe, en fonction de la nature de la décision qu'il sous-tend. Trois types de décisions qui ne s'excluent pas mutuellement, sont susceptibles d'être prise dans l'entreprise, et ce, quelle que soit sa taille, son domaine d'activité et ses caractéristiques idiosyncratiques, il s'agit, des décisions opérationnelles, des décisions tactiques et des décisions stratégiques.

Le processus de veille stratégique s'intéresse essentiellement à l'apport des informations nécessaires à la prise de décisions stratégiques, qui sont par définition non répétitives, irréversibles et dont les conséquences sont susceptibles de remettre en cause la pérennité et la survie de l'entreprise. Ces décisions sont le plus souvent prises dans un contexte d'incertitude pesante. Dans cette perspective, la mise en place de la veille stratégique génère une meilleure prise de décision à travers :

2.3.1. Réduire l'incertitude relative à la prise des décisions stratégiques

L'incertitude est une caractéristique dominante de l'environnement actuel des entreprises. La complexité traduisant un enchevêtrement non simplifiable d'éléments environnementaux en interaction et en interrelation, la turbulence exprimant des changements dont la fréquence et la direction sont imprévisibles et difficiles à appréhender, les discontinuités et les ruptures donnant naissance à des configurations environnementales inédites (LESCA N & CARON-FASAN, 2006, 2008; CHOO, 2020 ; BELMONDO, 2008), concourent chacune à leur mesure à l'accentuation de l'incertitude perçue de l'environnement.

L'environnement de l'entreprise est perçu incertain quand ses membres, ne peuvent l'appréhender d'une manière synoptique et exhaustive, ainsi, l'intelligibilité des dynamiques

en présence, et leur éventuelle évolution, s'appuie sur des hypothèses le plus souvent subjectives voir incorrectes[49].

L'incertitude de l'environnement est à même d'impacter les processus organisationnels de création de valeur, dans la mesure où pour faire durer ou créer de nouveaux avantages concurrentiels (PORTER, 1986), l'entreprise est amenée à structurer ou à restructurer ses processus en vue de les rendre plus adaptés aux contingences d'un environnement (LAWRENCE & LORSCH, 1967) qui est incontestablement incertain.

En sus, un tel contexte marqué d'incertitudes externe et interne associé aux caractéristiques propres des décideurs, ne font que peser sur la prise de décision pour la rendre elle-même incertaine, dans ce cas, nous faisons référence à l'incertitude relative à la prise de décision qui constitue un champ d'action privilégié de la veille stratégique.

En outre, l'incertitude relative à la prise de décision stratégique peut être traduite par certaines situations possibles et non exclusives (LESCA, 2003, LESCA N & CARON-FASAN, 2006, KRIAA & al, 2010), qui sont :

- Le décideur manque d'information au moment de la prise de décision, l'information requise sur un sujet d'intérêt ne peut être forcément disponible, lorsque le décideur en a besoin, et ce, parce que l'information n'a pas été traquée au préalable, ou parce que l'information disponible n'est pas d'utilité immédiate, dans ce cas, la solution sera d'informer davantage la décision envisagée, en cherchant de nouvelles d'informations et/ou en traitant et interprétant collectivement celles existantes en vue de créer du sens afin d'éclairer la prise de décision;
- Le décideur est submergé par trop d'informations[50], dès lors, leur exploitation, en vue, de créer un sens utile pour la décision devient difficile, c'est ainsi, que la solution réside dans le ciblage et la sélection appropriés des informations ;
- Le décideur manque de confiance vis-à-vis de l'information disponible, puisque quand l'information requise existe, sa fiabilité, celle de ces sources et sa signification ne sont

[49] BELMONDO. C, Comprendre les pratiques des acteurs de l'intelligence économique : une étude des micro-activités de représentation de l'environnement concurrentiel et d'organisation de la veille, Systèmes d'Information et Management, vol 13, n°4, 2008, p. 83-107.

[50] BUITRAGO-HURTADO .A.F, CASAGRANDE .A & LESCA .H, Comment faciliter l'interprétation des données numériques au service de la décision ?, VSST'2015, Grenade, https://atlas.irit.fr/PIE/VSST/VSST-2015.html consulté le 08 Juillet 2021.

pas toujours certaines[51] par conséquent, la solution consiste dans une interprétation collective des informations.

L'incertitude relative à la prise de décision tient de ce fait, à un manque réel ou perçu d'informations[52] de qualité au sein de l'entreprise, des informations en mesure de permettre de décrypter son environnement externe et les évolutions pouvant s'y produire, des informations directement utilisable par les décideurs. Toutefois, cette incertitude peut être atténuée progressivement, par une recherche et une interprétation performante des informations, ce qui ne peut être envisageable sans la mise en place d'un processus de veille stratégique approprié.

Le processus informationnel de la veille stratégique permet de réduire progressivement l'incertitude relative à la prise de décision stratégique au sein de l'entreprise, à travers une fourniture systématique aux décideurs potentiels d'informations adéquates relatives à une cible particulière dans son environnement extérieur.

2.3.2. Produire une information pertinente

Le rôle crucial du processus de veille stratégique dans l'amélioration de la qualité de prise de décision a été abordé par certains auteurs parmi PATEYRON (1998), qui a mis l'accent sur l'étude des processus Opérant-Information-Décision de LE-MOIGNE (1973), et celui de Intelligence-Modélisation-Choix de SIMON (1960), et leurs impacts sur la prise de décision. Puis SALLES (2003), s'est penchée sur deux niveaux décisionnels complémentaires qui sont le processus individuel de décision et celui relevant de pilotage de l'entreprise, et ce, en vue de rattacher chacun deux aux besoins en informations qu'il requiert, COGGIA (2009), quant à elle, s'est attardée davantage sur la part de l'intuition dans la prise de décision par le dirigeant de la PME, et aussi, sur sa perception plus ou moins forte du risque, dans la mesure où l'appel à la veille stratégique est fait lorsque le risque est fortement perçu. Ces travaux sont incontestablement riches, cependant, la réponse à : comment la veille stratégique impact effectivement la qualité de la prise de décision stratégique ? N'y figure pas.

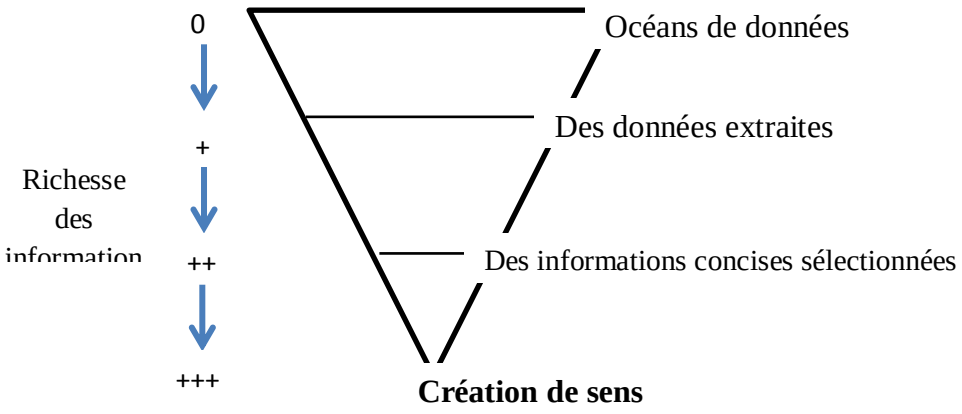
[51] JOFFRE .P & KOENIG .G, Gestion stratégique, Litec, 1992, p 189.
[52] KRIAA-MEDHAFFER.S & LESCA.H, L'animation de la veille stratégique, Lavoisier, 2010, p 17.

L'information est la matière première de la prise de décision[53], ainsi, la veille stratégique doit être en mesure de créer ou de générer l'information requise aux décideurs de l'entreprise, et bien évidemment, cette information doit être sous un format adéquat.

L'information requise, l'information de qualité, la brève ou encore l'information pertinente, pour la prise de décision, est définie par LESCA (2011) comme une information concise, cohérente et compréhensible aux yeux d'un utilisateur potentiel[54]. Dans l'objectif de parvenir à rendre disponible l'information pertinente auprès de son utilisateur, le processus de veille stratégique distille (KRIAA & CASAGRANDE, 2009) c'est-à-dire sélectionne rigoureusement parmi un océan de données (input) traquées sur l'environnement externe, en fonction d'une cible donnée, celles qui ont une valeur potentielle pour la prise de décision dans l'entreprise.

Le livrable (output) de ce processus de distillation constitue en une information ramenée à ses mots essentiels de façon à être très courte, mais riche et fiable. Nonobstant, il convient de noter, que la distillation de données et compte tenu de l'importance de leurs volume, ne peut être réalisé sans la détention de logiciels appropriés. La figure suivante retrace l'opération de distillation de données qu'effectue la veille stratégique :

Figure I. 08. La distillation des données dans le processus de veille stratégique.



Source : LESCA .H, KRIAA .S & CASAGRANDE .A, Veille stratégique: un facteur d'échec paradoxal largement avéré: la surinformation cause par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions, VSST 2009, Nancy, accessible sur www.veille-stratégique.org

[53] ROSS .P.F, Innovation adoption by organizations, Personnel Psychology, 1974, p 36.
[54] LESCA .H & LESCA .N, *Op, Cit*, p 223.

Il est unanimement admis que le décideur est en mesure d'exploiter plus efficacement des informations concises, compréhensibles, et bien structurées que des informations redondantes, ambigües et mal structurées. Néanmoins, depuis les travaux de MILLER (1956), il est admis que l'individu n'est guère capable d'appréhender de façon claire plus de sept informations à la fois (SARRASIN & RAMANGALAHY, 2007), au-delà de ce nombre, il doit recourir à une aide, en vue de pallier aux carences intrinsèques à la nature humaine, et d'exploiter donc efficacement ces informations .

Le processus de veille stratégique permet au décideur de disposer d'une assise décisionnelle créée d'informations concises, cohérentes et compréhensibles. Cette plateforme est utilisée pour créer collectivement du sens, il s'agit de « faire parler » ces informations, et compte tenu de la rationalité limitée inhérente aux collaborateurs de l'entreprise, il est préférable de procéder d'une manière collective. Dans cette perspective, la qualité de la prise de décision au sein de l'entreprise est amplement tributaire de résultat de la phase de création collective de sens.

Face aux difficultés liées à l'exploitation des informations à caractère stratégique, l'outil nommé Puzzle (VALETTE, 1993) a été conçu suite à un travail de recherche doctoral réalisé en 1997, par CARON-FASAN[55]. En effet, celui-ci permet d'imbriquer les informations issues de l'opération de distillation de données, et ce, à travers des liens[56] de confirmation, de contradiction, de causalité… Toutefois, ces liens sont le résultat d'intervention des acteurs concernés qui font appel à leurs connaissances, en particulier, celles tacites, ainsi qu'aux mémoires organisationnelles formalisées.

En sus, d'après les travaux de recherche relatifs à la cognition (SARASIN & RAMANGALHY, 2007), les individus en tendance à traiter les informations de manière efficace et efficiente, lorsqu'elles sont présentées de façon visuelle, ce qui a été fidèlement adopté dans la mise au point de cet outil, qui est par conséquent, une carte visuelle axée sur un acteur et un thème spécifiques.

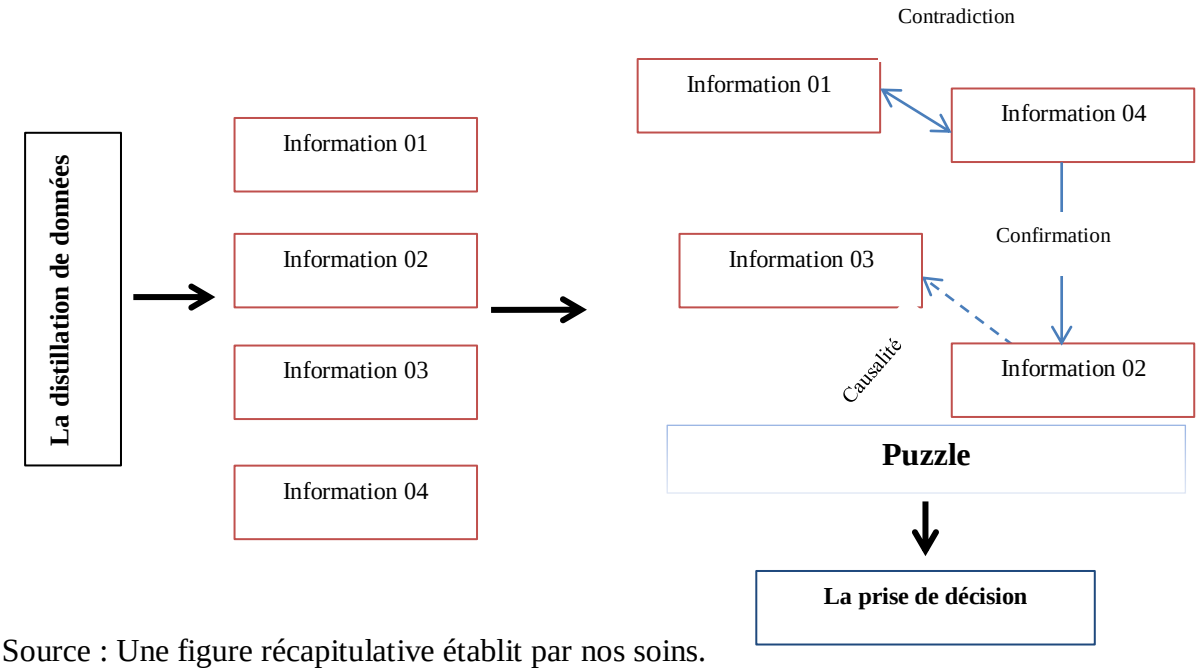
[55] CARON-FASAN M-L, Veille stratégique : création de sens à partir des signaux faibles, Thèse de doctorat, Université de Pierre MENDES, France, 1997.

[56] LEE & LAI (1991) proposent sept types de liens: lien d'implication logique, lien de confirmation, lien de contradiction, lien de qualification, lien de relation hypothétique, lien d'opposition et lien de réponse. Cité dans LESCA H & CARON-FASAN M-L, Veille stratégique : créer une intelligence collective au sein de l'entreprise, Revue française de gestion, Sept-Oct 1995, p 58-68

La construction d'un Puzzle est un véritable acte de créativité, puisqu'il consiste dans la mise en liaison d'informations de manière à ce que les éléments auparavant fragmentaires deviennent une carte visuelle, intelligible[57] et exploitable dans l'amélioration de la qualité des décisions stratégiques à prendre.

L'idée sous tendant cet outil, est que chacun des collaborateurs est en mesure d'enrichir le Puzzle d'informations construit, ce qui facilite le passage du stade d'intention au plan d'action. La figure qui vient représente l'intervention de la veille stratégique dans la prise de décision stratégique :

Figure I.09. La veille stratégique un support d'une prise de décision stratégique informée.



Source : Une figure récapitulative établit par nos soins.

Un Puzzle constitue un chemin d'action stratégique possible mais non pas le seul, en plus, la construction de scénarios éventuels par les collaborateurs de l'entreprise débouche sur :

- Une meilleure visibilité vis-à-vis de l'environnement externe, qui est une conséquence directe de la réduction de l'incertitude ;
- Une prise de décision stratégique informée par des informations pertinentes ;
- Une prise de décision stratégique unanime puisque l'interprétation de ces informations est collective, par ailleurs, cela impacte la mise en œuvre de la décision stratégique

[57] ROUIBAH .K & OULD-ALI .S, PUZZLE: a concept and prototype for linking business intelligence to business strategy, Journal of Strategic Information System, 11, 2002, p 141.

ainsi prise, dans le sens où elle sera accompagnée d'une collaboration et d'une implication assez forte des collaborateurs de l'entreprise;

- De nouvelles pistes d'action prometteuses (opportunités, acteur stratégique, innovation, …) à explorer (relancer le processus de veille stratégique pour plus d'informations pertinentes sur le sujet d'intérêt émergé).

En sus, la veille stratégique épaule les décideurs de l'entreprise dans leurs prises de décision stratégique et cela, se manifeste concrètement (SHARDA *et al*, 1988), dans:

- Une prise de décisions conduisant à des profits financiers plus élevés ;
- Une prise de décisions moins aléatoires dont les résultats sont plus stables ;
- Utilisation de moins de temps et de ressources dans la prise de leurs décisions ;
- Examen d'un plus grand nombre d'alternatives ;
- Sensation de plus de confiance dans les décisions qu'ils prennent[58].

La création collective de sens à travers des informations disponibles passe par des mises au point d'un Puzzle, ou des Puzzles. Tout en sachant que chaque Puzzle constitue un chemin d'action possible pour l'entreprise.

De plus, l'information requise pour une meilleure prise de décision, à de forte chance de provenir de la construction d'un Puzzle relatif à un thème et /ou à un acteur donné, et ce, en se basant sur l'exploitation des informations provenant de l'environnement extérieur de l'entreprise.

2.4. La veille stratégique pour identifier et entretenir la dimension réticulaire interentreprises

Le réseau est le nouveau mode d'organisation des entreprises contemporaines, qui vivent dans un monde de réseaux, et qui sont-elles-même des réseaux, ces réseaux doivent être identifiés[59], en vue de tirer profit de ceux-ci, ce qui est un rôle aussi capital à attribuer au processus de veille stratégique.

Le réseau inter-entreprises et quelle que soit sa nature se conçoit comme une réponse à une insuffisance donnée, la dimension réticulaire, celle externe notamment semble être investit

[58] SHARDA .R, BARR .S.H & McDONNEL .J.C, Decision support system effectiveness: a review and empirical test, Management Science, 1988, p 135-159.

[59] MARCON .C, Analyse de réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique », dans « Actions et méthodes d'intelligence économique, édition ESKA, 2007, p 112.

depuis un certain temps par de nombreux auteurs (JULIEN et *al*, 1997; AUDET, 2003; MARCON, 2007), qui ont unanimement mis en lumière l'intérêt grandissant que revêt l'adhésion à de tels réseaux.

Par ailleurs, la veille stratégique intervient à la fois dans la détection des réseaux pouvant susciter de l'intérêt pour l'entreprise, mais aussi, dans leur entretien une fois celle-ci s'y est intégrée.

Le réseau est un véritable mode de coordination, fonctionnant selon sa propre logique, mentionne POWELL[60] (1990), et pour ce qui relève des entreprises contemporaines deux logiques distinctes animent deux réseaux différents mais fondamentaux dans la vie de toute entreprise, il s'agit :

2.4.1. Le réseau informationnel

Ce n'est pas toutes les informations qui sont accessibles pour l'entreprise, faute de temps, de moyens et de compétences, le ciblage et la traque des informations pertinentes ne peuvent se réalisés au sein de cette dernière.

Dès lors, chaque fois que l'information recherchée tend à avoir un caractère stratégique (BAUMARD, 1991 ; MARTRE, 1994, BLANCO, 1998) ou à être une information grise (BLOCH, 1999), son accès sera plus difficile, c'est ainsi que, la solution possible est d'adhérer à des réseaux informationnels déjà existants, à ce stade l'enjeu pour l'entreprise consiste à les repérer antérieurement.

Dans cette optique, le réseau ne peut être qualifié que d'une source d'information riche, puisqu'il permet pour l'entreprise d'accéder à certaines informations à caractère stratégique qui sont inaccessibles autrement.

BLOCH (1999) émet deux paramètres conditionnant la performance d'un réseau informationnel, qui sont la diversité et la densité du réseau[61]. La diversité du réseau embrasse l'hétérogénéité perçue de ses membres, tandis que, la densité décrit le nombre des membres intervenants, des interrelations et des interactions en présence, de ce fait, la nature et la qualité des connexions entre les différents membres du réseau sont tributaire de ces deux paramètres.

[60] MARCON .C, *Op, Cit*, p 113.
[61] BLOCH .A, *Op, Cit*, p 19.

En outre, La notion d'échange ou de réciprocité constitue le fondement du fonctionnement et d'entretien voir du maintien de tout réseau, dans la mesure où ce dernier, se nourrit des échanges réguliers entre ses différentes entreprises membres qui agissent tour à tour comme des émetteurs ou des récepteurs d'informations.

La réussite des entreprises s'évalue surtout à la taille du carnet d'adresse du dirigeant[62] certes, le dirigeant est l'acteur clés au sein des entreprises, en particulier, la PME, cependant dans une grande entreprise, sa réussite est tributaire à la taille du carnet d'adresse détenu par chacun de ses collaborateurs traqueurs.

La prééminence des dirigeants dans l'intégration des réseaux, est nuancée par AUDET (2003) qui affirme qu'au sein de toute entreprise, il existe une multiplicité de réseaux d'information, il n'appartient donc pas uniquement au dirigeant de l'entreprise de se bâtir un réseau de contact[63], cette représentation est susceptible d'enrichir davantage les échanges des informations au sein d'une entreprise donnée d'une part, et au sein de réseau des entreprises, de l'autre part.

L'intérêt incontestable du réseau informationnel pour l'entreprise, se trouve consolidé par la veille stratégique qui intervient en deux temps, d'abord pour repérer le réseau et puis de mettre à la disposition des membres de l'entreprise (dirigeant(s) et collaborateurs) les informations pouvant être échangées sur le réseau, d'une manière à renforcer sa base de fonctionnement qui est la réciprocité des échanges.

2.4.2. Le réseau de coopération interentreprises

Le réseau de coopération inter-entreprises permet de bénéficier d'un effet de levier double, et ce, dans deux perspectives distinctes, qui ne peuvent pas être atteintes d'une autre manière par l'entreprise.

La premier effet de levier, est relatif à la capacité de mobiliser un éventail de ressources extérieures à l'entreprise, dans ce cas, le réseau autorise dans une certaine mesure, une conservation des caractéristiques essentielles d'une dimension relativement moyenne, (une organisation peu formalisée, flexible et réactive dans une structure centralisée autour de la

[62] GUILHON .A, Intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, L'Harmattan, 2004, p 11.

[63] AUDET .J, *Op, Cit*, p 121.

personne de son dirigeant), tout en bénéficiant des avantages liés à une taille plus importante[64].

Le second quant à lui se penche sur la capacité d'impacter collectivement un centre d'intérêt (pouvoir public, le législateur, relais d'opinion, une partie prenante …) unanime pour les entreprises concernées, et ce, d'une façon, qui leurs est favorable, la force tient souvent au nombre, il faut donc dans ce cas, de jouer au collectif, il est rare de réussir son influence pour une entreprise de taille médiocre en restant seule[65].

Toutefois, impacter, pour l'entreprise consiste à se faire entendre auprès des acteurs clés environnementaux, objectif qui ne peut être atteint, sans en acquérir un pouvoir d'influence, et compte tenu des caractéristiques intrinsèques à certaines entreprises, la meilleure voie est de se regrouper dans un réseau de coopération en vue d'influer une cible spécifique, tout en gardant l'autonomie respective des entreprises participantes. La veille stratégique permet ainsi l'entreprise à :

- Détecter ces réseaux de coopération ;
- Délimiter le nœud de coopération (mobiliser des ressources technologiques dans un projet de recherche et développement) ;
- Préciser le stade de la chaîne de valeur de l'entreprise concerné par la coopération ;
- Déceler et impacter la cible d'influence ;

Le tableau suivant retrace le rôle de la veille stratégique dans l'identification et le l'entretien de réseau inter-entreprises:

[64] DEBRAY .C & LEYRONAS .C, Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise, 13eme Journée Nationales des IAE, Toulouse, 1996, p 83-93.
[65] CLAMEN .M, Manuel de lobbying, Dunod, 2005, p 175.

Tableau I.02. La veille stratégique et les réseaux interentreprises.

<table>
<tr><th>La veille stratégique</th><th>Réseau informationnel</th><th>La veille stratégique</th><th colspan="2">Réseau de coopération</th></tr>
<tr><td>Détecter en amont des réseaux d'information intéressant pour l'entreprise

Entretenir le réseau à travers son alimentation par des informations pertinentes pour ses entreprises membres</td><td>Contourner la barrière d'accès aux informations stratégiques pour l'entreprise</td><td>Détecter au préalable des acteurs stratégiques potentiels pour l'entreprise (avec lesquels elle peut coopérer)

Repérer les nœuds et les modalités de coopérations potentielles</td><td>Mobiliser des ressources externes</td><td>Acquérir un pouvoir d'influence</td></tr>
<tr><td colspan="4">Tirer parti d'un certain effet de levier (ressource, influence) tout en conservant l'autonomie des entreprises membres</td></tr>
</table>

Source : Tableau récapitulatif établit par nos soins.

Pour ce qui est des réseaux informationnels, l'entreprise est en mesure d'adhérer à des réseaux déjà créés par d'autres entreprises, il s'agit principalement d'échanger des informations à caractère stratégique, et avec un processus de veille stratégique bien exploité, celle-ci peut jouer un rôle important comme membre dans ce réseau d'information.

Le réseau de coopération se révèle d'un apport primordial dans la vie des entreprises, puisqu'en se basant sur la collecte et le traitement des informations, une entreprise donnée peut apporter des réponses innovantes à ses carences idiosyncratiques dans un domaine particulier, et ce, en s'engageant dans divers types de coopérations porteuses, pour collaborer avec les autres entreprises sur des stades spécifiés, pour l'atteinte d'objectifs communs tout en demeurant autonome.

A l'heure où les réseaux de coopération interentreprises ne cessent de gagner de plus en plus de légitimité et d'intérêt, le processus de veille stratégique constitue un appui indéniable pour l'entreprise dans l'identification des domaines potentiels de coopération, des stades de la

chaîne de valeur concernés par cette dernière, et des entreprises avec lesquelles est avantageux de coopérer.

2.5. La veille stratégique comme un levier de l'innovation en entreprise

L'une des caractéristiques principales du monde actuel des entreprises est la multiplication des innovations, et ce, à un rythme accéléré. L'innovation est devenue de nos jours un facteur décisif dans la compétitivité et la survie des entreprises. La concurrence qui s'intensifie, les progrès scientifique et technique qui se confirment, et la clientèle qui a tendance à devenir de plus en plus volatile, se conjuguent pour exiger à l'entreprise moderne d'innover dans l'objectif de se maintenir sur son marché.

2.5.1. Innovation : définitions et objectifs

Innover pour l'entreprise, devient de plus en plus, synonyme de performance et de compétitivité voire un élément décisif de sa survie[66] (HASSID *et al*, 1997). En effet, c'est à l'économiste autrichien SHUMPETER (1942), que nous devons les recherches les plus significatives sur l'innovation, puisqu'il l'a défini des combinaisons nouvelles des facteurs de production que développe l'entrepreneur, et qui stimulent par voie de conséquence, la croissance économique[67].

Néanmoins, KOTLER & DUBOIS (1994) considèrent l'innovation comme toute marchandise, prestation de services ou idée perçue comme nouvelle pour quelqu'un. Une idée même ancienne, n'en constitue pas moins une innovation pour la personne qui la découvre pour la première fois[68].

Pour DURIEUX (2000), une innovation, c'est d'abord une nouvelle idée, l'idée nouvelle peut être une recombinaison d'idées anciennes, perçue comme nouvelle par les personnes impliquées[69].

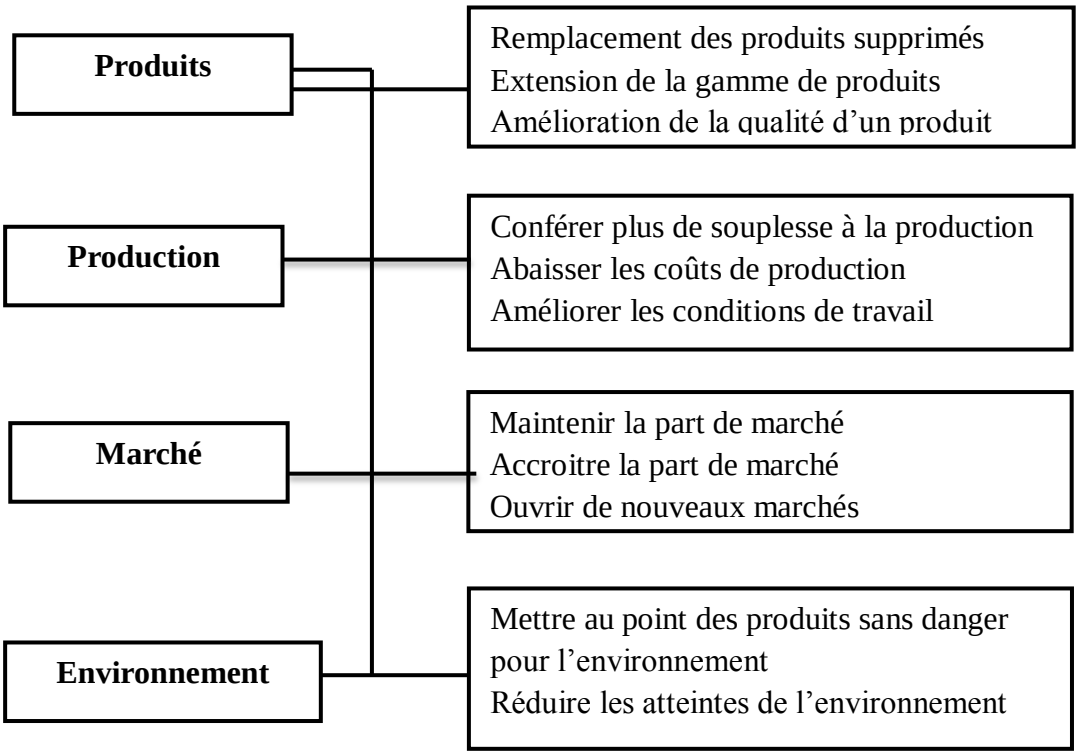
[66] HASSID. L, JACQUES-GUSTAVE. P & MOINET. N, Les PME face au défi de l'intélligence économique, Dunod, 1997, p 123.
[67] SHUMPETER J.A, Capitalism, socialism and democracy, 1942, p 145.
[68] KOTLER .P & DUBOIS .B, Marketing management, Publiunion, 1994, p 234.
[69] DESLEE. C, L'évolution d'une routine organisationnelle, un outil de transformation de l'entreprise : le cas de l'innovation participative à la SNCF, https://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1624-levolution-dune-routine-organisationnelle-un-outil-de-transformation-de lentreprise-le-cas-de-linnovation-participative-a-la-sncf/download , consulté Juillet 2020.

En outre, MINTZBERG (1982) argue que l'innovation ne consiste pas seulement à développer de nouveaux produits, elle consiste aussi, à régler d'anciens problèmes et à maximiser ses processus[70].

Dès lors, le processus d'innovation suppose le passage d'une idée nouvelle à un produit ou à un service ayant une existence effective susceptible d'être mis sur le marché face à des preneurs éventuels interne ou externe (LESCA, 1994). Considéré comme tel, le processus d'innovation qui concerne aussi bien le volet technique, managérial ou organisationnel[71], requiert des informations en vue de déclencher cette dynamique au sein de l'entreprise concernée.

Il est à noter que les entreprises innovent, et cette volonté est soutenue par un ensemble d'objectifs économiques, influençant décisivement leurs vies ainsi que leurs devenirs. La figure ci-après est destinée à lister ces objectifs économiques de l'innovation au sein des entreprises :

Figure. I. 10. Les objectifs économiques de l'innovation des entreprises.



Source : JAKOBIAK. F, *Op. Cit.*, 2005, p 13.

[70] SARRASIN.N & RAMANGALAHY. C, C, La gestion cognitive des connaissances dans les organisations, Documentation et Bibliothèques, 53(1), 2007, p 49.
[71] JAKOBIAK. F, De l'idée au produit : veille- R&D- Marché, Editions D'organisation, 2005, p 08.

Par conséquent cette figure fait apparaitre, que les objectifs économiques de l'innovation, se rassemblent, autour de quatre axes cruciaux qui sont :

- Les produits ;

- Le processus de production ;

- Le marché ;

- L'environnement de l'entreprise.

Des axes à intégrer nécessairement dans la réflexion stratégique de l'entreprise, mais aussi à scruter avec attention, afin de, se procurer les informations qui leurs sont relatives, puisque la dynamique de processus d'innovation est y fortement tributaire.

2.5.2. Mobiliser les connaissances organisationnelles actionnables pour innover

Le processus d'innovation de l'entreprise est avant tout tributaire des informations, des connaissances disponibles en interne, et de la façon dont elles sont managées et exploitées à court et à moyen terme.

L'innovation dépend essentiellement du processus de production et d'exploitation des connaissances dans l'entreprise (NONAKA, 1994; NONAKA & TAKEUCHI, 1995; ARGYRIS, 1995). Identifier le rôle que la veille stratégique joue dans la consolidation de la capacité d'innovation de l'entreprise, revient d'abord à identifier son impact dans l'amélioration de l'exploitation des informations en provenance de l'environnement externe et par voie de conséquence sur la génération des connaissances organisationnelles destinées à soutenir le processus d'innovation.

Le point de départ constitue l'information procurée par le processus de la veille stratégique, en effet, cette information constitue le substrat de la connaissance, alors, une connaissance valide est un ensemble d'information organisé de manière à obtenir une signification décodable, qui permet d'évaluer, de prendre une décision, d'agir et d'atteindre un but. Une gestion efficace de l'information maximise l'utilisation des connaissances et représente un gain substantiel pour l'entreprise[72]. Dans ce sens, nous estimons que l'information traquée est en mesure de favoriser le développement de connaissances nouvelles, puisque les

[72] CHOO. C.W, The knowing organization, Oxford university press, 1998, p 298.

informations ont un impact dans la transformation de ces connaissances[73], qu'elles soient explicites et tacites[74].

La considération des connaissances des collaborateurs de l'entreprise isolement c'est-à-dire tout en restant juxtaposées, ne mène pas à la génération d'idées nouvelles et donc, non plus à l'innovation. L'innovation, néanmoins, provient de l'exploitation des connaissances organisationnelles actionnables (ARGYRIS, 1995) générées de l'intensification des interactions entre l'ensemble de connaissances détenues individuellement, dans un contexte précis, qui est l'entreprise.

La connaissance organisationnelle actionnable est défini par ARGYRIS (1995) comme une connaissance à la fois valable et pouvant être « mise en action » dans la vie quotidiennes des entreprises[75]. Celle-ci est produite à travers l'apprentissage organisationnel, qui consiste en ce phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de connaissances actionnables qui modifient la gestion des situations, et les situations plus ou moins durablement, et plus ou moins profondément[76].

Somme toute, le processus de veille stratégique à travers les informations qu'il draine déclenche un apprentissage organisationnel, faisant que les connaissances existante isolément s'intègre en vue de générer une connaissance organisationnelle actionnable, qui est le plus souvent source d'innovation.

Toutefois, il importe de distinguer deux situations qui ne s'excluent pas exclusivement, en ce qui relève de la traque d'informations :

- premièrement, l'entreprise est en phase d'amorcer un processus d'innovation[77], sauf qu'elle trouve des difficultés à l'orienter efficacement, une recherche d'informations

[73] Nous employons à dessein le concept de connaissance individuelle, tout en sachant que pour nous, ce dernier englobe les connaissances détenues par individus (dans leurs têtes), mais aussi, celles explicites stockées dans des supports quelconques.
[74] BAUMARD. P, La connaissance tacite fait elle la vraie force des entreprises ?, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 2000, p 136-140.
[75] ARGYRIS. C, Action science and organizational learning, Journal of Managerial Psychology, Vol 10, 1995, p 25.
[76] KOENIG. G, L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994, p79.
[77] BAUMARD. P, Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition, Revue Française de Gestion, n° 176, 2007, p 135-145

(solutions) s'impose, ce qui relève du domaine de la veille stratégique en mode Commande (Informer la décision, LESCA *et al*, 1995) ;

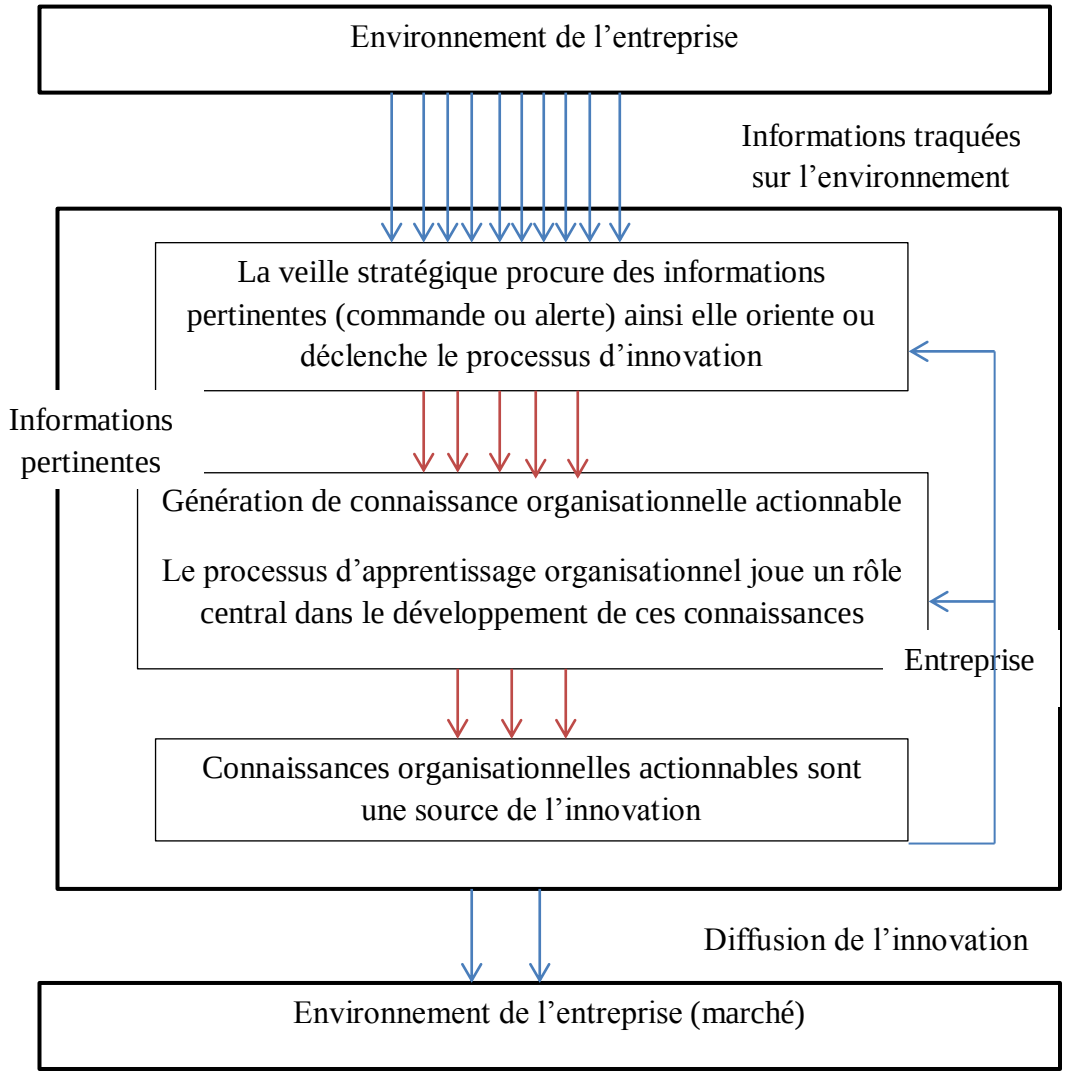
- Deuxièmement, innover ne figure pas parmi les priorités de l'entreprise, mais lors de la recherche d'information une opportunité se profile à elle, dès lors, saisir cette dernière revient à mettre en place un processus d'innovation, la veille stratégique rempli ici sa fonction Alerte (Décider de l'information, KAMOUN-CHOUK, 2009).

En conséquence, la veille stratégique et à travers l'information pertinente qu'elle génère agit comme un catalyseur d'un projet d'innovation préexistant au sein de l'entreprise, et/ou comme un déclencheur de celui-ci. Fournir une meilleure visibilité sur l'environnement externe et développer des connaissances organisationnelles actionnables constituent les deux pivots de l'intervention de processus de veille stratégique dans la dynamisation de processus d'innovation au sein des entreprises.

La visibilité sur l'environnement, permet de consolider la performance dans l'orientation des efforts d'innovation, autrement dit, celle-ci cadre les décisions d'entreprise en matière d'innovation. Puis, le développement de connaissance organisationnelle augmente sensiblement la capacité d'innovation de l'entreprise (JULIEN *et al*, 1997 ; KAMOUN-CHOUK, 2009).

La figure qui suit, retrace le rôle décisif que remplie le processus de veille stratégique dans l'amorce et le maintien d'une dynamique d'innovation, en intégrant à la fois la sphère externe s'incarnant dans l'environnement de l'entreprise et celle interne où une génération de connaissances organisationnelles adéquates a lieu:

Figure. I. 11. La veille stratégique comme levier de l'innovation.



Source : Une figure récapitulative établit par nos soins.

Tout compte fait, chaque processus d'innovation s'esquisse par une phase de démarrage au cours de laquelle une recherche intensive d'informations est effectuée[78]. Par ailleurs, nous mettons davantage l'accent sur le fait, qu'il est important d'alimenter, non pas uniquement, la phase de démarrage, mais tout le processus d'innovation. Dans cette perspective, la veille stratégique intervient, plus en amont, et ce, avec une valeur ajoutée indubitable se concrétisant dans l'amélioration de la visibilité de l'entreprise sur son environnement et dans le développement de connaissances organisationnelles adéquates. En fait, ce processus informationnel collabore, aussi, à la procuration des informations en cours et en aval de ce

[78] AVENIER. M-J & SCHMITT. C, Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers, Revue Française de Gestion, n° 174, 2007, p 27-28.

processus d'innovation. L'entreprise a à prendre conscience, qu'il est décisif que la veille stratégique soit conçue en adéquation avec le processus d'innovation, ce qui constitue à notre sens le meilleur moyen de le dynamiser à court et à moyen terme.

En conclusion, la pré-adoption d'un processus de veille stratégique, n'est pas une fin en soi. En effet, ce dernier, serait pré-adopté pour les rôles qu'il est en mesure d'accomplir et donc, pour les avantages qu'il est susceptible de conférer pour l'entreprise. La veille stratégique concoure à développer la capacité d'anticipation de l'entreprise, par ailleurs, l'anticipation consiste à percevoir les germes du changement et à créer, au préalable, de façon réaliste des futurs possibles afin de pouvoir agir par avance sur eux. En sus, l'anticipation met l'entreprise dans une posture proactive à travers laquelle, celle-ci agit et modèle son environnement, et ce, de manière qu'elle lui est favorable.

La veille stratégique est défini par les auteurs (SADOK, 2003 ; BROUARD, 2007), comme étant un processus d'aide à la décision, le cas échéant, la décision stratégique. La prise de décision requiert de l'information, ainsi, la veille stratégique de par les informations qu'elle collige tend à réduire l'incertitude qui lui est relative. Dans cette perspective la méthode Puzzle constitue un outil à exploiter en vue de mettre les informations bout à bout, afin de co-construire un sens pertinent susceptible de guider efficacement le décideur. Les réseaux sont devenus d'excellents moyens qui permettent à l'entreprise de transcender ses carences, de par l'accès à l'information qui lui est indispensable et que ne peut pas être obtenue autrement, ou de mobiliser à l'extérieur les ressources dont elle ne dispose pas. Qu'il soit un réseau informationnel ou un réseau de coopération, la veille stratégique collabore à l'identifier voire à le créer, et à le maintenir, et ce, en tirant parti des informations qu'elle procure.

L'innovation est un élément clés dans l'existence des entreprises modernes. Innover revient, toutefois, à exploiter simultanément l'information et les connaissances actionnables issues des processus d'apprentissages organisationnels de l'entreprise. La veille stratégique est ce processus informationnel qui oriente ou qui déclenche une dynamique d'innovation dans l'entreprise, à travers la mobilisation et l'exploitation des informations traquées. Somme toute, créer et consolider une capacité d'anticipation, procéder à de meilleures prises de décision, développer des réseaux informationnels et de coopération, et dynamiser le processus d'innovation, sont tous des rôles assignés à la veille stratégique, et qui concourent chacun à sa mesure à consolider la compétitivité de l'entreprise à moyen et à long terme, c'est ainsi que la veille stratégique ne peut être considérée comme une fin en soi.

SECTION 3. DELIMITATION DE LA PHASE DE PRE-ADOPTION

Nous nous attacherons dans cette section à mettre en lumière le rôle capital de la phase de pré-adoption dans le passage fluide et harmonieux aux phases suivantes de mise en œuvre matérielles d'un projet d'adoption donnée dans l'entreprise. En fait, cette phase confie aux divers collaborateurs le temps et le contexte requis pour se préparer à coopérer ou à s'opposer vis-à-vis de ce dernier.

Mû par l'objectif de développer une meilleure compréhension de la phase de pré-adoption dans l'entreprise, qui est une phase davantage implicite et abstraite, comparativement aux autres phases, nous nous sommes penchées sur la littérature traitant de ce sujet, en vue de mettre en exergue ses diverses sous phases, après l'avoir défini et différencié des phases matérielles lui succédant dans le projet d'adoption.

3.1. Présentation de la phase de pré-adoption

Tout projet d'adoption que l'entreprise engage en vue d'approprier un nouvel outil de gestion, un système d'information, une innovation, un réseau social, ou encore un processus de veille stratégique, doit comprendre une phase annonciatrice, se situant en amont, une phase qui constitue d'après certains auteurs (LESCA & CARON-FASAN, 2015) un prérequis pour une adoption effective en « hardware ».

Plusieurs concepts se référant à cette phase sont identifiés dans les écrits portant sur les modèles d'adoption dans les entreprises, il s'agit des concepts suivants :

3.1.1. Le concept d'adoption symbolique

Les premières qualifications de la phase de pré-adoption trouvent leurs origines dans la contribution de BOHLEN[79] (1968), qui l'a nommé de la phase d'adoption symbolique, et qui consiste pour celui-ci, en l'adoption d'une idée non-matérielle intangible, voire d'une position non-matérielle. ROGERS[80] (1968), a gardé le même concept, c'est-à-dire celui de l'adoption symbolique, pour le qualifier de l'adoption symbolique d'une idée, sans une adoption matérielle parallèle.

[79] KLONGLAN. G.E & WALTER-COWARD. J.R, The concept of symbolic adoption: a suggested interpretation, Rural Sociology, Vol 35, 1970, p 77-83.
[80] *ibid*

Deux ans après les premiers essais relatifs à la définition du concept de pré-adoption, KLONGLAN & COWARD ont contribué à sa propagation à travers la parution de leur article scientifique publié en 1970. En effet, ces deux auteurs, ont repris les définitions de BOHLEN et ROGERS, pour les mobiliser dans le cadre d'adoption des innovations au sein de l'entreprise.

L'adoption symbolique constitue pour eux, une étape primordiale dans le processus d'adoption, sans pour autant tenir compte, de la nature de l'innovation à intégrer. Ils approfondissent davantage l'étude de cette phase, pour distinguer deux phases dans le processus d'adoption d'une innovation non-matérielle, il s'agit de celle de l'adoption symbolique, à l'issue de laquelle l'idée est acceptée par les collaborateurs de l'entreprise, et la phase de l'adoption effective, relative à l'acceptation des développements matériels et instrumentales requis[81]. Dans cette perspective, ils présument que l'innovation doit être acceptée symboliquement, autrement dit, intellectuellement, avant qu'elle ne soit mise en œuvre concrètement au sein de l'entreprise.

Pour notre part, nous employons le concept de pré-adoption, au lieu de celui d'adoption symbolique, et ce, pour bannir dès le départ toute confusion susceptible d'émerger dans l'appréhension de ce concept. En fait, si le focus est davantage mis sur le concept d' « adoption », la phase de pré-adoption peut être dissimulée sous le poids important de l'adoption comme phase distincte du projet, ou encore, elle risque d'être assimiler à l'adoption comme un processus entier.

3.1.2. Les concepts de compréhension et de pré-appropriation

D'autres concepts ont marqué leur présence dans les écrits scientifiques, et à travers les définitions qu'ils avancent, nous les estimons synonymes de celui de la pré-adoption, c'est notamment le cas, du concept de « compréhension » de SWANSON & RAMILLER (2004) [82], ayant travaillé sur le projet d'adoption d'innovation Information Technologie (IT), ceux-ci scindent ce processus d'adoption en quatre étapes distinctes mais étroitement inter-reliées, il s'agit des phases de compréhension, d'adoption, d'implémentation et d'assimilation.

[81] KLONGLAN .G.E & WALTER COWARD .J.R, The concept of symbolic adoption: a suggested interpretation, Rural Sociology, Vol 35, 1970, p 77.
[82] SWANSON .E.B & RAMILLER .N.C, innovating mindfully with information technology, MIS Quarterly, Vol 28 (4), 2004, p 557.

Parmi ces phases celle de compréhension consiste en la première phase dans le processus d'adoption, elle s'appuie sur un effort soutenu de création de sens par les collaborateurs de l'entreprise, en vue d'amender leur compréhension de l'adoption de l'innovation IT et des enjeux qui lui sont relatifs, et par voie de conséquence, de se positionner en faveur ou contre un tel projet.

En sus, DEVAUJANY[83] (2006) dans une perspective appropriative, reconnait que l'appropriation des outils de gestion constitue un processus long, qui débute avant la phase d'utilisation de l'outil, et se poursuit bien après l'apparition des premières routines organisationnelles[84] (NELSON & WINTER, 1982 ; PENTLAND & FELDMAN, 2003). Dans ce sens, l'auteur affirme que le processus d'appropriation commence avec une phase qu'il a nommé « pré-appropriation », à l'occasion de laquelle les premières évocations de l'outil, des discussions entre les collaborateurs concernés de l'entreprise sont engagées, de même que les interprétations initiales relatives à l'outil et aux impacts de son éventuelle mise en place.

3.1.3. Le concept d'initiation

Il semble que le concept de phase d'initiation soit le plus employé (ZMUD, 2000), dans la littérature managériale portant sur l'appropriation des innovations au sein des entreprises. Ainsi, dans le cadre de l'étude du processus d'adoption du système de contrôle Material Requirement Planning (MRP) par plus de cinquante entreprises américaines, COOPER & ZMUD (1990) ont proposé un modèle séquentiel de six phases, allant de celle d'initiation, d'adoption, d'adaptation, d'approbation, à celles de routinisation et d'infusion.

En sus, ces derniers ont associé la phase d'initiation à la recherche passive ou active du problèmes et/ou d'opportunités et des solutions à engager dans le cadre d'adoption du MRP au sein de l'entreprise[85].

Par ailleurs, la phase d'initiation constitue pour FICHMAN (2001) l'une des sept phases composant le processus d'adoption de trois innovations immatérielles, pour celui-ci cette

[83] DE VAUJANY .F.X, Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, Management & Avenir, 2006, p 118.
[84] La routine organisationnelle, est définie par PENTLAND & FELDMAN (2003), comme un modèle répétitif et repérable d'actions interdépendantes impliquant de multiples acteurs.
[85] COOPER .R.B & ZMUD .R.W, Information technology implementation research: A technological diffusion approach, Management Science, Vol 36, n° 02, 1990, p 124.

phase est fortement déterminée par la précocité de l'initiation, par la rapidité de l'évaluation et par la décision d'approbation ou de rejet vis-à-vis de l'innovation concernée[86].

En étudiant le processus d'adoption des innovations par les entreprises dans différents pays à la fois développés et émergents, ZHU *et al* (2006)[87], ont opté pour un modèle séquentiel de trois phases comprenant la phase d'initiation, d'adoption et la phase d'implémentation. Ils considèrent que le processus d'adoption s'amorce par une prise de conscience et par l'évaluation de l'innovation par l'entreprise. En fait, ce stade initial concoure à l'identification à la fois des besoins prioritaires et des problèmes à résoudre d'un côté, et de la recherche dans l'environnement d'une innovation d'utilité potentielle pouvant pallier aux problèmes préalablement identifiés, de l'autre côté.

Adoption symbolique, phase de compréhension, phase d'initiation ou encore phase de pré-appropriation, constituent à notre sens des concepts managériaux faisant référence à la phase annonciatrice à travers laquelle s'amorce le processus d'adoption réelle dans l'entreprise.

Le projet d'adoption, et ce, indépendamment de son objet d'adoption, constitue peu ou prou un processus complexe et long, c'est ainsi, qu'il nécessite une phase de préparation initiale, au cours de laquelle les collaborateurs concernés de l'entreprise sont informés à son propos.

En outre, LESCA & CARON-FASAN (2015) qualifient la phase de pré-adoption de cette phase correspondant à l'émergence de l'idée d'une adoption d'un système d'information de veille, et de l'évaluation de son besoin pour l'entreprise, en amont des considérations matérielles et technologiques[88].

A la lumière des développements précédents, nous considérons que la phase de pré-adoption correspond à la première phase dans le processus d'adoption, durant laquelle une adoption intellectuelle est effectuée, à travers laquelle les collaborateurs concernés acceptent l'idée du projet, compte tenu de ses avantages et de ses inconvénients, et ce, en amont des considérations matérielles.

---

[86] FICHMAN .R.G, The role of aggregation in the measurement of IT-related organizational innovation, MIS Quarterly, Vol 25 (4), 2001, p 430.

[87] ZHU .K, KRAEMER .K.L & XU .S, The process of innovation assimilation by firms in different countries: A technology diffusion perspective on E-business, Management Science, 52 (10), 2006, p 1559.

[88] LESCA .N, CARON-FASAN .M.L, LOSA AGUIRRE .E & CHALUS-SAUVANNET .M.C, Drivers and barriers to pre-adoption of strategic scanning information systems in the context of sustainable supply chain, Systèmes d'Information & Management, Vol 20 (3), 2015, p 10.

Quel que soit son objet (un outil de gestion, une innovation,…), le projet d'adoption au sein de l'entreprise est divisible en un ensemble de phases, dont la toute première est celle de pré-adoption, une phase implicite, puisqu'il s'agit pour les collaborateurs organisationnels concernés d'accepter l'idée d'adoption avant que le projet ne sera matériellement mis en œuvre. Dans ce sens, la phase de pré-adoption constitue une condition *sine qua non* pour une adoption matérielle réelle et efficace.

3.2. Les sous-phases de la phase de pré-adoption

Nous nous autorisons à ce niveau d'avancer que l'aboutissement et éventuellement la réussite dans un projet d'adoption donné au sein d'une entreprise qu'elle soit petite, moyenne, ou grande, est largement tributaire de la phase de pré-adoption.

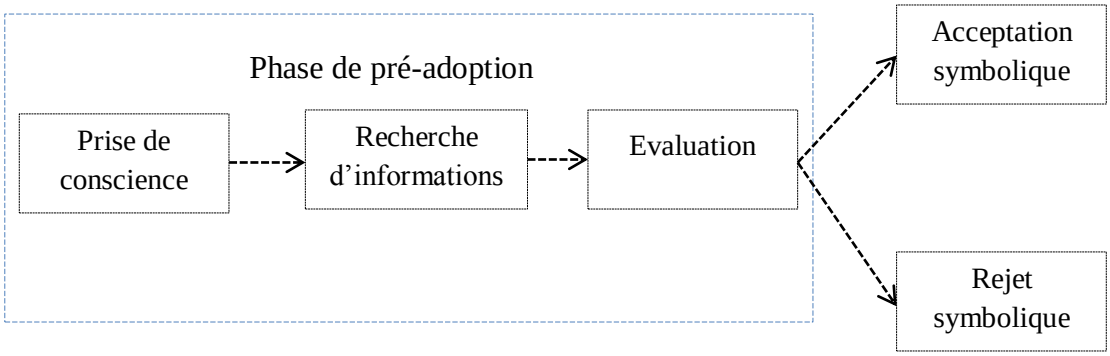
Par ailleurs, dans l'objectif de mettre en avant les différentes sous phases constituant la phase de pré-adoption, nous nous appuierons dans ce qui suit, sur trois modèles conceptuels sous tendant la phase de pré-adoption, à savoir celui de KLONGLAN & COWARD (1970), celui suggéré par ROGERS (1983), et celui proposé par HAMEED, COUNSELL & SWIFT (2012) :

3.2.1. Le modèle de KLONGLAN & COWARD : la pré-adoption en trois sous-phases

La phase de pré-adoption se réfère selon KLONGLAN & COWARD (1970) à cette approbation intellectuelle de l'idée du projet d'adoption. En outre, ceux-ci proposent un modèle composé de trois sous phases, qui sont, la sous phase « Awareness », la sous phase « Information » et la sous phase « Evaluation ».

Nous traduisons la première sous phase en sous phase de « prise de conscience », la seconde de sous phase de « recherche d'information ou de renseignement», et la dernière, de sous phase « d'évaluation ». La figure suivante met en lumière l'ensemble de ces sous phases :

Figure I.12. Le modèle conceptuel d'adoption symbolique de KLONGLAN & COWARD (1970).



Source: KLONGLAN .G.E & WALTER COWARD .J.R, The concept of symbolic adoption: a suggested interpretation, Rural Sociology, Vol 35, 1970, p 77-83.

La sous phase de prise de conscience correspond à l'étape au cours de laquelle les collaborateurs de l'entreprise sont informés implicitement (communication interpersonnelle et informelle) ou explicitement (communication formelle par voie d'affichage, d'organisation de séminaires de formation et d'ateliers, …), du projet d'adoption futur.

Cette sous phase a été reprise dans le modèle séquentiel présenté par RAI *et al* (2009) à l'occasion de l'étude des conditions d'adoption des innovations de nature électronique à l'instar de payement électronique, des catalogues électroniques, … pour eux, cette sous phase est associée à la prise de conscience par les décideurs clés de l'entreprise de l'existence de la technologie concernée[89].

Une fois qu'une prise de conscience relative au projet d'adoption s'est répandue au sein de l'entreprise, l'étape suivante consiste pour les collaborateurs à se mettre à la recherche d'informations relatives à l'objet d'adoption, en vue d'être mieux informés des avantages qui seront engendrés, et des inconvénients accompagnant ce dernier.

La dernière sous phase a pour objectif d'apprécier les impacts de projet d'adoption sur la position qu'occupe le collaborateur au sein de l'entreprise, et il est aussi question d'évaluer l'utilité potentielle de projet pour l'entreprise. Selon les résultats des évaluations effectuées, les collaborateurs seront amenés à accepter ou à rejeter le projet d'adoption dans sa version hardware.

[89] RAI. A, BROWN. P & TANG. X, Organizational assimilation of electronic procurement innovations, Journal of Management Information Systems, 26 (01), 2009, p 268.

3.2.2. Le modèle de ROGERS : la pré-adoption en deux sous-phases

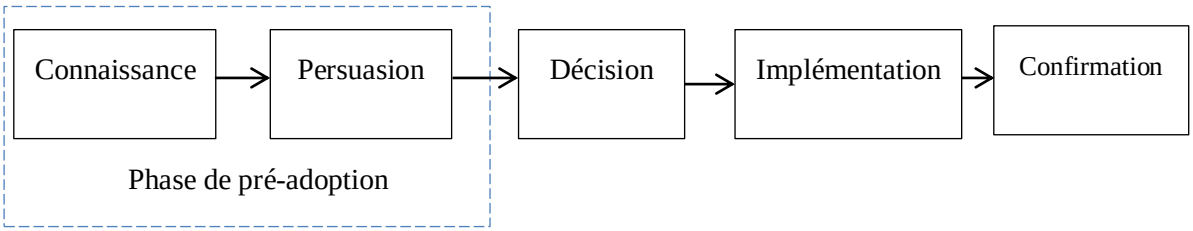
Le modèle Rogerien[90] quant à lui, met en lumière cinq phases correspondant au projet d'adoption d'une innovation par l'entreprise, nous trouvons la phase de « Knowledge » ou « connaissance », la phase de « Persuasion », phase de « Decision », phase « Implementation », et la phase « Confirmation ».

ROGERS (1983) affirme que la phase de connaissance correspond à la phase qui implique l'exposition de l'innovation et la compréhension de ses rouages et des principes de son fonctionnement, puis la phase de persuasion survient lorsqu'une attitude favorable ou défavorable s'est cristallisée vis-à-vis de l'innovation. La phase de décision est relative à la mise en place des actions découlant d'une acceptation ou d'un rejet de l'innovation, les phases d'implémentation et de confirmation correspondent quant à elles à la mise en œuvre matérielle de l'innovation au niveau de l'entreprise, dans le cas où la phase de persuasion débouche sur une attitude positive[91].

Dans le modèle d'adoption de ROGERS, nous retiendrons uniquement les deux premières phases de connaissance et de persuasion puisqu'elles conviennent davantage pour la phase de pré-adoption immatérielle en « software ». Cependant, les trois autres phases s'accordent avec une adoption matérielle en « hardware » de l'innovation.

Par conséquent, la phase de pré-adoption à la Rogerienne comporte deux sous phases : la sous phase de connaissance et la sous phase de persuasion. La figure prochaine présente le modèle de ROGERS :

Figure I.13. Le modèle d'appropriation de ROGERS (1983).



Source: MADHAVAN .P, TERRI *et al*, A re-evaluation of the product innovation-decision process: The implications for product management, Journal of Product & Brand Management, vol 40 (04), 1995, p 35-47.

[90]MADHAVAN .P, TERRI .L.R & DWAYNE .A.B, A re-evaluation of the product innovation-decision process: The implications for product management, Journal of Product & Brand Management, Vol 40 (04), 1995, p 38.
[91] *Ibid*

La confrontation des modèles précédents, nous permet de nous rendre compte de l'existence de similarités, de ce fait, deux correspondances peuvent être faites entre ces derniers, le premier rapprochement, nous l'effectuons entre la sous phase de connaissance dans le modèle de ROGERS et la sous phase information du modèle de KLONGLAN & COWARD, puisqu'elles ont un même objectif, celui d'être mieux informé sur l'objet d'adoption (innovation) et sur ses conséquences potentielles au niveau individuel puis au niveau organisationnel.

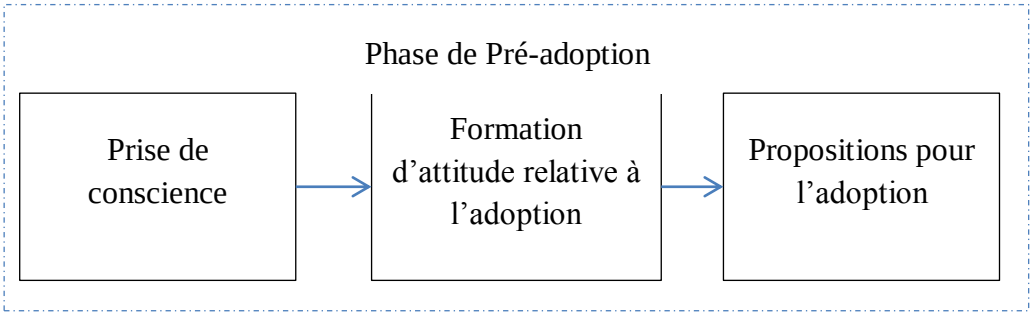
Le second rapport intervient entre la sous phase persuasion et celle d'évaluation, dans la mesure où elles aboutissent à une approbation ou à un rejet du projet d'adoption.

3.2.3. Le modèle conceptuel de HAMEED, COUNSELL ET SWIFT

Un modèle conceptuel sous-tendant le processus d'adoption des innovations IT au sein des entreprises a été proposé par HAMEED, COUNSELL ET SWIFT en 2012. Ce dernier, combine, en fait, trois phases qui sont la phase d'initiation, la phase de décision-adoption et la phase d'implémentation. Les phases d'initiation et celle d'implémentation sont similairement composées de trois sous phases chacune, alors que celle de décision-adoption comporte uniquement deux sous phases.

Pour ce qui est de la phase de pré-adoption, cette dernière comprend la sous phase « Awareness : Prise de conscience», la sous phase « Attitude formation for adoption : La formation d'attitude concernant l'adoption » et la sous phase « Proposal for adoption : Propositions pour l'adoption », et ce, comme il est exposé dans la figure qui suit :

Figure I.14. Le modèle conceptuel de HAMEED, COUNSELL & SWIFT (2012).



Source: HAMEED .M.A, COUNSELL .S & SWIFT .S, A conceptual model for the process of IT innovation adoption in organizations, Journal of Engineering & Technology Management, 29, 2012, p 358-390.

Ces auteurs considèrent dans leur étude que la sous phase prise de conscience englobe les activités relatives à l'identification d'un besoin au sein de l'entreprise et aussi à l'acquisition d'une compréhension portant sur l'objet d'adoption qui est l'innovation dans ce cas.

La sous phase qui succède est celle de la formation d'attitude quant au projet, autrement dit, les collaborateurs concernés sont-ils favorables à l'amorce de l'adoption ou défavorables à celle-ci, ainsi, la dernière sous phase consiste en la proposition d'innovations en mesure de remédier aux besoins identifiés au préalable (DAMANPOUR, 1997).

Toutefois, le modèle de HAMEED *et al* (2012), met l'accent sur la détection préalable d'un besoin, qui est considéré comme un déclic qui génère un projet d'adoption, et par voie de conséquence, une prise de conscience vis-à-vis de ce dernier, qui se solde par la proposition d'innovations adéquates c'est-à-dire répondant à ce besoin d'une manière efficace et efficiente, dans le cas où les collaborateurs ont eu une attitude positive par rapport au processus d'adoption.

Par conséquent, à travers l'étude des modèles antérieurs, nous nous rendons compte que la phase de pré-adoption se rapporte à un processus cognitif décisionnel. Il s'agit d'un processus cognitif (SARRASIN & RAMANGALAHY, 2007), dans le sens où cette phase fait appel aux divers modes de traitement de l'information et de la connaissance, à la fois au niveau individuel et au niveau organisationnel[92]. En d'autres vocables, ce processus cognitif s'alimente essentiellement d'interactions entre les connaissances à la fois tacites et codifiées (NONAKA & TAKEUCHI, 1995), dont disposent les collaborateurs de l'entreprise d'un côté, et les informations venant consolider ou remettre en cause leurs prédispositions en la matière. Puis, il est question, d'un processus décisionnel (SIMON, 1949), puisque toutes ces prises de conscience s'incarnant dans les recherches d'informations, à laquelle les collaborateurs s'adonnent, ont pour objectif de prendre la décision consistant à accepter ou à rejeter le projet d'adoption.

Par ailleurs, il est possible de suggérer que le projet d'adoption a plus de chance d'être accepté intellectuellement par les collaborateurs de l'entreprise qui disposent de prédispositions cognitives (tacites et explicites) en concordance avec ce dernier. En revanche, si ce projet, tend à remettre en cause leurs prédispositions en connaissances, il chemine vers un rejet intellectuel, se soldant ainsi, par une annulation précoce.

[92] SARRASIN. N & RAMANGALAHY. *Op, Cit,* p 45-47.

3.3. L'importance de l'information et de la connaissance dans la phase de pré-adoption

Qu'il ait une concordance entre le projet d'adoption et les prédispositions cognitives des collaborateurs est fort souhaitable, puisqu'elle affecte leurs positions vis-à-vis de sa pré-adoption. Seulement, cette concordance ne constitue qu'un facteur parmi d'autres pouvant influer la décision définitive des collaborateurs. C'est ainsi que nous mobilisons la théorie du signal et du symbole, et ce, en vue de comprendre mieux l'accomplissement de la phase de la pré-adoption dans l'entreprise.

En s'appuyant sur les modèles précédents, nous estimons que nous pouvons scinder la phase de pré-adoption en trois sous phase plus ou moins en accord avec celles du modèle de KLONGLAN & COWARD (1970), passant de la sensibilisation au niveau organisationnel des collaborateurs au projet, à un effort de renseignement engagé au niveau individuel, à une appréciation de son utilité vers un positionnement favorable ou défavorable par rapport au projet d'adoption.

3.3.1. La sous-phase de sensibilisation et de renseignement

Lorsqu'une entreprise envisage de mettre en place un projet d'adoption donné, ceci ne veut absolument pas dire que tout un chacun au sein de cette dernière est au courant de cette intention, et de l'existence d'un tel objet d'adoption (système d'information, une innovation, veille stratégique …), pis encore, même si un nombre important de ses collaborateurs sont conscient de son existence, leurs connaissances quant à celui-ci demeurent partielles voire nulles.

Dans cette perspective, deux actions importantes qui ne s'excluent pas mutuellement doivent être engagées. La première est relative à la sensibilisation des collaborateurs concernés, à travers l'organisation de séminaires et des ateliers de travail correspondant à la thématique, animés par des professionnels.

La seconde porte sur la recherche et la collecte d'informations concernant l'objet d'adoption, autrement dit, les collaborateurs se renseignent sur le projet et son objet d'adoption. Si la première action est le plus souvent engagée par la direction générale, la seconde tient au volontarisme des acteurs organisationnels de l'entreprise, et ce, en vue d'approfondir leur compréhension survenue grâce à la première action.

De plus, la recherche d'informations par les collaborateurs de l'entreprise peut être encouragée, par ce que FELDMAN & MARCH[93] (1981) ont qualifié d'actes de représentation des compétences et de réaffirmation des valeurs sociales.

Pour ces auteurs, l'information n'est pas simplement une base pour l'action, ou encore une base pour la prise de décision, mais un symbole de compétence. Dans ce sens le collaborateur qui dispose de plus d'informations au sein de l'entreprise, est considéré un collaborateur compétent. Par extension, un collaborateur ou une entreprise qui dispose davantage d'informations est réputé(e) plus compétent(e) qu'un collaborateur ou une entreprise ayant moins d'informations (MARTINET & MARTI, 2001).

Dans cette perspective, les collaborateurs, tendent à rechercher et à collecter des informations en vue de mettre en valeur leurs compétences et consolider leurs légitimités sociales au sein de l'entreprise, et ce, vis-à-vis de leurs supérieurs et de leurs collègues.

3.3.2. La sous-phase d'appréciation de l'utilité du projet

Dans une approche managériale, décider d'engager un projet d'adoption donné dans l'entreprise, revient dans un premier temps, à évaluer son utilité en termes d'avantages à escompter une fois mis en place. Une autre appréciation doit être effectuée, dans un second temps, il s'agit des investissements tangibles et intangibles à mobiliser en vue de mettre en place effectivement ce projet.

Il importe à ce niveau de rapprocher les deux appréciations, l'utilité de cette adoption pour l'entreprise d'un côté, et l'investissement à réaliser pour la concrétiser de l'autre côté.

Il est crucial de mentionner que le calcul n'est point aisé à accomplir, en particulier, que les avantages découlant de l'appropriation de certains objet d'adoption tel que la veille stratégique ne sont pas immédiats, ils requièrent une durée de maturité plus au moins importantes en fonction de l'entreprise concernée, et des objectifs qui lui sont assignés.

Les deux évaluations précédentes engagent l'entreprise dans sa globalité, c'est ainsi qu'il convient qu'elles soient menées d'une manière minutieuse. En sus, le projet d'adoption, est en mesure d'impacter directement ou indirectement les zones d'incertitudes[94] (CROZIER &

[93] FELDMAN .M.S & MARCH .J.G, *Op, Cit*, p 177.

[94] La zone d'incertitude, est la face cachée des sources formelles de pouvoir, c'est-à-dire une des zones qui ne sont pas précisément définies et délimitées au sein de l'entreprise. Dans toute entreprise, aussi formalisée soit-elle, il reste toujours des terres inconnues. Celui qui maîtrise, même partiellement, une zone d'incertitude,

FRIEDBERG, 1977) contrôlées par les collaborateurs au sein de l'entreprise, et par voie de conséquence leur pouvoir intrinsèque.

Dans les travaux sociologiques de CROZIER & FRIEDBERG (1977), le collaborateur tend à se comporter en stratège au sein de l'entreprise. C'est ainsi, qu'au plan individuel, chacun des collaborateurs directement ou indirectement impactés, tend à évaluer l'impact du processus d'adoption sur sa position hiérarchique et sociale en entreprise[95].

En fonction des évaluations et des interprétations que les collaborateurs opèrent des conséquences de projet d'adoption, ceux-ci sont amenés à reconsidérer leurs positions au sein de l'entreprise, puisque ce dernier s'accompagne inévitablement d'une modification des zones d'incertitudes.

Dans cette perspective, les collaborateurs qui sont de par leur situation, leurs ressources ou leurs capacités capables d'exploiter les avantages pouvant découler du projet d'adoption, dans l'exercice de leurs tâches quotidiennes accentuent les zones d'incertitudes qu'ils contrôlent. Ce pouvoir acquis affirmera davantage leurs positions, et ce, au détriment des autres collaborateurs, qui n'ont pas fait évoluer leurs zones d'incertitudes à l'occasion de l'accomplissement d'un tel projet au sein de l'entreprise.

Contrairement, aux appréciations quantitatives relatives aux investissements à mobiliser, l'appréciation portant sur l'évolution des zones d'incertitudes contrôlées par les collaborateurs est empreinte de subjectivité qui a tendance à entourer les interactions sociales en présence au sein de l'entreprise.

3.3.3. La sous-phase d'approbation ou de rejet

Une fois, que les collaborateurs de l'entreprise sont informés du projet d'adoption, et qu'ils ont apprécié plus ou moins objectivement ses conséquences sur leurs positions et pouvoirs respectifs, ceux-ci aboutissent à deux alternatives qui s'excluent mutuellement : Accepter le projet d'adoption ou le rejeter.

---

importante pour le fonctionnement de l'entreprise, est en quelque sorte irremplaçable. Il réussit alors à créer une dépendance des autres à son égard.

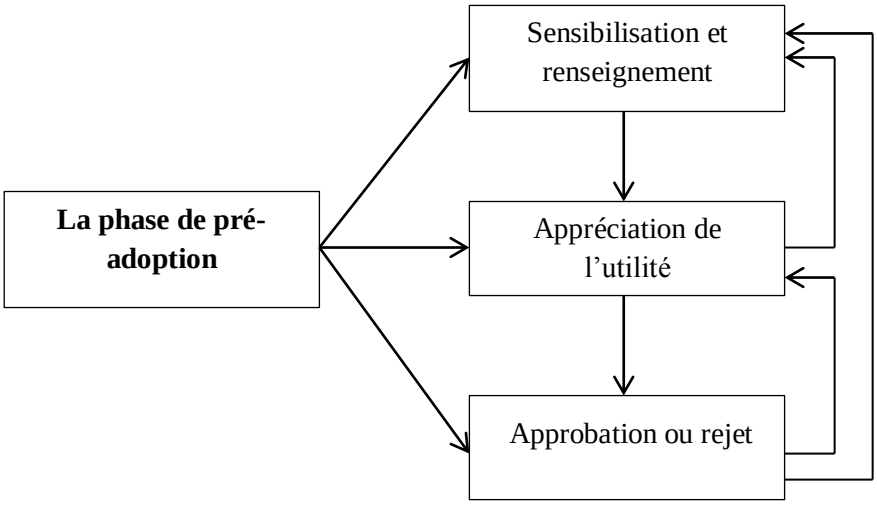
[95] CROZIER . M & FRIEDBERG . E, L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977, p 19-20.

Nous nous référons une autre fois de plus la théorie de signal et de symbole, et dans une perspective appropriative, le projet d'adoption dans une entreprise donnée, peut être perçu par ses collaborateurs comme un symbole d'un choix rationnel effectué par le(s) dirigeant(s) de l'entreprise

A la lumière des développements antérieurs, nous estimons que la phase de pré-adoption constitue ce processus cognitif décisionnel, composée de trois sous phases, qui sont la sous phase de sensibilisation et de renseignement, la sous phase d'appréciation de l'utilité de projet pour l'entreprise, et la sous phase d'approbation ou de rejet, ce qui est mis en avant dans la figure ci-dessous.

De plus, ces dernières ont pour objectif d'informer les collaborateurs et de les inciter à se renseigner sur le projet, de même que sur son objet d'adoption, à travers la recherche d'informations, ce qui leurs permettra d'apprécier plus ou moins objectivement son utilité pour leur entreprise et pour leurs positions hiérarchique et sociale respectives. Ce faisant, ils débouchent sur deux alternatives qui s'excluent mutuellement à savoir : accepter ou rejeter le projet et donc sa concrétisation matérielle probable parallèle au sein de l'entreprise.

Figure I.15. Les trois sous-phases de la phase de pré-adoption.



Source : figure établie par nos soins, en se basant sur les modèles antérieurs ainsi que la théorie de symbole et de signal.

Ces trois sous étapes constituant la phase de pré-adoption, sont étroitement liées, cependant, et à l'instar de tous les autres processus, elles ne peuvent s'effectuer exclusivement d'une manière linéaire, puisqu'elles sont accompagnées des actions de feedback visant d'éventuels ajustements provoqués des informations et des événements qui émergent au cours de son accomplissement.

Somme toute, les sous phases de sensibilisation et renseignement, et celle d'approbation ou rejet peuvent être qualifiées de sous phases positionnelles, et ce, au sens de SNAWSON & RAMILLER (2004), puisqu'elles se réfèrent à des états que l'entreprise s'efforce d'atteindre, en l'occurrence celui de mettre ses collaborateurs au courant de projet, et celui d'entraîner leur adhésion.

La sous phase d'appréciation de l'utilité du projet, quant à elle peut être considérée comme une phase transitionnelle, parce qu'elle tourne autour de l'évolution des appréciations de l'utilité du projet à la fois au niveau individuel et organisationnel, marquant ainsi le passage entre les deux sous étapes positionnelles. Dans cette perspective, nous pouvons qualifier la phase de pré-adoption d'un processus cognitif puisqu'elle fait appel à la recherche des informations, à leur exploitation et à leur interprétation, tout en mobilisant les prédispositions cognitives dont dispose le collaborateur (sous phase transitionnelle). De plus ce processus cognitif aboutit à une décision en faveur ou en défaveur du projet (sous phase positionnelle), qui s'incarne dans son acceptation ou dans son rejet, c'est ainsi que nous considérons la phase de pré-adoption un processus cognitif décisionnel.

CONCLUSION

Par conséquent, la pré-adoption de la veille stratégique, constitue pour l'entreprise, la première phase du projet d'adoption. Elle consiste en un processus cognitif et décisionnel, cette phase est en mesure d'engendrer de la part des collaborateurs, des attitudes voire des comportements soutenant le passage aux phases suivantes relatives aux considérations matérielles, ou bien au contraire, des attitudes et des comportements en défaveur d'un tel projet.

La recherche et la collecte des informations portant sur le projet d'adoption de la veille stratégique par les collaborateurs de l'entreprise, et bien évidemment, leurs traitement et interprétation aussi bien au niveau individuel que collectif, tout en faisant appel aux connaissances explicites et tacites dont ils disposent à un moment donné, incarne un processus cognitif. Son objectif est d'estimer la compatibilité et les avantages susceptibles de découler d'un tel projet. Cette estimation étant réalisée par chacun des collaborateurs, il arrive le temps, de décider d'accepter ou de refuser de s'y inscrire volontairement. En conséquence, les décisions des collaborateurs à ce stade, déterminent le passage imminent aux phases d'adoption matérielles prochaines, ou bien le désengagement imminent du projet.

Par ailleurs, la pré-adoption porte sur le processus de veille stratégique, qui consiste en ce processus informationnel que l'entreprise pré-adopte et adopte, et qui lui permet de rechercher, traquer, collecter, et traiter les informations d'une manière systématique sur son environnement externe ramené à des acteurs agissants tels que les concurrents, les clients, les banques,…. dans un objectif double :

- Etre apte de réagir en temps opportun et d'une manière efficace aux événements déjà survenus dans son environnement, il s'agit davantage de l'introduction des actions d'adaptation. Admettre que l'environnement de l'entreprise agit comme un filtre[96], ne retenant que les entreprises les plus performantes, impose, en fait, une pression d'évolution constante se concrétisant par des ajustements continuels aux mutations environnementales;
- Etre proactive et agir sur l'environnement de manière à le reconfigurer favorablement, et ce, en mettant en place de nouvelles innovations (Cooper & Zmud, 1990 ; Rai *et al*, 2009).

[96] Il s'agit du mécanisme de sélection naturelle emprunté par NELSON & WINTER (1982) à DARWIN, par analogie au modèle biologique, l'environnement de l'entreprise joue le rôle d'un crible, qui retient uniquement les entreprises réagissant mieux aux diverses fluctuations, autrement dit, les entreprises les plus flexibles, et les plus performantes.

Toutefois, nous considérons que la probabilité d'esquisser la phase de pré-adoption de processus de veille stratégique par l'entreprise, est fortement tributaire tout d'abord d'une bonne compréhension de l'essence de ce processus par le dirigeant et les collaborateurs de l'entreprise. Puis, de la perception de l'utilité réelle découlant d'une éventuelle mise en place de la veille stratégique, c'est ainsi, que nous avons approfondi les rôles de ce processus en entreprise, dans l'objectif, de mettre en exergue les avantages pouvant être produit dans le temps par une adoption matérielle effective.

Les rôles qui sont assignés à la veille stratégique sont d'ordre de quatre, il est question de développer la capacité d'anticipation de l'entreprise en vue d'éviter voire de neutraliser toute surprise stratégique (ANSOFF, 1975) qui peut avoir un impact indésirable sur l'entreprise. La prise de décision constitue le socle de la stratégie, dès lors, rendre cette dernière meilleure est parmi les rôles de la veille stratégique, et ce, en œuvrant à réduire l'incertitude qui lui rattachée en fournissant les informations pertinentes indispensables pour les décideurs.

La logique de réseau est bénéfique pour l'entreprise, dans la mesure où elle pallie à ses carences, puisqu'elle permet son adhésion aux réseaux d'échange d'informations (réseau informationnel) et/ou la mobilisation d'un éventail de ressources assez important à l'extérieur (réseau de coopération). Nonobstant, il convient d'identifier ou de construire ces réseaux, au préalable, et de les maintenir ensuite, ce qui constitue l'un des rôles de ce processus informationnel qu'est la veille stratégique. La veille stratégique concoure à insuffler une dynamique d'innovation dans l'entreprise, à travers l'exploitation des connaissances actionnables développées par le processus d'apprentissage organisationnel, en ce sens, les informations drainées par la veille stratégique peuvent être exploitées pour orienter ou déclencher le processus d'innovation de l'entreprise.

CHAPITRE II. APPROCHE THEORIQUE DE LA PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

Le but de la science est la vérité, mais puisqu'on ne peut jamais déclarer d'aucune théorie qu'elle est vraie, mieux vaut considérer que le but de la science est l'approximation de la vérité.

POPPER, 1991

INTRODUCTION

Penser la pré-adoption du processus informationnel qui est la veille stratégique au niveau de l'entreprise, nous incite au préalable à identifier un cadre théorique sous-jacent approprié, qui nous permet de mener à bien notre travail de recherche, et d'atteindre par voie de conséquence, l'objectif que nous nous sommes fixé dès le départ, et qui consiste à mettre en lumière les déterminants susceptibles de stimuler et/ou de contraindre un tel projet.

Après avoir effectué, une revue de littérature axée sur les processus d'adoption en entreprise, nous avons opté pour un cadre théorique largement répandu dans les études portant sur l'adoption, voire l'exploitation des innovations, en particulier, celles technologiques dans divers type d'organisation.

Le cadre théorique que nous avons retenu, est celui nommé Technologie-Organisation-Environnement ou (TOE). Il est fondamental, cependant, de préciser, que ce cadre théorique et en vue d'identifier les divers déterminants influant l'adoption d'une innovation au sein de l'entreprise, prend en considération trois contextes fondamentaux, qui sont le contexte de la technologie à adopter, le contexte organisationnel propre à l'entreprise adoptive et le contexte environnemental dans lequel l'entreprise concernée opère.

Dès lors, nous avons eu pour objectif de transposer ce cadre théorique à notre travail de recherche, en l'occurrence, celui-ci a pour but d'identifier les déterminants impactant la pré-adoption de la veille stratégique dans l'entreprise. C'est ainsi, que notre travail consistera à approfondir chacun de ces contextes du cadre théorique TOE, et de déceler pour chacun d'eux des attributs qui peuvent avoir un impact significatif quant à la pré-adoption de la veille stratégique.

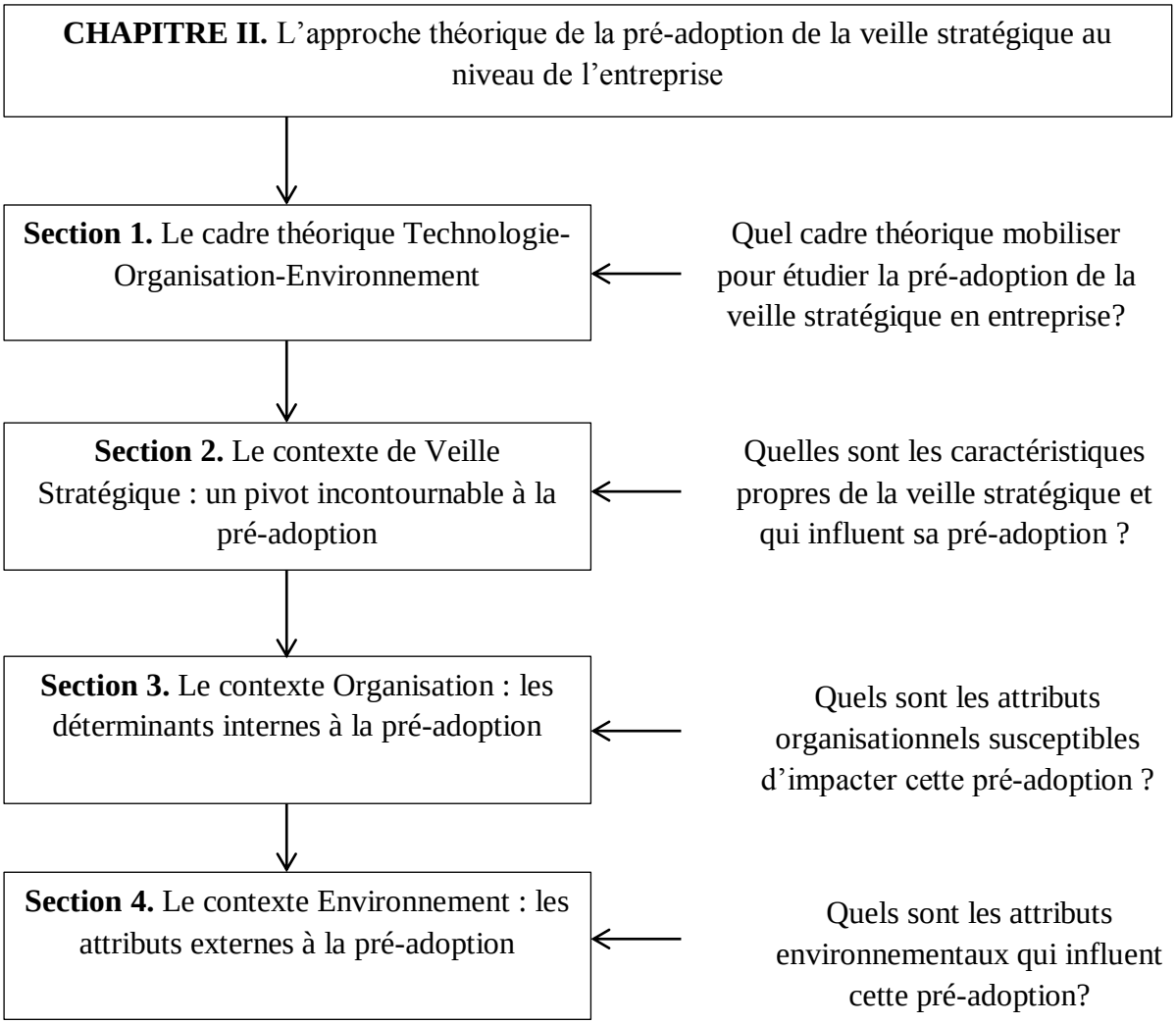
Pour ce faire, nous avons structuré notre second chapitre autour de quatre sections étroitement reliées. La première section s'intéresse au cadre théorique TOE, dans ce sens, nous présentons quelques des différentes études l'ayant mobilisées, dans l'intérêt d'amender notre compréhension de ce dernier.

La seconde section, revient au premier contexte de ce cadre théorique, il s'agit, en fait, de considérer le processus de Veille stratégique, en vue de repérer ses caractéristiques propres, qui peuvent avoir une influence significative quant à sa pré-adoption en entreprise.

La troisième section, met l'accent sur le contexte Organisationnel et ses attributs relatifs susceptibles d'avoir un impact décisif vis-à-vis de cette pré-adoption. La quatrième et la dernière section met l'accent sur le contexte Environnement à travers les diverses caractéristiques environnementales qui peuvent avoir un effet manifeste sur cette pré-adoption.

La figure prochaine met en exergue la manière dont nous avons structuré notre second chapitre qui traite l'approche théorique mobilisée en vue d'étudier les déterminants influant la pré-adoption de la veille stratégique dans l'entreprise :

Figure.II.01. La structure du second chapitre.



SECTION 1. LE CADRE THEORIQUE TECHNOLOGIE-ORGANISATION-ENVIRONNEMENT

Considérer la pré-adoption de la veille stratégique, renvoie d'emblée à la question du cadre théorique compatible à exploiter, et ce, en vue de bien mener notre analyse concernant les déterminants susceptibles de fluidifier ou au contraire d'entraver ce projet.

Munie d'un tel objectif, la section suivante entend mettre en lumière un cadre théorique particulier, qui est largement exploité dans l'étude des processus d'adoption des innovations (KUAN & CHAU, 2001 ; CHAN & NGAI, 2007 ; DAMANPOUR & SCHNEIDER, 2009, HAMEED *et al*, 2012) dans les entreprises. Toutefois, il est important de noter, que celui-ci n'a pas encore fait l'objet de transposition à l'étude des processus d'adoption voire de pré-adoption de la veille stratégique dans les entreprises modernes.

Ce cadre théorique retenu argue que la pré-adoption voir l'adoption des innovations dépendent à la fois des facteurs technologiques, organisationnels et environnementaux relatifs respectivement à l'innovation-même, à l'entreprise concernée et à ses parties prenantes à la fois internes et externes.

Mû par l'objectif de rendre meilleure notre compréhension du cadre théorique TOE et des divers déterminants impactant les adoptions des innovations, nous présentons dans ce qui suit certaines études traitant des processus d'adoption des innovations au sein de différentes organisations.

1.1. Le contexte Technologie et ses attributs comme préalables à l'adoption

L'échange de données informatisé (EDI) revêt incontestablement un poids prépondérant à l'ère actuelle de l'immatériel. Néanmoins, les études qui lui sont consacrées, ce sont focalisées principalement sur les entreprises de grande taille, puisqu'elles sont vraisemblablement des utilisatrices avérées. Ajoutant à ceci, que les investissements requis sont important, de sorte qu'ils dépassent les capacités des entreprises de taille moyenne. En outre, avec les progrès technologiques, l'EDI peut être utilisé sur des ordinateurs personnels à des coûts plus faibles, c'est ainsi, que les entreprises de taille moins importante peuvent facilement profiter des apports de cette technologie dans leurs quotidiens.

KUAN & CHAU (2001)[97] dans leur étude portant sur des entreprises de taille petite à Hong Kong, ont mobilisé le cadre théorique TOE, en vue d'analyser les comportements d'adoption de la technologie EDI en leurs seins.

Dans cette perspective, six facteurs susceptibles d'influer l'adoption de l'EDI ont été testés à savoir :

- Les avantages directs et indirects perçus (perceived direct benefits, perceived indirect benefits);

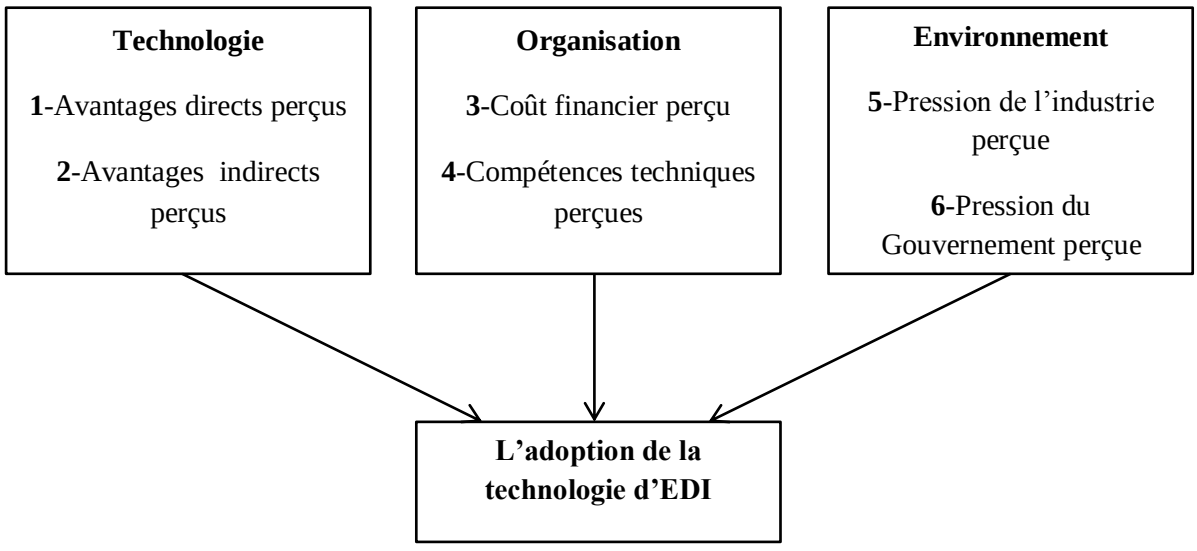
- Le coût financier perçu (perceived financial cost);

- Les compétences techniques perçues (perceived technical competences);

- La pression de l'industrie perçue (perceived industry pressure) ;

- La pression de Gouvernement perçue (perceived government pressure), et c'est sur cette base qu'ils ont élaboré un modèle d'adoption, comme le montre la figure ci-dessous :

Figure II.02. Le modèle d'adoption de la technologie EDI dans les petites entreprises.



Source: KUAN .K.K.Y & CHAU .P.Y.K, A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework, Information & Management, 38, 2001, p 510.

[97] KUAN K.K.Y & CHAU P.Y.K, A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework, Information & Management, 38, 2001, p 507-521

Dans cette étude, les auteurs se sont axés sur trois pivots, qui sont les avantages perçus (perceived benefits), liés directement à la technologie. En effet, ceux-ci se réfèrent au degré de connaissance des avantages relatifs, que la technologie d'EDI est en mesure de procurer pour l'entreprise une fois adoptée. Le second, concerne le degré de préparation de l'organisation à ce projet d'adoption (organizational readiness), dans ce cas l'accent est mis sur les ressources financières et les compétences techniques disponibles au sein de l'entreprise. Le dernier pivot, est celui des pressions externes (external pressure) en provenance de l'environnement externe de l'entreprise.

Parmi ces six facteurs « perçus », cinq d'entre eux ont un impact significatif sur l'adoption de la technologie EDI par les petites entreprises[98]. Dans ce sens, les entreprises qui ont adopté la technologie sont celles qui perçoivent fortement ses avantages directs, autrement dit, les avantages directs ont un impact positif sur l'adoption de la technologie.

Les avantages indirects ne sont pas perçus différemment par les entreprises ayant adoptées la technologie que celles qui ne l'ayant pas adoptées, et ce, contrairement, aux résultats enregistrés dans les grandes entreprises, ainsi, ils n'ont pas une influence significative quant à l'adoption.

Les coûts financiers sont perçus inférieurs par les entreprises adoptives. En fait, il est important de ne pas percevoir le coût financier comme un obstacle à l'adoption. Par ailleurs, celles-ci doivent percevoir les compétences techniques dont elles disposent comme un support incontournable à l'adoption et à l'exploitation de la technologie EDI. Enfin, les entreprises adoptives perçoivent des pressions du Gouvernement plus importantes, que celles non adoptives. Par conséquent, les auteurs, ont différencié les entreprises adoptives de celles non adoptives de la technologie EDI, à travers la mobilisation des six facteurs précédents.

Somme toute, d'après les auteurs, ces résultats suggèrent que leur modèle basé sur le cadre théorique TOE est utile pour examiner les divers facteurs affectant la décision d'adoption de la technologie EDI au sein des entreprises hongkongaises de petite taille.

En conclusion, le cadre théorique TOE permet de considérer:

- Les caractéristiques propres à l'innovation voire à la technologie, pouvant avoir un impact déterminant dans son adoption par l'entreprise ;

[98] KUAN .K.K.Y & CHAU .P.Y.K, *Op, Cit*, p 518.

- Les caractéristiques organisationnelles internes, susceptibles d'influer l'adoption de l'innovation ou la technologie concernée ;
- Les facteurs environnementaux capables d'affecter une telle adoption.

1.2. Le contexte Organisation : considérer les attributs organisationnels impactant l'adoption des innovations

La technologie d'identification par radio fréquence (RFID), est l'une des technologies les plus prometteuses disposant d'un potentiel incontestable, conférant à la fois des avantages stratégiques et opérationnels pour l'entreprise. Cette dernière fournit une meilleure visibilité d'inventaires, contribue à l'amélioration de l'efficience des processus, consolide la performance managériale, …Elle s'agit, en effet, d'une technologie utilisant des ondes radio, permettant de détecter automatiquement des objets physiques utilisant de lien radio[99].

Toutefois, l'adoption de cette technologie dans les entreprises manufacturières demeure anodine, c'est ainsi, qu'un effort est requis en vue d'identifier les déterminants affectant l'adoption de la technologie RFID dans ces entreprises.

Dans cette perspective, les auteurs WANG, WANG & YANG (2010)[100], ont mobilisé le cadre théorique TOE. Neuf variables ont été sélectionnées, Trois sont relatifs aux caractéristiques organisationnelles qui sont :

- Le support de top management (top management support) ;
- La taille de l'entreprise (firm size) ;
- La compétence technologique (technology competence).

Trois autres se rapportent aux caractéristiques de la technologie comme :

- L'avantage relatif (relative advantage) ;
- La compatibilité (compatibility) ;
- La complexité (complexity).

Les trois dernières se réfèrent à l'environnement à l'instar de :

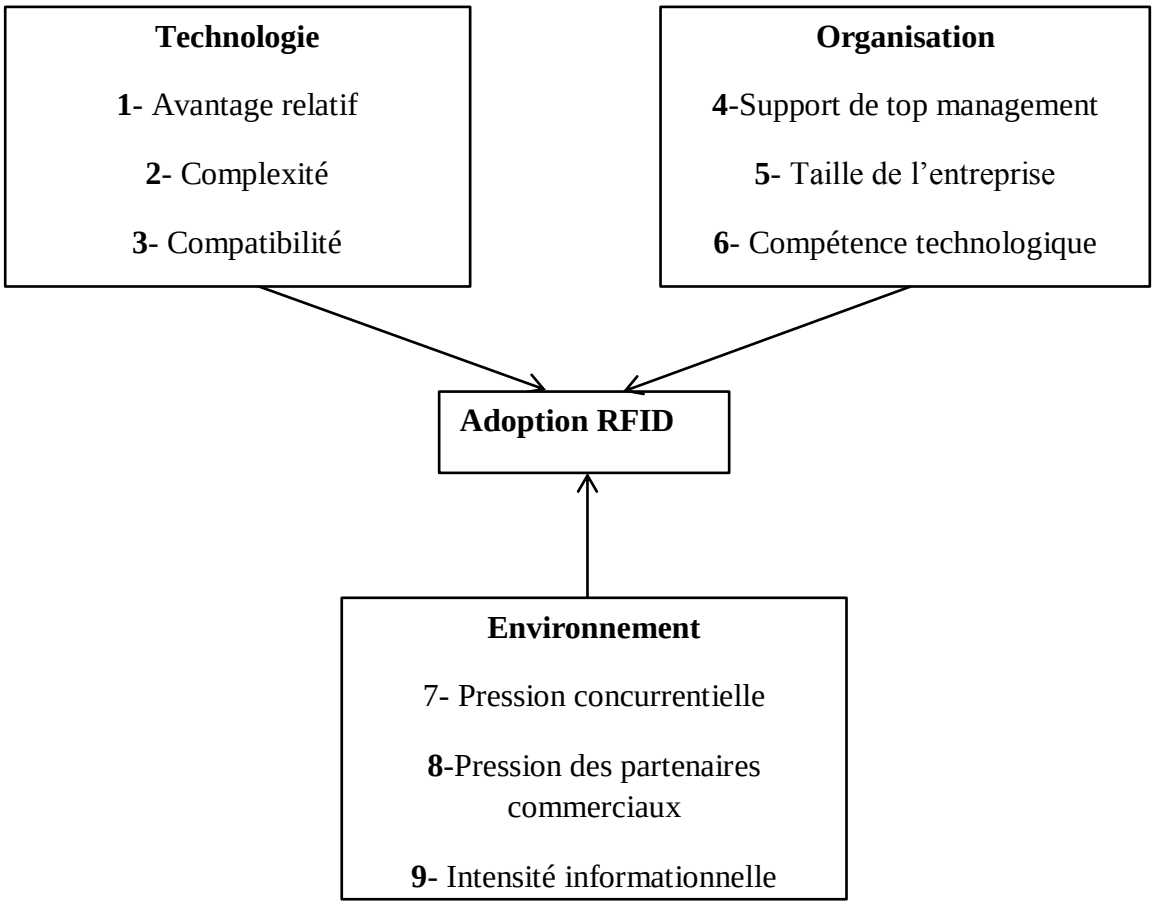
- L'intensité informationnelle (information intensity) ;

[99] WANG Y.M, WANG Y.S & YANG Y.F, Understanding the determinants of RFID adoption in the manufacturing industry, Technological forecasting & Social Change, 77, 2010, p 803.
[100] *Ibid*

- La pression concurrentielle (competitive pressure) ;
- La pression des partenaires commerciaux (trading partner pressure).

Ces variables sont proposées dans la finalité d'amender l'intelligibilité du processus d'adoption de cette technologie. Leur modèle de recherche proposé est mis en avant dans la figure qui suit :

Figure II.03. Le modèle de recherche pour l'adoption de la technologie RFID.



Source: WANG .Y.M, WANG .Y.S & YANG .Y.F, Understanding the determinants of RFID adoption in the manufacturing industry, Technological Forecasting & Social Change, 77, 2010, p 807.

Pour mener cette étude, les manufacturiers Taiwanais ont contribué, par conséquent, les auteurs sont parvenus aux résultats suivants: la complexité de la technologie a une influence négative sur l'adoption de la technologie concernée, par contraste le facteur de compatibilité a un impact positif concernant la décision d'adoption de RFID, dans la mesure où l'entreprise ayant une expérience et un système d'information compatible avec le RFID, aient tendance à

l'intégrer. De plus, inopinément, l'avantage relatif n'a point d'impact significatif sur l'adoption de la technologie dans ce cas.

Par ailleurs, les caractéristiques organisationnelles se rapportant au support de top management et à la compétence technologique n'ont pas d'influence significative vis-à-vis de l'adoption de RFDI, et ce, contrairement à la taille de l'entreprise qui a émergé comme un facteur clé impactant effectivement cette adoption.

Les résultats indiquent aussi, que les industries manufacturières taiwanaises qui ont tendance à adopter cette technologie perçoivent des pressions concurrentielles plus fortes, que celles qui ne l'adoptent pas. La pression des partenaires commerciaux quant à elle, constitue un facilitateur de l'adoption de la technologie RFID dans les industries manufacturières. Cependant, l'intensité informationnelle a un effet négatif sur l'adoption, ce qui est inconsistant avec le postulat que les entreprises intensives en information sont vraisemblablement celles qui adoptent davantage les nouvelles technologies.

La technologie RFID est perçue comme une technologie importante, qui peut fournir des avantages multiples pour l'entreprise. Cependant, celle-ci n'est pas intensivement appropriée. C'est ainsi, qu'il est nécessaire de comprendre les déterminants d'adoption de la technologie RFID dans les industries manufacturières. Basé sur le cadre théorique TOE, cette étude développe et valide un modèle de recherche destiné à examiner l'influence de neuf facteurs contextuels sur l'adoption de la technologie en question.

Par conséquent, Le cadre théorique TOE est un appui empirique pertinent dans la compréhension de l'adoption des innovations technologiques (MOORE & BENBASAT, 1991 ; TROSHANI, 2011 ; IFINEDO, 2011) dans les entreprises.

1.3. Le contexte Environnement : identifier les attributs externes et leurs influences

L'exploitation d'Internet par les entreprises à travers le monde ne cesse de s'amplifier. Au fait, Internet et e-business technologies (IEBT) sont appropriées en vue de supporter et consolider les activités de commerce électronique (e-commerce), ainsi que du business électronique (e-business) au quotidien, et ce, en raison de leurs divers apports avérés.

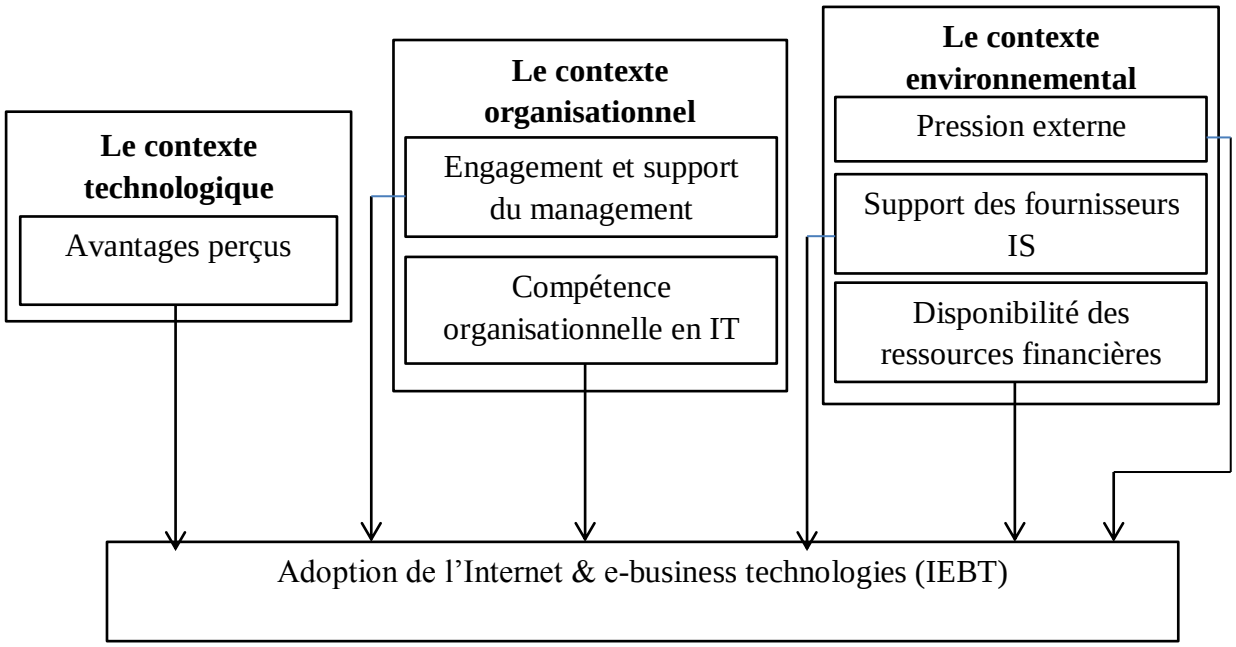
Dans cette lignée, cette étude a pour objectif de mettre en exergue les causes faisant que les petites et moyennes entreprises du Canada Atlantic sont réticentes quant à l'acceptation des technologies IEBT dans leurs opérations. Toutefois, il importe de mentionner, que la région

atlantique du Canada, accuse un retard par rapport au reste du pays, dans plusieurs domaines, parmi, figure l'usage d'Internet pour le commerce et le business, la densité de la population, les infrastructures de communication[101], …

Pour ce faire, IFINEDO (2011) a eu recours au cadre théorique TOE, à travers la suggestion d'un ensemble de facteurs susceptible d'influer l'adoption de ces technologies par les entreprises canadiennes.

Six facteurs[102] ont été pris en considération, il s'agit des avantages perçus (perceived benefits), de l'engagement et support de la direction (management commitment & support), compétence organisationnelle en information technologie (organizational IT competence), de pression externe (external pressure), support des fournisseurs des systèmes d'information (IS vendor support), et de la disponibilité des ressources financières (financial resources availability). Ces facteurs constituent la base du cadre de recherche proposé par l'auteur, tel qu'il est mis en avant dans la figure suivante :

Figure II.04. Le cadre de recherche proposé pour l'adoption de l'IEBT dans les petites et moyennes entreprises canadiennes.



Source: IFINEDO .P, Internet/e-business technologies acceptance in Canada's SME: an exploratory investigation, Internet Research, 21(3), 2011, p 259.

[101] IFINEDO. P, Internet/e-business technologies acceptance in Canada's SME : an exploratory investigation, Internet research, 21(3), 2011, p 255-281
[102] *Ibid*

Les résultats de l'étude confirment que trois des facteurs précédents ont une influence significative sur l'adoption de ces technologies. Les avantages perçus, l'engagement et le support de la direction et les pressions externes ont un effet positif quant à l'adoption des IEBT dans les entreprises concernées. Bien que, le facteur organisationnel relatif à la compétence IT disponible ne facilite pas l'adoption de ces technologies, le même constat pour les deux autres facteurs de support des fournisseurs IS et de celui de la disponibilité des ressources financières dans les entreprises échantionnées.

Conséquemment, à travers cette étude, l'auteur a tenté d'apporter un aperçu emprique relatif à d'adoption des IEBT dans les PME du Canada Atlantic, s'appuyant sur le cadre théorique TOE. Les résultats indiquent que les avantages perçus, l'engagement et le support de la direction et les pressions externes constituent des facteurs significatifs pour l'adoption de ces technologies dans ces PME. Par ailleurs, les compétences organisationnelles IT, le support des fournisseurs IS, et la disponibilité des ressource financières ne sont pas des déterminants congruents quant à l'adoption des technologies concernées.

En conclusion, TORNATZKY ET FLEISCHER (WANG *et al*, 2010) ont proposé en 1990, le cadre théorique TOE en vue d'étudier l'adoption des innovations technologiques au niveau des diverses entreprises. Ceux-ci soutiennent que la décision d'adopter une innovation technologique est basée sur les facteurs indépendants relatifs aussi bien au contexte organisationnel et environnemental, qu'aux caractéristiques de l'innovation même[103]. En sus, ce cadre théorique envisage un triple contexte pour l'explicitation de l'adoption des innovations, il s'agit du contexte technologique, contexte organisationnel et du contexte environnemental.

Chacun des contextes recèle un arsenal de facteurs pouvant avoir un impact significatif sur l'adoption de l'innovation au sein de l'entreprise. Toutefois, ces facteurs varient d'une étude à une autre, ainsi, les études précédemment présentées ayant mobilisé ce cadre théorique ont eu recours à différents facteurs explicatifs de l'adoption des diverses innovations technologies concernées.

Néanmoins, un facteur commun à plusieurs études à l'instar de l'avantage perçu, peut avoir des influences disparates, et ce, en fonction de l'innovation concernée et de l'entreprise en question. Dans cette perspective, il importe de souligner, que le cadre théorique TOE à travers

[103] WANG.Y-M, WANG.Y-S & YANG. Y-F, *Op, Cit*, p 804.

ces cas empiriques offre davantage un aperçu illustratif qu'exhaustif[104], autrement dit, ce dernier entend expliquer et non pas généraliser.

En sus, dans ce cadre théorique, les variables dépendantes à analyser peuvent être l'adoption/l'acceptation, la réceptivité, la performance, la valeur créée, ou tout autre combinaison d'autres variables congruentes (AGARWAL & PRASAD, 1997 ; DAMANPOUR & SCHNEIDER, 2009 ; HAMEED *et al*, 2012). Dès lors, en ce qui concerne notre travail de recherche, la variable dépendante retenue est celle de pré-adoption de la veille stratégique.

Somme toute, dans ce qui suit, nous nous focalisons sur la transposition du cadre théorique TOE à la pré-adoption de la veille stratégique au sein de l'entreprise, dans cette perspective, nous consacrons la section prochaine au premier contexte à prendre inévitablement en compte, qui est celui de la veille stratégique et de ses caractéristiques propres.

Il est évident, que ce cadre théorique met l'accent sur l'innovation voire sur le contexte technologique, pour mettre en exergue les facteurs spécifiques qui lui sont relatifs, et qui peuvent avoir un impact crucial dans l'adoption, dans le cas de notre travail de recherche, nous nous axons sur la veille stratégique ou encore le contexte de veille stratégique. Par conséquent, et dans une perspective théorique, nous sélectionnons les déterminants susceptibles d'influer significativement sa pré-adoption dans les entreprises.

[104] IFINEDO. P, Op, Cit, p258.

SECTION 2. LE CONTEXTE DE VEILLE STRATEGIQUE : UN PIVOT INCONTOURNABLE DE LA PRE-ADOPTION

En matière de pré-adoption voire d'adoption, il est fréquent de se pencher d'emblée sur le contexte organisationnel et celui environnemental, pour considérer des facteurs comme la structure organisationnelle, la disponibilité des ressources en interne, le poids de la concurrence et les pressions ou le support du Gouvernement, …alors que les caractéristiques propres de l'innovation ou encore de la veille stratégique, sont souvent non ou peu prises en compte.

Dans ce sens, nous consacrons cette section à analyser le contexte de veille stratégique, en tant que premier contexte du cadre théorique retenu. En fait, celui-ci a incontestablement un impact dans la pré-adoption du processus informationnel de veille stratégique dans l'entreprise. C'est ainsi, que nous attarderons, dans ce qui suit, sur les caractéristiques propres de la veille stratégique.

2.1. La veille stratégique comme une innovation à pré-adopter dans l'entreprise

Nous considérons, un nombre d'outils de gestion, comme des outils anciens dans certaines entreprises. Cependant, ils n'en apparaissent pas moins comme des innovations pour les entreprises qui ne les ont jamais mis en place, jusque-là.

Le cas échéant, pré-adopter un processus de veille stratégique pour une entreprise donnée, est synonyme de pré-adopter un processus informationnel tout à fait nouveau pour elle. Dans cette perspective, il semble correct d'appréhender le processus de veille stratégique comme une innovation pour celle-ci.

En effet, DAMANPOUR (1992) qualifie dans ce sens, une innovation d'un système, d'une politique, d'un programme, d'un processus, et d'un produit ou d'un service qui constitue une nouveauté pour l'entreprise adoptive[105]. Par ailleurs, d'autres chercheurs ont décrit l'innovation d'une idée, d'un produit, ou d'un programme qui est neuf pour l'unité appropriative dans l'entreprise[106].

[105] DAMANPOUR .F, Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, The Academy of Management Journal, Vol 34 (3), 1991, p 556.
[106] GROVER .V, An empirically derived model for the adoption of customer-based-inter-organizational systems, Vol 24 (3), 1993, p 607.

La veille stratégique peut être appréhendée comme une innovation managériale pour l'entreprise. Dans ce sens, l'adoption d'un tel processus engendre des modifications plus ou moins profondes dans les méthodes du travail au sein de l'organisation, dans les modes de coordination des éléments de la structure sociale, et bien évidemment, elle affecte les relations entre les collaborateurs, entre les collaborateurs et l'entreprise, entre les collaborateurs, l'entreprise et son environnement ainsi, nous rejoignons ROMAN & WALSH (2006) pour qui L'innovation est ni technologique, ni organisationnelle, elle est multidimensionnelle[107].

Par conséquent, dans ce qui suit nous considérons la veille stratégique une innovation pour l'entreprise adoptive, il demeure que ce qui nous intéresse est d'expliciter l'impact de ses attributs propres dans sa pré-adoption.

Quelles sont les caractéristiques propres du processus informationnel de la veille stratégique qui peuvent faciliter ou contraindre sa pré-adoption ? Toutefois, avant de revenir en détail sur ces caractéristiques, il convient de distinguer deux types d'attributs caractérisant toute innovation, il s'agit des:

- **Attributs primaires de l'innovation :** ces attributs sont inhérents à l'innovation, ils consistent en ses qualités et caractéristiques techniques idiosyncratiques, qui sont invariantes à travers les entreprises, autrement dit, les attributs primaires d'une innovation, permettent de la distinguer des autres innovations, mais ne fournissent pas d'indications pertinentes quant à la différenciation de la même innovation dans diverses entreprises potentiellement adoptives ;
- **Attributs secondaires de l'innovation :** sont basés sur la perception des caractéristiques de l'innovation par les individus concernés par son adoption et exploitation, c'est-à-dire l'interprétation que font les collaborateurs organisationnels des attributs primaires de l'innovation, dans ce sens, le prix d'une innovation peut être perçu comme élevé par un collaborateur et anodin pour un autre, ce qui est aussi valable pour les entreprises.

DAMANPOUR & SCHNEIDER (2009), considèrent que les attributs de l'innovation, peuvent être appréhendés sous deux dimensions, la dimension macro, qui reflète les caractéristiques qui facilitent ou inhibent l'adoption de l'innovation dans une population d'entreprises. La dimension micro quant à elle reflète, les attributs perçus par les

[107] ROMAN. F & WALSH. F, Management de l'innovation : de la stratégie aux projets, Vuibert, 2006, p 14.

collaborateurs dans l'entreprise, et qui facilitent ou entravent l'exploitation de l'innovation concernée[108].

Pour ce qui nous concerne, nous nous axons uniquement sur les attributs secondaires de la veille stratégique, et qui ont une influence sur sa pré-adoption au niveau de l'entreprise, dans la mesure où notre travail de recherche a pour but d'analyser les déterminants perceptuels de la veille stratégique vis-à-vis de sa pré-adoption dans plusieurs entreprises.

Les attributs de la veille stratégique sont peu ou prou nombreux, mais ceux-ci n'ont pas tous un effet explicatif identique quant à sa pré-adoption dans l'entreprise, ainsi, il est important de sélectionner soigneusement les attributs susceptibles d'avoir un impact relatif beaucoup plus significatif dans sa pré-adoption.

2.2. Les attributs de la veille stratégique

Appréhender la veille stratégique comme une innovation pour l'entreprise, nous autorise à revenir sur les travaux ayant été menés dans la lignée de la théorie de diffusion des innovations[109] (ROGERS, 1995). Ainsi, la contribution de ROGERS (1995) a consisté à identifier cinq attributs majeurs[110] distinguant toute innovation qui déterminent le succès de sa diffusion, en d'autre vocable, les attributs susceptibles d'avoir une influence significative sur son adoption dans les diverses entreprises.

En sus, cette théorie suppose que des facteurs endogènes étroitement liés à la perception des attributs de l'innovation et donc de la veille stratégique, déterminent la rapidité avec laquelle celle-ci sera pré-adoptée dans une population d'entreprises. Il s'agit:

2.2.1. L'avantage relatif de la veille stratégique

L'avantage relatif constitue un attribut secondaire de la veille stratégique, celui-ci est introduit pour la première fois par ROGERS (1971), et a été repris par la suite dans plusieurs travaux recherches (TORNATZKY & KLEIN, 1982, GROVER, 1993,…) traitant de l'adoption voire de l'exploitation des innovations à la fois au niveau individuel qu'organisationnel.

[108] DAMANPOUR .F & SCHNEIDER .M, Characteristics of innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol 19 (3), 2009, p 497.
[109] ROGERS .E.M, Diffusion of innovations, The Free Press, NewYork, 1995.
[110] HAMEED .M.A, COUNSELL .S & SWIFT .S.A, *Op, Cit*, p 369.

L'avantage relatif d'une innovation est qualifié du degré auquel une innovation est perçue comme étant meilleure que celles qui existent déjà[111]. De plus, KWON & ZMUD (1983), définissent l'avantage relatif comme ce degré auquel l'innovation est perçue fournir un rendement organisationnel important, vis-à-vis du *statuquo* prévalant ou par rapport aux autres innovations disponibles[112].

Cet attribut correspond, en fait, au degré auquel la veille stratégique est perçue comme étant capable de fournir un réel avantage pour l'entreprise une fois adoptée, autrement dit, il est primordiale que l'entreprise prenne en considération le ou les avantage(s) pouvant provenir de de ce processus informationnel.

La plupart des travaux de recherche s'inscrivant dans l'analyse des déterminants de l'adoption des innovations que nous avons parcourus, ont intégré l'attribut de l'avantage relatif. D'ailleurs, TORNATZKY & KLEIN (1982) dans leur étude de 75 articles scientifiques relatifs à cette thématique, ont conclu que, l'avantage relatif est parmi les caractéristiques de l'innovation qui ont un impact décisif quant à son adoption par les entreprises[113].

Cependant, ces auteurs, ont aussi été sceptiques quant aux études se focalisant principalement sur la caractéristique de l'avantage relatif, puisqu'ils considèrent que ce dernier est trop vaste et même amorphe, un attribut très englobant, qui peut être exprimé en terme de profitabilité économique, mais aussi l'avantage relatif peut être mesuré autrement, à l'instar du temps gagné, d'avantage social engendré, …Dans ce sens, l'avantage relatif est perçu comme un attrape-tout, un attribut sous lequel chacune des caractéristiques de l'innovation peut être affectée. C'est ainsi, que ces auteurs estiment que les études se focalisant exclusivement sur l'avantage relatif, ont tendance à manquer de force conceptuelle et de cohérence théorique.

En outre, le processus informationnel de veille stratégique est supposé drainer un ensemble d'atouts jusque-là inenvisageable pour l'entreprise adoptive. Certes la génération et donc la perception de ces avantages engendrés requiert un horizon temporel plus ou moins long. Cependant, les théoriciens munis de cas empiriques divers attribuent vigoureusement à la veille stratégique des avantages susceptibles de consolider la compétitivité de l'entreprise, il est aussi question à un stade donné, de les mobiliser en vue de sensibiliser et de convaincre les dirigeants de l'utilité de ce processus pour leurs entreprises.

[111] ROGERS .E.M & SCHOEMAKER .F, Communication of innovations, New York Free Press, 1971, p 138.
[112] GROVER . V, Op, Cit, p 614.
[113] TORNATZKY .L.G & KLEIN .J.K, Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: a meta-analysis of findings, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol 29 (1), 1982, p 40.

Dans ce qui suit, nous parcourons les avantages attribués à la veille stratégique, que nous inscrivons volontairement dans l'attribut secondaire de l'avantage relatif. A ce titre LESCA N & CARON-FASAN (2006), regroupe les avantages procurés par le processus de veille stratégique autour de sept thèmes distincts, qu'ils ont synthétisé dans le tableau suivant :

Tableau II.01. Les avantages de la veille stratégique en entreprise.

Thème	Mission de la veille	Résultats attendus
1- La planification	Soutenir les prises de décision lors de la planification stratégique à court terme et à long terme	La facilitation et le développement de la pensée stratégique dans les organisations
2-L'avantage concurrentiel	Soutenir l'analyse de l'environnement spécifique, l'identification des opportunités et de menaces, la construction et le maintien d'un avantage concurrentiel et le choix d'une stratégie générique	Une compréhension des dynamiques actuelles des forces de l'environnement qui permet à l'entreprise de se positionner et d'acquérir un avantage concurrentiel
3-La décision	Soutenir la décision dans la phase d'intelligence et de choix du modèle IMC de Simon (1978)	Des données importantes pour les décisions stratégiques et leur transformation en un niveau d'intelligence satisfaisant pour permettre le choix et l'implémentation d'une décision
4-L'adaptation, la contingence, la réactivité	Percevoir les forces externes du changement et guider l'adaptation de l'entreprise	Une compréhension des changements actuels et potentiels qui prennent place dans l'environnement permettant à l'entreprise de s'adapter et de rester compétitive

5-L'innovation	Soutenir l'innovation incrémentale et de rupture	Des savoir-faire, des savoir-être ou des usages nouveaux et innovations valorisables par le marché ou sources de meilleures performances internes
6-L'anticipation des discontinuités	Percevoir les germes du changement et les signaux faibles de l'environnement pour anticiper les changements et les discontinuités stratégiques	La perception suffisamment précoce de changements pertinents et importants de l'environnement pour que l'entreprise ait le temps d'agir par anticipation et d'en tirer un avantage
7-L'entreprenariat et l'intraprenariat[114]	Soutenir la formation, l'évaluation et l'implémentation d'une vision entrepreneuriale ou intraprenariale en business plan et en activité créatrice de valeur	La vision d'une opportunité de création d'entreprise, d'activité nouvelle ou d'affaires

Source : LESCA. N & CARON FASAN. M.L, Veille anticipative, Lavoisier, 2006, p 166.

De par la contribution de ces deux auteurs, nous constatons que la veille stratégique à travers les informations pertinentes qu'elle fournit, est susceptible de rendre le processus de planification de l'entreprise plus performant, autrement dit, la veille stratégique a pour objectif d'appuyer la planification[115] et son implémentation (BROUARD, 2000). En outre, la veille stratégique, intervient intensément dans l'amélioration de la qualité des décisions prises, c'est ainsi que de nombreux auteurs ont mis l'accent sur le rôle déterminant de la veille stratégique dans la prise de décision[116], en particulier celle stratégique (BROUARD, 2000 ; AUDET, 2003, LESCA, 2003, …), d'ailleurs, ceux-ci ont tendance à définir d'emblée la veille stratégique comme un processus d'aide à la décision ayant pour objectif de mettre en relation signifiées des informations hétérogènes collectées sur l'environnement de l'entreprise (SADOK *et al*, 2007 ; LAFAYE *et al*, 2012).

[114] Intrapreneur est un collaborateur qui apporte de l'innovation, de la nouveauté dans l'organisation dans laquelle il œuvre déjà. In FILION .L.J, Six types de propriétaires dirigeants de PME, Revue Organisations & Territoires, Vol 9 (1), 2000, p 5-16.

[115] MARDINIER. H, Quelle veille stratégique pour les PME de suisse romande ? Documentaliste-Sciences de l'Information, Vol 44 (4), 2007, p 307.

[116] Voir le CHAPITRE I, Section 2. Les rôles de la veille stratégique en entreprise, p 41-47.

La veille stratégique est en mesure de consolider l'avantage concurrentiel de l'entreprise à travers une évolution constante d'un avantage à un autre, en d'autre termes, l'entreprise qui tire profit de la veille stratégique est capable de remettre en cause ses propres avantages concurrentiels, en vue de créer de nouveaux, et ce, avant que ceux-ci ne soient dépassés par la concurrence. L'innovation[117] peut être tirée par les informations appropriées par la veille stratégique, à la fois, dans une perspective défensive qu'offensive. Ce processus informationnel est capable de faire dynamiser le processus d'innovation dans les entreprises[118], tout en tirant parti des connaissances actionnables dont elles disposent. C'est dans ce sens qu'AUDET (2003) a souligné que, le désir d'innover pour le dirigeant de la PME sert de bougie d'allumage aux activités de la veille stratégique.

Mieux connaître son environnement et ses parties prenantes permet à l'entreprise de s'adapter avec efficacité à ses mutations, tout en sachant que ce dernier joue le rôle d'un filtre, n'autorisant que les entreprises performantes à survivre, la veille stratégique consiste en ce processus informationnel pouvant réduire l'incertitude[119] (LARIVET, 2006 ; LARIVET & BROUARD, 2007) pesante de l'environnement, une condition *sine qua non* à une meilleure visibilité pour l'entreprise et par voie de conséquence à une meilleure adaptation.

La veille stratégique est tournée davantage vers le futur, à travers l'anticipation des événements et des mutations futures[120], il ne sert à rien de se mettre à la traque des informations, si celles-ci n'établissent pas des passerelles entre le présent et le future de l'entreprise[121] (CHOO, 2002; LESCA, 2003). Outre cela, BEN FREDJ-BEN ALAYA (2007) [122] a mentionné que l'objectif fondamental de la veille stratégique est la transformation d'information provenant de l'environnement de l'entreprise en forces motrices pour l'action des managers dans les entreprises, ce qui relève parfaitement du l'apport de la veille stratégique dans l'entrepreneuriat.

---

[117] Voir le CHAPITRE I, Section 2. Les rôles de la veille stratégique en entreprise, p 52-57.

[118] AUDET. J, *Op, Cit*, 2003, p 109.

[119] AUDET. J, La veille stratégique chez les PME Québécoises : une étude de cas par comparaison inter-sites, Thèse de Doctorat, Université LAVAL, Québec, 1998, p 24. LESCA. H, CARON-FASAN. M.L, JANISSEK-MUNIZ. R & FREITAS. H, La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales, FacefPesquisa, Vol 8 (2), 2005, p 94. BOULIFA-TAMBOURA .I & BEN AMMAR-MAMLOUK .Z, Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, La Revue des Sciences de Gestion, 2009, p 189.

[120] Voir le CHAPITRE I, Section 2. Les rôles de la veille stratégique en entreprise, p 36-41.

[121] KAMOUN-CHOUK. S, Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? le cas d'une PMI Tunisienne, Revue des Sciences de Gestion, 2009, p 197. LESCA. H & LESCA. N, *Op, Cit*, 2011, p 30.

[122] BEN FREDJ- BEN ALAYA. L, Le concept de 'création collective de sens', un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique, La Revue des Sciences de Gestion, 2007, p 101.

Par conséquent, nous incluons dans l'attribut avantage relatif de la veille stratégique, ces sept dimensions. En effet, chacune d'elle est en mesure d'impacter sa pré-adoption dans l'entreprise. L'influence de cet attribut, est néanmoins, considérée comme positive de point de vue théorique, dans le sens où un processus de veille efficace doit conférer au moins l'un de ces avantages pour l'entreprise appropriative.

2.2.2. La compatibilité de la veille stratégique

Parmi les attributs de la veille stratégique, figure celui de sa compatibilité avec les valeurs et les pratiques existantes au sein de l'entreprise intéressée par une éventuelle pré-adoption.

ROGERS & SHOEMAKER (1971) ont qualifié la caractéristique de compatibilité comme le degré auquel une innovation est perçue comme étant consistante avec les valeurs existantes, les expériences passées, les pratiques sociales, les normes et les besoins des utilisateurs potentiels de l'entreprise[123].

Une innovation qui serait incompatible avec les valeurs, les normes, les besoins et les connaissances des utilisateurs potentiels prendrait beaucoup plus de temps à être pré-adoptée voire adoptée, qu'une innovation, qu'elle leur est parfaitement compatible.

En sus, il est primordial de distinguer deux acceptions (GROVER, 1993) que la compatibilité revêt :

- La première interprétation de l'attribut compatibilité implique une certaine compatibilité cognitive c'est-à-dire une cohérence avec ce que les collaborateurs concernés sentent ou pensent de l'innovation ;
- La seconde quant à elle suggère une compatibilité pratique voire opérationnelle, autrement dit, une consistance avec le travail et les tâches quotidiennes des collaborateurs de l'entreprise.

L'attribut de compatibilité de l'innovation constitue l'attribut le plus étudié, d'après TORNATZKY ET KLEIN (1982), 40 références parmi les 75 étudiées, ont mobilisé cet attribut secondaire.

La compatibilité de processus de veille stratégique fait référence dans un premier temps, à la valorisation de l'information, c'est-à-dire au degré auquel l'entreprise et donc ses

[123] TORNATZKY. L.G & KLEIN .J.K, *Op, Cit,* p 33.

collaborateurs perçoivent l'information comme une ressource stratégique dans leur quotidien. Dans ce sens, chaque fois que les collaborateurs seraient conscients du poids de l'information dans le fonctionnement de l'entreprise, la veille stratégique serait perçue adéquate et compatible avec les processus cognitifs existants.

En outre, la compatibilité de ce processus informationnel considère aussi la culture de partage de l'information ou la culture collective de l'information au sein de l'entreprise. Détenir individuellement l'information ne peut pas être une source de pouvoir, c'est le partage de l'information qui confère un pouvoir et une valeur ajoutée à l'entreprise. C'est ainsi que dans leur ouvrage MARTINET & MARTI (1995) affirment qu'une information non diffusée ne sert à rien, tandis, que souvent, les entreprises dépensent 90% de leur temps et de leurs ressources dans les phases de collecte et de traitement, alors que le partage ne représente que 10%[124]. Dans cette perspective, la compatibilité de la veille stratégique est encore plus forte si l'entreprise à côté de la culture de valorisation de l'information, dispose d'une véritable culture collective de l'information.

De plus, MATHE (2010), définie la culture d'entreprise comme l'ensemble des hypothèses de base qu'un groupe de collaborateurs donné a inventé, découvert ou développé en apprenant à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont suffisamment bien marché pour être considéré comme valide et donc pour être enseigné aux nouveaux comme étant la juste manière de penser, de percevoir et de sentir vis-à-vis de ses problèmes[125].

Nous avons mis l'accent sur la culture informationnelle de l'entreprise, puisque nous soutenons le fait que celle-ci collabore activement dans la formation et l'évolution des processus cognitifs, de même que le travail des collaborateurs est étroitement influé par les manifestations de la culture prévalant en entreprise.

2.2.3. La complexité de la veille stratégique

La complexité de l'innovation est un attribut secondaire, qui consiste au degré auquel celle-ci est perçue comme étant difficile à comprendre ou à utiliser[126].

[124] MARTINET. B & MARTI. Y.M, L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, 1995, p 16.
[125] MATHE. J.C, Analyse et management stratégique, L'Harmattan, 2010, p 90.
[126] ROGERS. E.M & SCHOEMAKER .F, *Op, Cit*, p 154.

En fait, dès qu'une innovation requiert un apprentissage conséquent, celle-ci sera plus lente à être diffuser en entreprise (GROVER, 1993 ; WANG *et al*, 2010). Par conséquent, la complexité à ce niveau fait référence à la difficulté perçue, pour comprendre les principes, le fonctionnement et l'utilisation du processus de la veille stratégique dans l'entreprise.

La veille stratégique peut aussi être perçue comme une innovation complexe à pré-adopter par l'entreprise, cela revient à considérer la disponibilité des connaissances et des compétences détenues par les collaborateurs de l'entreprise concernée, et qui favorisent une perception de la veille stratégique comme étant relativement facile à comprendre et à exploiter dans le temps, ou au contraire, comme une innovation complexe, difficile à saisir, à adopter et à exploiter.

Dès lors, il convient de noter que le processus de veille stratégique est un processus inhérent à l'entreprise, c'est à dire, il s'agit d'une innovation, dont la mise au point, s'effectue au sein l'entreprise adoptive, en d'autre vocable, celle-ci intervient dans sa conception, sa création et son adoption. Par définition, la veille stratégique est idiosyncratique à l'entreprise (LESCA, 2003 ; LARIVET, 2006, AUDET, 2007), puisque celle-ci participe amplement à son développement, ce qui suppose atténuer sa complexité perçue.

L'implication des collaborateurs en charge de processus informationnel de veille stratégique dans sa conception à la fois conceptuelle et opérationnelle, est en mesure de réduire considérablement sa complexité perçue, tout en consolidant davantage sa légitimité interne, ce qui par conséquent, influe sa pré-adoption d'une manière plus ou moins explicite.

En outre, la complexité perçue, constitue pour LESCA N & CARON-FASAN (2008), un facteur d'échec et d'abondant de l'adoption de la veille stratégique en entreprise, lorsque celle-ci n'est pas intégrée et n'est pas prise en compte dans un tel projet. Ces mêmes auteurs, sont revenus à considérer dans une étude récente portant sur la pré-adoption de ce processus informationnel, la sous-estimation de sa complexité, comme une barrière[127]empêchant son accomplissement.

[127] LESCA. N, CARON-FASAN. M-L *et al*, Drivers and barriers to pre-adoption of strategic scanning information systems in the context of sustainable supply chain, Systèmes d'Information & Management, Vol 20 (3), 2015, p 19.

2.2.4. La testabilité de la veille stratégique

La testabilité de l'innovation ou encore sa possibilité d'essai, renvoie au degré auquel elle peut être expérimentée à un niveau limité, par palier[128]. En sus, il convient de mettre en exergue, que l'attribut de testabilité est beaucoup proche de celui de divisibilité de l'innovation[129] de ce fait, une innovation qui est divisible, est aussi testable (TORNATZKY & KLEIN, 1982).

Par conséquent, cet attribut de testabilité, procure pour l'entreprise une certaine protection, dans le sens où si l'innovation testée dans une unité, dans un département voire dans un service n'est pas adéquate, elle sera écartée et donc non généralisée à l'ensemble des rouages potentiellement concernés.

L'opportunité d'expérimenter une innovation dans l'entreprise permet aux collaborateurs d'avoir plus de confiance car ils ont la possibilité d'apprendre à l'utiliser.

En matière de veille stratégique, l'entreprise souhaitant la pré-adopter peut démarrer son expérimentation par une cellule rattachée à un service, à une activité, et ce, le temps de capitaliser un apprentissage et de développer des compétences permettant d'élargir le périmètre de la veille stratégique dans l'entreprise (ACHARD, 2005).

En effet, les entreprises qui courent le plus, le risque que leur adoption de processus de veille stratégique soit un échec[130], sont celles qui se sont engagées dès le départ à le généraliser, sans pour autant retenir une période de testabilité, durant laquelle des ajustements successifs seront effectués sur ce processus nouvellement adopté.

2.2.5. L'observabilité de la veille stratégique

Le dernier attribut secondaire d'une innovation d'après ROGERS (1995) est celui de l'observabilité des résultats de l'innovation. Cet attribut est qualifié du degré auquel les résultats et les avantages d'une innovation sont clairs et visibles dans un horizon temporel donné[131]. De ce fait, plus les résultats de l'adoption de l'innovation sont visibles et concrets,

[128] TORNATZKY. L.G & KLEIN .J.K, *Op, Cit*, p 38.
[129] FLIEGEL. F.C, KIVLIN .J.E & SEKHON .G.S, A cross-national comparison of farmers' perceptions of innovations as related to adoption behavior, Rural Socio, Vol 33, 1968, p 446.
[130] LESCA. N & CARON-FASAN. M.L, Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retour d'expériences, Systèmes d'Information et Management, Vol 13 (3), 2008, p 27.
[131] *Ibid*

voire mesurable, plus les collaborateurs de l'entreprise auront tendance à l'adopter commodément.

Pour apprécier les résultats, nous devons nous intéresser à l'adoption effective du processus de veille stratégique dans l'entreprise et non pas seulement à sa phase de pré-adoption, c'est ainsi, que nous écartons cette caractéristique, en raison de son incompatibilité avec la phase que nous étudions dans le cadre de notre travail de recherche qui est celle de pré-adoption du processus de veille stratégique en entreprise.

Somme toute, à côté de ces attributs, nous recensons d'autres attributs qui ont été mobilisé par les auteurs dans le cadre de l'analyse des caractéristiques propres des innovations, en particulier, celle technologiques, et qui ont une influence plus ou moins décisive quant à leur adoption au sein des entreprises.

De ce fait, MOORE & BENBASAT (1991) ont inclus la caractéristique de l'image qui se réfère au degré auquel l'utilisation de l'innovation améliore l'image ou le statut social du collaborateur concerné[132], et ce en l'adjoignant aux attributs de ROGERS.

Par ailleurs, CHIN & GOPAL (1995) rajoutent la caractéristique du plaisir associée à l'exploitation de l'innovation par les collaborateurs de l'entreprise, dès lors, que l'innovation confère un plaisir d'usage, elle va être adoptée en toute fluidité[133].

Néanmoins, TORNATZKY & KLEIN (1982) bien qu'ils ont met l'accent sur les attributs de profitabilité relatif au niveau de profit à gagner de par l'adoption de l'innovation, de l'approbation social qui se réfère au statut gagné par le collaborateur dans son groupe de référence suite à l'utilisation de l'innovation, de l'attribut de coût de l'innovation, et de sa communicabilité relative au degré auquel les aspects de l'innovation peuvent être communiqués et transmis, ceux-ci ont conclu par affirmer qu'uniquement trois caractéristiques de l'innovation ont un impact significatif concernant son adoption, il s'agit de l'attribut de comptabilité de l'innovation, de sa complexité et de son ou de ses avantages relatifs.

[132] MOORE. G.C & BENBASAT .I, Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation, Information Systems Research, 2 (3), 1991, p 195-210.
[133] THONG. J.Y.L, An integrated model of information system adoption in small businesses, Journal of Management Information Systems, Vol 15 (4), 1999, p 190.

En outre, l'étude d'AGARWAL & PRASAD (1997), a eu pour conclusion la constatation que les seuls attributs influençant effectivement l'utilisation de l'innovation IT étaient la visibilité, sa compatibilité et sa testabilité dans l'entreprise[134].

A la lumière des différentes conclusions auxquelles sont parvenus les divers auteurs concernant l'adoption d'une innovation dans l'entreprise, nous constatons que certes les attributs propres de l'innovation ont un impact primordial sur la décision d'adoption, mais il demeure que leur influence respective varie d'une innovation à une autre et d'une entreprise à une autre.

Par conséquent, dans le cas de la pré-adoption de processus de veille stratégique dans l'entreprise, nous entendons mettre en avant parmi ses attributs, ceux qui pourraient avoir un impact significatif, ce qui ne peut être envisageable sans une étude de terrain, à laquelle nous procédons prochainement.

Parmi les attributs du processus de veille stratégique que nous retenons dans le cadre de notre travail de recherche, figure dans un premier temps, l'avantage(s) relatif(s) qu'elle procurerait. Dans un deuxième temps, la caractéristique de la compatibilité de la veille stratégique en particulier, avec la culture informationnelle de l'entreprise concernée. Dans un troisième temps, l'attribut de complexité de la veille stratégique. Dans un quatrième et dernier temps, l'attribut de testabilité, à ce stade nous nous interrogeons sur la nature de l'influence qu'exerce chacun de ces attributs quant à la pré-adoption de la veille stratégique par les entreprises.

Néanmoins, les études ayant portées sur l'analyse de l'influence de l'attribut secondaire de l'avantage relatif dans la prise de décision de pré-adoption-adoption-implémentation-exploitation (TORNATZKY & KLEIN, 1982 ; GROVER, 1993 ; WANG *et al*, 2010 ; IFINEDO, 2011; TROSHANI *et al*, 2011;...) d'une innovation dans l'entreprise, ont conclu unanimement l'impact positif qu'exerce l'avantage relatif dans la pré-adoption et donc l'adoption voire l'utilisation de l'innovation.

L'attribut de compatibilité de l'innovation est considéré avoir une influence positive vis-à-vis d'une telle pré-adoption voire une telle adoption, un résultat auquel sont parvenues les études

[134] AGARWAL. R & PRASAD. J, The role of innovation characteristics and perceived voluntariness in the acceptance of information technologies, Decision Sciences, Vol 28 (3), 1997, p 573.

relatives à cette thématique (TORNATZKY & KLEIN, 1982 ; GROVER, 1993 ; WANG *et al*, 2010 ; HAMEED *et al*, 2012) que nous avons consulté.

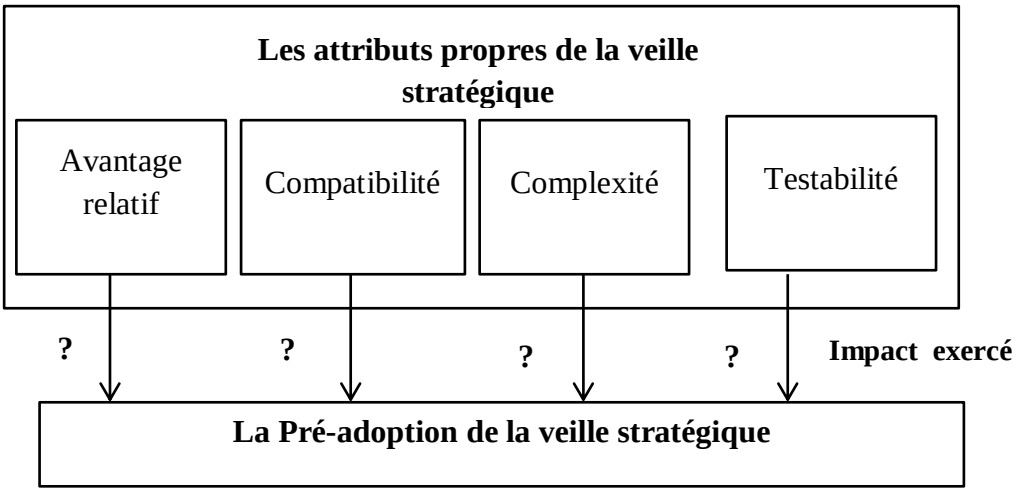
A mesure que la complexité de l'innovation croit, les collaborateurs de l'entreprise auraient tendance à l'écarter. En effet, l'attribut de la complexité exerce une influence négative quant à la pré-adoption et l'adoption de l'innovation. Les auteurs (TORNATZKY & KLEIN, 1982 ; GROVER, 1993 ; WANG *et al*, 2010; IFINEDO, 2011; HAMEED *et al*, 2012) affirment que l'attribut complexité a un effet négatif sur l'adoption de l'innovation.

Etre en mesure de tester et d'expérimenter une innovation dans un périmètre réduit à l'instar d'une unité, un service, un département pour l'entreprise, permet de faciliter sa pré-adoption et alors son adoption. En sus, la testabilité est estimée avoir un effet positif quant à l'adoption de l'innovation (TORNATZKY & KLEIN, 1982 ; GROVER, 1993) en entreprise.

Somme toute, notre travail de recherche consistera à vérifier progressivement chacune de ces propositions, autrement dit, apprécier l'impact des attributs de l'avantage relatif, de la compatibilité, de la complexité, de la testabilité sur la pré-adoption du processus de veille stratégique dans l'entreprise.

En sus, la figure prochaine met en exergue les interrogations que nous venons de formuler et qui ont pour objectif d'expliciter les déterminants se rapportant exclusivement à la veille stratégique, dans le cadre de sa pré-adoption dans l'entreprise :

Figure II.05. Les attributs relatifs au contexte de veille stratégique.



Source : figure récapitulative élaborée par nos soins.

Pour conclure, le processus de veille stratégique se révèle incontournable pour les entreprises modernes, étant donné, les avantages qu'il est en mesure de générer, dans le développement de l'avantage concurrentiel, dans la prise de décision, dans l'adaptation et la réactivité, dans l'innovation, dans l'anticipation des discontinuités,…

C'est ainsi, qu'une éventuelle adoption de ce processus par l'entreprise demeure fortement recommandée. Une adoption qui s'étale sur un ensemble d'étapes à parcourir progressivement, débutant par une phase d'amorce nommée la phase de pré-adoption. Cette dernière correspond à l'émergence de l'idée d'une adoption d'un processus informationnel de veille, et de l'évaluation de son besoin pour l'entreprise, en amont des considérations matérielles.

En vue de déceler les déterminants qui affectent d'une manière décisive cette pré-adoption, nous avons mobilisé la théorie de diffusion des innovations de ROGERS (1995), à travers laquelle nous nous sommes focalisées dans la présente section, sur l'étude du premier contexte composant le cadre TOE, c'est-à-dire le contexte de la veille stratégique. En fait, nous considérons celle-ci comme une innovation à pré-adopter au niveau de l'entreprise. A travers, cette théorie, nous avons retenu quatre déterminants propres au processus de veille stratégique et qui peuvent avoir un impact essentiel quant à cette pré-adoption, il est question des déterminants de l'avantage relatif de la veille, de sa comptabilité avec les valeurs, les normes et les besoins de l'entreprise, de sa complexité et enfin, de sa testabilité.

Il convient, toutefois, de souligner que ces déterminants constituent des attributs secondaires de la veille stratégique, il s'agit de la perception, qu'ont les individus concernés par son adoption, des caractéristiques de la veille, autrement dit, nous nous intéressons aux interprétations que font les collaborateurs organisationnels des attributs primaires de cette innovation qui est le processus informationnel de la veille.

SETION 3. LE CONTEXTE ORGANISATION : LES DETERMINANTS INTERNES DE LA PRE-ADOPTION

Dans ce second contexte de notre cadre théorique, en l'occurrence celui TOE, nous nous focalisons sur les attributs organisationnels perçus, qui peuvent avoir un impact capital sur la pré-adoption de la veille stratégique en entreprise.

Les organisations, quel que soit leurs types, pré-adoptent et adoptent des innovations en vue de répondre aux diverses mutations survenues à la fois en interne ou dans leurs environnements externes.

A côté du contexte de Veille Stratégique, qui présente ses caractéristiques propres, le contexte Organisation ne manque pas d'intérêt, puisque même si les caractéristiques perçues de la veille stratégique sont favorables et stimulantes quant à sa pré-adoption, si les attributs secondaires organisationnels ont tendance à l'inhiber, il y a une forte propension que celle-ci ne se concrétise jamais.

La revue de la littérature concernant l'adoption des innovations technologiques au sein des entreprises nous a permis de déceler un certain nombre d'attributs organisationnels, et sans prétendre l'exhaustivité, nous mettons en lumière dans ce qui suit les attributs qui nous semblent en accord avec la spécificité de notre de recherche.

3.1. La prédisposition organisationnelle de l'entreprise

Pour IACOVOU & BENBASAT *et al* (1995) la prédisposition organisationnelle d'une entreprise donnée se réfère à la disponibilité des ressources organisationnelles requises en interne pour la pré-adoption voire l'adoption d'une innovation[135].

Ces mêmes auteurs ont analysé l'impact de la prédisposition organisationnelle sur l'adoption de la technologie EDI dans les PME, à travers l'implication de deux types de ressources organisationnelles qui sont la ressource financière, et la ressource technologique. Partant de l'hypothèse qui relie positivement la prédisposition organisationnelle à l'adoption de la technologie, ceux-ci sont parvenus à la conclusion selon laquelle l'impact de cet attribut secondaire sur l'adoption n'est pas assez explicite (IACOVOU *et al*, 1995).

[135] IACOVOU. C, BENBASAT. I & DEXTER. A.S, Electronic data interchange and small organizations: adoption and impact of technology, MIS Quarterly, 1995, p 467.

D'autres auteurs se sont penchés sur cet attribut dans leurs études, comme CHAN & NGAI (2007). En fait, ceux-ci ont inclus dans la prédisposition organisationnelle un ensemble de facteurs qui sont : la ressource financière de l'entreprise, la taille de l'entreprise, le niveau d'exploitation des innovations technologiques, le niveau de connaissances parmi les individus apprentis et le niveau de connaissances parmi le top management[136]. Bien évidemment, CHAN & NGAI (2007) ont procédé par l'étude de 10 entreprises Hongkongaises, dès lors, les résultats auxquels sont parvenus divergent fortement d'une entreprise à une autre, et vue la taille très modeste de leur échantillon, la généralisation des résultats n'est point envisageable.

En ce qui concerne la pré-adoption de la veille stratégique au sein de l'entreprise, nous rejoignons la qualification d'IACOVOU *et al* (1995) de la prédisposition organisationnelle, et dans ce sens, nous considérons trois types de ressource organisationnelle qui peuvent être indispensable pour parachever ce projet. Toutefois, La notion de ressource découle exclusivement de la volonté de décrire avec précision le potentiel de l'entreprise, puisque celles-ci constituent ses entités élémentaires[137].

En outre, nous retenons, la ressource financière, la ressource technologique et la ressource humaine, chacune de ces ressources a un rôle à accomplir dans la pré-adoption mais surtout dans l'adoption de la veille stratégique en entreprise.

LESCA N *et al* (2015) dans une tentative de mettre en exergue l'ensemble des motivations et des barrières à la pré-adoption de la veille stratégique dans l'entreprise, se sont parvenus, au fait, qu'une insuffisance voire une carence en ressource financière entrave et inhibe cette pré-adoption[138]. De plus, pour THONG (1999) les entreprises qui disposent de ressources financières conséquentes, sont les mieux équipées à pré-adopter et adopter de nouvelles innovations[139], puisqu'elles arrivent à assumer aisément toutes les charges correspondantes à un tel projet.

La disponibilité de la ressource financière, permet à l'entreprise d'acquérir la technologie requise et de consolider ainsi sa ressource technologique, tout en sachant, que l'intégration de la veille stratégique impose la détention d'outil Hardware et de Software, bien maîtrisés dans

[136] CHAN. S.M.H & NGAI. E.W.T, A qualitative study of information technology adoption: how ten organizations adopted Web-Based-Training, Information Systems Journal, 17, 2007, p 308.
[137] METAIS. E, Stratégie et ressources de l'entreprise, Economica, 2004, p 32.
[138] LESCA. N *et al,Op, Cit,* 2015, p 19.
[139] THONG. J.Y.L, *Op, Cit,* 194.

l'entreprise[140]. Dans cette perspective, PEMKUMAR & ROBERTS (1999), ont inclus dans leur étude portant sur l'adoption des nouvelles technologies de l'information dans les PME américaines rurales, l'attribut organisationnel d'expertise en IT, une caractéristique supposé avoir un impact positif sur l'adoption de l'innovation concernée. Néanmoins, dans cette étude, son impact n'a pas été explicité et validé[141].

Il convient, toutefois, de noter que la ressource humaine à travers les compétences qu'elle procure, joue un rôle important dans la pré-adoption, l'adoption et l'exploitation de la veille stratégique dans les entreprises. En effet, TROSHANI (2011), a mis l'accent sur la compétence humaine dans son analyse des conditions d'appropriation d'un système d'information (SI) orienté ressource humaine (HRIS) dans le secteur public. Pour cet auteur, la compétence humaine organisationnelle comprend trois constituants, le domaine de connaissance de la ressource humaine, les habiletés techniques IT/IS et les habiletés communicationnelles[142]. En sus, selon cette étude la compétence humaine a un impact positif vis-à-vis de l'adoption de l'innovation HRIS. Dans la même lignée, LESCA N & CARON-FASAN (2008), ont avancé que, le manque de compétences de la part du porteur ainsi que de l'équipe du projet d'adoption du processus de la veille stratégique, constitue un facteur d'échec faisant que ce projet se solde par un abandon imminent.

Par conséquent, un lien de complémentarité subsiste entre ces trois ressources organisationnelles, puisque la ressource financière engendre les deux autres types, et ce, en acquérant des technologies nouvelles, ou en embauchant des compétences humaines. Cependant, la ressource humaine gère et fait valoir les ressources financière et technologique. Et en termes de pré-adoption de la veille stratégique, nous présumons que ces ressources ont un impact décisif quant à son accomplissement.

En conséquence, considérer les prédispositions en ressources, nous renvoie au final, au coût que l'entreprise doit supporter en vue d'adopter le processus de la veille stratégique. En fait, il est question de mettre l'accent sur le budget alloué à la mise en œuvre de ce processus informationnel, ce qui constitue, pour LESCA N & CARON-FASAN (2015) un facilitateur, permettant à l'entreprise de réunir les ressources humaine, technologique et financière indispensables pour mener à bien un tel projet.

[140] REIX. R, Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, 1995, p 67.
[141] PEMKUMAR. G & ROBERTS .M, *Op, Cit*, p 470.
[142] TROSHANI. I, Exploring the public sector adoption of HRIS, Industrial Management & Data Systems, Vol 111 (3), 2011, p 476.

Il importe de noter que le coût de l'adoption de la veille stratégique est perçu différemment d'une entreprise à une autre, un même coût, peut être perçu faible par une entreprise, et perçu élevé par une autre, et ce, en fonction, de la ressource financière disponible pour chacune et des budgets alloués en la matière. A côté, des ressources financières, la considération de l'utilité de ce processus informationnel pour l'entreprise, permet une perception variée du coût.

Par ailleurs, en matière de veille stratégique, les spécialistes affirment, que les coûts sont élastiques et adaptables à tous les budgets, même l'entreprise individuelle est en mesure de pré-adopter voire adopter ce processus informationnel de veille stratégique[143].

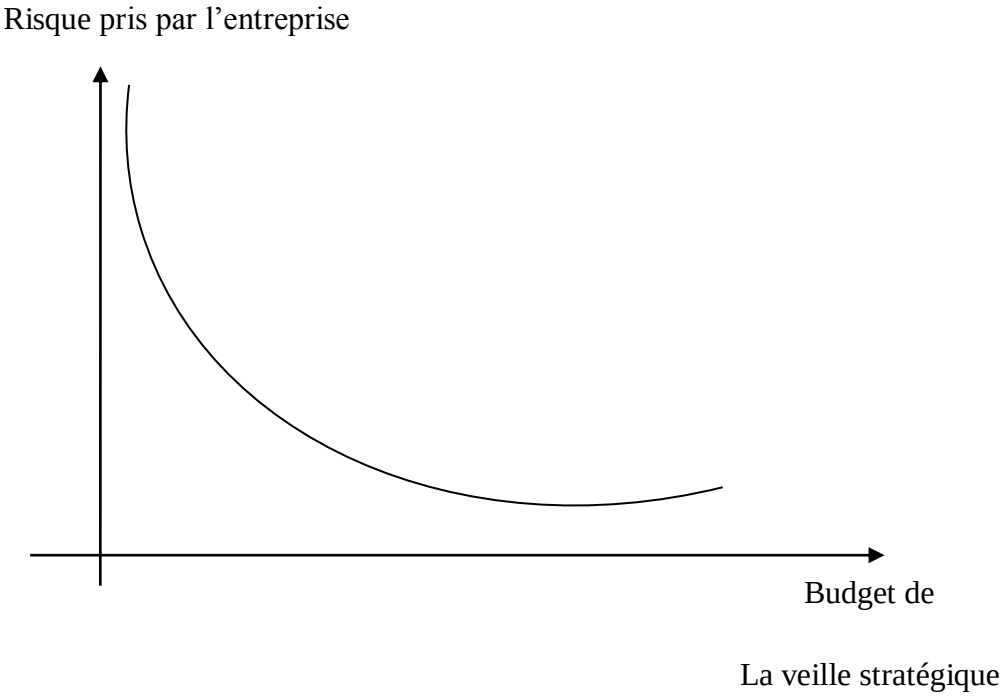
Toutefois, dans un entretien avec l'expert français en intelligence compétitive, HENRI DOU[144], ce dernier a dévoilé que les entreprises qui réussissent le mieux dans ce domaine, sont celles, qui ont su accorder à la veille stratégique les budgets nécessaires à son développement.

MARTINET & MARTI (1995), reconnaissent que le processus de veille stratégique vise à améliorer les diverses décisions prises par l'entreprise, et à augmenter donc la probabilité de prendre les bonnes décisions (et diminuer celle de prendre les mauvaises). De ce fait, le raisonnement à tenir, revient à admettre que le niveau de risque pris par l'entreprise suite à la prise d'une mauvaise décision, varie en sens inverse de l'investissement en veille stratégique.

Il est alors à l'entreprise de décider quel niveau de risque admettre et par voie de conséquence, quel enveloppe financière, elle doit mettre sur le budget de la veille stratégique[145]. En effet, le calcul n'est point évident, non facile à réaliser, mais nous savons déjà, à l'instar de ce que visualise la figure suivante, qu'un budget nul correspond à un risque maximum.

[143] BESSON. B & POSSIN. J.C, Du renseignement à l'intelligence économique, 2e édition, Dunod, 2001, p 126.
[144] BRUTE DE REMUR . D, Ce que l'intelligence économique veut dire, Les éditions d'Organisations, 2006, p 39.
[145] MARTINET .B & MARTI .Y.M, *Op, Cit*, 1995, p 200.

Figure II.06. Risque et budget relatifs à la veille stratégique en entreprise.



Source : MARTINET B ET MARTI Y.M, L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, 1995, p 200.

En conséquence, même avec des coûts d'adoption de la veille stratégique tout à fait adaptables et élastiques, la perception qu'en ont les entreprises demeure très différente. Par ailleurs, la disponibilité des ressources en interne, ou la possibilité qu'a l'entreprise de les mobiliser en externe, en vue d'allouer les ressources requises pour ce projet, s'avère un attribut organisationnel pouvant avoir un impact décisif (BRUTE DE REMUR, 2006 ; LESCA N & CARON-FASAN, 2008 ; 2015) dès l'amont, c'est-à-dire dès la phase de la pré-adoption du processus informationnel de la veille stratégique.

3.2. Le support du top management ou l'engagement du dirigeant

Le support de top management est une caractéristique organisationnelle qui influe directement l'adoption des innovations dans les entreprises, puisque tout compte fait, la décision d'adoption, revient exclusivement à ses dirigeant(s).

L'attribut organisationnel secondaire du support du top management, est analysé dans plusieurs études relatives à l'adoption et l'implémentation des innovations dans les entreprises. A cet effet, PREMKUMAR & ROBERTS (1999), affirment que plusieurs études ont statué que le support du top management constitue un facteur critique dans la création

d'un climat favorable et dans l'allocation de ressources adéquates pour l'adoption de nouvelles technologies[146].

Dans la même lignée, l'étude de SEYAL (2007), traitant les facteurs contribuant à l'adoption de l'innovation EDI dans les PME Brunéiennes, confirme le poids crucial de cet attribut dans l'intégration de l'innovation concernée. Ainsi, d'après l'auteur, le support et l'engagement du top management, au même titre que les attributs d'avantage relatif perçu, et de support du Gouvernement, constituent des déterminants significatifs d'adoption de la technologie d'EDI[147].

TROSHANI (2011) est aussi revenu sur l'engagement du top management comme une clé de motivation pour l'adoption de l'HRIS, dans la mesure où celui-ci se présente comme une source du support et de financement qui sont tous les deux décisif pour mener à bien ce projet[148].

Par ailleurs, pour ce qui est de la pré-adoption de le veille stratégique dans l'entreprise, le support du top management, et son engagement total consiste en un seau de légitimation du processus informationnel de la veille stratégique, et aussi un facteur clés de succès de son adoption, c'est ainsi que BOULIFA-TAMBOURA *et al*, (2009) ont validé que parmi les facteurs critiques de succès les plus importants pour la mise en place de la veille stratégique, figure au premier rang, le soutien de la direction générale[149].

De même, LESCA N *et al*, (2008, 2015), ont mis l'accent sur l'importance de l'implication de top management de l'entreprise dans la pré-adoption, l'adoption et l'exploitation de la veille stratégique, dans la mesure où un engagement inapproprié de la direction représente un facteur d'échec du projet d'adoption de la veille stratégique.

Il est tout à fait acceptable d'octroyer un tel poids à cet attribut organisationnel, puisque parmi les missions qui lui sont souvent assignées, figure l'amélioration de la décision stratégique qui est par définition prise par le top management ou encore par le dirigeant. Comme dans chaque projet de pré-adoption, celui de pré-adopter la veille stratégique ne peut que susciter

[146] PEMKUMAR .G & ROBERTS .M, *Op, Cit*, p 472.
[147] SEYAL .A.H, RAHMAN .M.N & YUSSOF .A.M, A quantitative analysis of factors contributing electronic data interchange adoption among Bruneian SMEs, Business Process Management Journal, Vol 13 (50), 2007, p 733.
[148] TROSHANI .I, *Op, Cit*, p 478.
[149] BOULIFA-TAMBOURA .I & BEN AMMAR-MAMLOUK .Z, *Op, Cit*, 191.

activement l'implication effective des collaborateurs concernés sans un engagement explicite de top management de l'entreprise.

Somme toute, à ce stade nous supposons que le support de top management est susceptible d'impacter significativement la pré-adoption de la veille stratégique. Par ailleurs, et en raisons du choix relatif à notre terrain de recherche qui est constitué des PME, nous optons pour le vocable de l'engagement du dirigeant de la PME au lieu de celui de support de top management. Tout en concédant qu'ils font référence à la même réalité, seulement dans notre cas, l'accent est mis sur un seul individu qui est le dirigeant de la PME, et non sur les quelques un assurant le management de l'entreprise, le plus souvent d'une taille plus importante.

Il convient de mentionner aussi que parmi les caractéristiques les plus réitérée dans les études concernant les déterminants d'adoption des diverses innovations en entreprises, figure l'attribut de la taille de l'entreprise (IACOVOU *et al*, 1995; PREMKUMAR & ROBETS, 1999; CHAN & NGAI, 2007; TROSHANI, 2011; HAMEED *et al*, 2012). Par ailleurs, comme l'a mentionné IACOVOU (1995), qu'en termes de chiffre d'affaires, il apparait que les entreprises adoptives, en moyenne, sont de taille plus importante, que les entreprises non-adoptives. Cela est d'autant plus évident, que la taille de l'entreprise est appréhendée suivant la mesure financière, renvoyant ainsi, aux ressources organisationnelles disponibles, dans ce sens, les entreprises dotées de ressources conséquentes sont plus enclines à adopter de nouvelles innovations[150].

Outre la considération financière de la taille de l'entreprise qui nous renvoie d'emblée à la première caractéristique de la prédisposition organisationnelle, nous avons écarté l'attribut de la taille de l'entreprise, parce que notre travail de recherche se recentre exclusivement sur les entreprises de taille moyenne et petite autrement dit les PME.

Par ailleurs, concernant le degré de centralisation et de formalisation dans l'entreprise, les appréciations quant à leurs impacts sur la pré-adoption des innovations demeurent négatives, ainsi, TROSHANI (2011) a attesté qu'un fort degré de centralisation influe de manière

[150] IACOVOU .C, BENBASAT .I & DEXTER .A.S, *Op, Cit*, p 477.

négative l'adoption de l'innovation HRIS[151]. De même DAMANPOUR (1991), a mentionné qu'une faible centralisation et une faible formalisation facilite l'initiation des innovations[152].

Le résultat de l'étude de SEYAL (2007) n'a pas mis en avant une relation explicite et signifiante entre la culture organisationnelle et l'adoption de l'innovation EDI. En effet, la culture organisationnelle figure parmi les facteurs critiques de succès les moins importants identifiés par BOULIFA-TAMBOURA *et al*, (2003), cependant, il importe de noter qu'il n'y a pas de possibilité d'agir sur cet attribut organisationnel du moins à court terme, pour ces raisons nous n'avons pas inclus cette caractéristique dans notre recherche.

3.3. L'Implication des utilisateurs potentiels

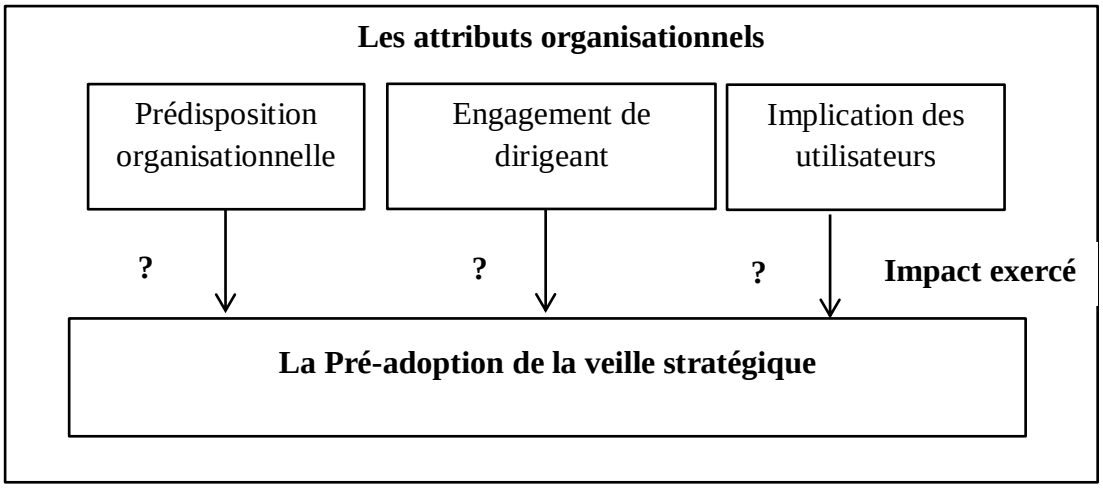
L'implication des collaborateurs utilisateurs de la veille stratégique constitue un attribut organisationnel, interprété selon LESCA N *et al* (2008)[153] comme un facteur d'échec dans le cas où la mobilisation de ces parties prenantes est faible, non loin BOULIFA-TAMBOURA *et al* (2009), ont cité la motivation des parties intervenantes comme un facteur critique du succès de la mise en œuvre de la veille stratégique en entreprise.

Nous retrouvons aussi cet attribut dans l'analyse effectué par SEYAL (2007), celui-ci a émis l'hypothèse selon laquelle la motivation à l'utilisation et donc, la forte implication et mobilisation des collaborateurs a, un impact positif sur l'adoption de l'innovation EDI dans les PME Brunéiennes. Nonobstant, cette relation n'a pas été validé. Il convient de souligner, qu'en matière de veille stratégique, une pré-adoption réussie passe inéluctablement par une motivation et une implication forte des collaborateurs utilisateurs de l'entreprise.

Somme toute, nous nous axons tout au long de notre travail de recherche à vérifier ces relations entre les attributs organisationnels de prédisposition organisationnelle, de l'engagement du dirigeant et d'implication des utilisateurs potentiels, et la pré-adoption de la veille stratégique en entreprise, et c'est ce qui est mis en lumière par la figure suivante :

[151]TROSHANI. I, *Op, Cit*, p 476.
[152] DAMANPOUR. F, Op, Cit, p 562.
[153] LESCA. N & CARON-FASAN. M.L, *Op, Cit*, 2008, p 17-42.

Figure.II.07. Les attributs relatifs au contexte Organisation.



Source : figure récapitulative élaborée par nos soins.

Pour conclure, les attributs secondaires relatifs au contexte Organisation sont divers, cependant, nous nous sommes axées dans notre travail sur trois caractéristiques organisationnelles, qui sont la prédisposition organisationnelle, le support du top management et l'implication des utilisateurs potentiels.

En sus, le premier attribut organisationnel, en l'occurrence la prédisposition organisationnelle englobe trois aspects primordiaux dans la vie et le développement pérenne de toute entreprise, il s'agit des ressources financière, technologique et humaine. Evoquer et penser la pré-adoption d'une innovation, renvoie inévitablement à la prédisposition financière, sans laquelle l'entreprise ne peut l'acquérir, puisque celle-ci constitue un investissement financier plus ou moins important.

Puis, la prédisposition technologique, en terme d'infrastructure et de plateforme technologique existante trouvent toute son importance, et à ce niveau nous pouvons faire appel aux caractéristiques propres de la veille stratégique, qui est la compatibilité, puisqu'il doit y avoir une certaine cohérence et prolongement pour la ressource technologique disponible dans l'entreprise. Outre, ces deux ressources, celle humaine ne manque pas d'intérêt, dans la mesure où la ressource humaine à travers les diverses compétences qu'elle draine, a cette vertu d'exploiter et de tirer profit des deux ressources précédentes. Par ailleurs, estimer l'impact de la prédisposition organisationnelle sur la pré-adoption de la veille stratégique en entreprise, revient à apprécier l'impact de chacune de ces ressources sur cette pré-adoption.

Le second attribut organisationnel retenu consiste en le l'engagement du dirigeant (le support du top management) de l'entreprise dans la pré-adoption de la veille stratégique. Il importe de souligner que parmi toutes les caractéristiques organisationnelles analysées par les différents auteurs, cet attribut est le plus significatif quant à l'adoption des innovations dans les entreprises.

Il est clair, que la pré-adoption voire l'adoption d'une innovation qui ne suscite pas la motivation et l'implication des utilisateurs potentiels, se voit échouer dans le temps. Tel est le cas, de la pré-adoption de la veille stratégique en entreprise, en effet, nous estimons au préalable, qu'une implication vive de ses collaborateurs utilisateurs potentiels peut avoir un impact positif vis-à-vis de sa pré-adoption dans l'entreprise.

Somme toute, nous ne nions pas l'importance des autres attributs organisationnels secondaires, puisque chacun d'eux a un impact plus ou moins significatif sur la pré-adoption de la veille stratégique au sein de l'entreprise. Nonobstant, nous avons uniquement retenu les attributs organisationnels qui s'avèrent plus adéquats avec la nature des entreprises considérées, en l'occurrence les PME.

SECTION 4. LE CONTEXTE ENVIRONNEMENT : LES ATTRIBUTS EXTERNES DE LA PRE-ADOPTION

Après avoir parcouru les deux premiers contextes composant le cadre théorique TOE, nous nous focalisons dans cette dernière section sur le contexte externe à l'entreprise, à savoir celui de son Environnement.

Incontestablement, la relation qu'entretient chaque entreprise avec son environnement varie amplement, en fonction d'un certain nombre de facteur. En fait, l'entreprise ne peut en aucun cas se détacher de son environnement, c'est ce que nous emmène à considérer en premier la relation « entreprise *versus* environnement », en vue de mettre en avant le poids important de l'environnement dans l'existence et la pérennité de l'entreprise.

Puis, les attributs propres à l'environnement vont être en second temps sélectionnés, avec pour objectif d'apprécier l'influence qu'exerce chacune des caractéristiques environnementales retenue sur le processus de pré-adoption de la veille stratégique en entreprise.

4.1. Relation entreprise *versus* environnement

Toute entreprise exerce ses activités et évolue dans un environnement qui lui est intrinsèque. Cette dernière, constitue un système ouvert et interactif entretenant ainsi des liens plus ou moins étroits et plus ou moins durables avec les divers acteurs environnementaux qui le constituent.

La contribution de PORTER (1982) à cet égard est indéniable, puisqu'il est le premier à distinguer l'environnement spécifique de l'entreprise de celui global, à travers l'élaboration de la carte concurrentielle[154] du secteur communément dénommée les cinq forces concurrentielles de PORTER. En sus, avec cette distinction l'entreprise est en mesure d'identifier les acteurs environnementaux qui lui sont pertinents, les acteurs qui ont cette capacité de l'impacter par leurs actions quotidiennes d'une manière plus ou moins avantageuse, autrement dit, d'identifier les parties prenantes[155] environnementales de l'entreprise.

[154] PORTER .M, Choix stratégique et concurrence, Economica, 1982, p 04.

[155] **Partie prenante** d'après le Stanford Research Institute (1963) constitue tout acteur indispensable à la survie de l'entreprise, Freeman (1984), quant à lui qualifie les parties prenantes d'individu ou de groupe d'individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.

Par ailleurs, l'environnement des entreprises de nos jours n'est plus celui de jadis, celui-ci a connu des évolutions incessantes et importantes, à un rythme qui s'accélère davantage. A la fois le phénomène de mondialisation, l'essor des technologies de l'information et de la communication, la tendance à la tertiarisation croissante du secteur secondaire, l'importance des innovations,…ont contribué chacune à son aune à la génération d'un environnement nouvel[156] (DESGARDINS, 1997), caractérisé par sa turbulence, sa complexité, son incertitude, … L'environnement devient à l'heure actuelle non facile à saisir et à décrypter pour l'entreprise moderne.

L'environnement constitue un contexte naturel pour l'entreprise, celui qui abrite un ensemble de surprises stratégiques au sens d'ANSOFF (1975), qui se traduisent par des opportunités de développement à saisir et/ou des menaces pouvant la réduire à néant. Ainsi, l'environnement affecte l'entreprise fortement, dans ce sens, nous mobilisons deux théories en vue de conforter davantage notre postulat, il s'agit de la théorie évolutionniste de l'entreprise et la théorie de la contingence structurelle, en particulier à travers la contribution de LAWRENCE & LORSCH (1967).

4.1.1. L'environnement de l'entreprise comme mécanisme de sélection naturelle

La théorie évolutionniste est fondée sur une analogie aux modèles biologiques, ayant pour objectif de transcender les limites de l'orthodoxie moderne, NELSON & WINTER (1982) à travers leur contribution[157]ont mis l'accent sur certains soubassements constituant cette théorie à savoir l'ultra-individualisme qui par contraste au holisme, consiste à prendre en compte dans l'étude des entreprises chaque acteurs individuellement, les routines organisationnelles assimilées aux gènes qui confèrent aux entreprises leurs caractéristiques idiosyncratiques présentes et futures, et la sélection naturelle exercée par l'environnement externe sur l'ensemble de ses entreprises.

Ce mécanisme de sélection agit comme un filtre qui ne retient que certaines entreprises, celles qui sont plus performantes, dans ce sens, les environnements offrent une définition du succès pour les entreprises et cette définition est reliée de fort près à leur capacité à survivre et à croître[158], dans le temps. Il ressort de cette définition que la performance des entreprises

[156] DESGARDINS .B, Le nouvel environnement international, Dunod, 1997, p 10.
[157] NELSON .R & WINTER .S.G, An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press, 1982.
[158] NELSON .R & WINTER .S.G, *Op, Cit*, p 09.

apparaît moins comme le résultat de leurs actions passées que comme la condition de leur survie future.

Ces auteurs mettent en relief, de par leur théorie, le rôle crucial que rempli l'environnement des entreprises, se faisant, certaines entreprises survivent au détriment des autres. A ce niveau, il importe de souligner que l'élément clés dans cette définition du succès et de cette dynamique d'évolution constitue la diversité[159] des entreprises en place, en d'autre vocable, une population d'entreprises uniforme, ne peut avoir qu'un comportement radicalement contrasté face à la sélection environnementale, ainsi elle disparait entièrement ou elle survie dans sa totalité.

Par conséquent, l'entreprise a certainement tout intérêt à surveiller son environnement et les évènements pouvant s'y produire de près, puisque chaque manœuvre stratégique[160], chaque innovation, chaque avènement d'un acteur nouveau, … est susceptible de constituer le déclic d'une sélection, dont le résultat est une reconfiguration neuve de l'environnement, initiée par une dynamique d'évolution de la performance, qui fait que quelques entreprises survivent, pendant que d'autres succombent.

4.1.2. S'adapter aux mutations environnementales

Il est logique que face aux mutations environnementales, les entreprises sont appelées à réagir chacune à sa manière. En effet, si le mécanisme consistant à cribler les entreprises en place est guidé par les indicateurs financiers de performances, s'appréciant ainsi à travers la leur profitabilité, la théorie de la contingence structurelle met davantage l'accent sur l'étude d'indicateurs qualitatifs fondant l'interactivité: « mutation de l'environnement _action de l'entreprise».

En ce qui nous concerne, nous abordons exclusivement le facteur de contingence externe qui est l'environnement de l'entreprise, d'après les apports de cette théorie les facteurs de contingence à la fois internes (technologie, stratégie, taille et âge) et externe sont amenés à influencer de manière déterminante la structure organisationnelle des entreprises, ce faisant leurs décisions et leurs actions, dès lors, cela crée une diversité des structures organisationnelles d'entreprises, qui sont adaptées à des environnements différents.

[159] YILDIZOGLU .M, Approche évolutionniste de la dynamique économique, Cahiers GREThA, 2009, p 08.
[160] D'AVENI .R, Hyper-compétition, Vuibert, 1995, p 265.

LAWRENCE & LORSCH[161](1967) se sont focaliser sur l'étude de l'interdépendance entre le changement de l'environnement d'un côté et de l'autre l'adaptation des structures organisationnelles. En conclusion, chaque fois que l'environnement se transforme, les entreprises adoptent des structures contingentes, à l'exemple de ce qui est constaté à travers la réponse des entreprises à l'élargissement des marché à l'ère de la mondialisation, consistant en l'adoption de structures nouvelles divisionnelles ou matricielles dans l'objectif d'adapter leurs produits aux spécificités des nouveaux marchés.

Et qu'en est-il des entreprises qui ne réagissent pas aux fluctuations de leurs environnements ? La théorie de la contingence structurelle constitue à notre sens un prolongement de mécanisme de sélection. Ainsi, le cas échéant, les entreprises qui ne réagissent pas en temps opportun, sont destinées à disparaitre, puisqu'une évolution s'est accomplie, vers des structures plus adéquates, susceptible de contribuer à une meilleure performance pour les entreprises qui ont sues réagir.

Par conséquent, les apports des deux théories précédentes ne font que certifier le poids important de l'environnement de l'entreprise dans la détermination des décisions à prendre et par voie de conséquence, des actions à mettre en œuvre. Il est même concevable de penser que l'environnement fabrique ses propres entreprises, alias le sort de l'entreprise est intimement lié à son environnement, de ce fait, s'informer, décrypter, comprendre ce dernier devient obligatoire, ce qui devient d'autant plus crucial pour les entreprises modernes qui évoluent dans des environnements tendant à être encore plus chaotiques.

4.1.3. Faire preuve de pro-activité : agir pour ne pas subir

Surveiller et scruter son environnement ne peut aucunement être envisageable que dans une perspective de réaction aux mutations et donc de mise en place des actions d'adaptation et d'ajustement. La tendance présente est de chercher les informations sur l'environnement en vue d'être source d'initiation des transformations, à ce temps il est question de faire preuve d'anticipation et de vision stratégique, d'agir pour ne pas être contraint de devoir réagir tard dans un contexte d'urgence.

La prise en compte des actions et des interactions des parties prenantes environnementales, s'accentue encore plus pour l'entreprise voulant initier des changements dans son

[161] LAWRENCE .P.R & LORSCH .J.W, Organization and environment: managing differentiation and integration, Boston: Harvard Business School, 1967.

environnement. Il demeure, que pour perturber le *statuquo* et imposer de nouveaux standards, de nouvelles normes, l'entreprise met en place des actions d'influence[162], allant du plus répandu qui est le Lobbying aux actions d'ajustement et de découragement (LARIVET & BROUARD, 2007), et ce, dans le but de reconfigurer l'environnement d'une manière qui lui est plus avantageuse.

Face au projet de la pré-adoption de la veille stratégique, l'entreprise est en mesure de puiser dans son environnement le support requis, lui permettant de le mener à bien. Toutefois, l'environnement avec ses diverses contraintes recourt au contraire à dissuader l'entreprise quant à une telle décision.

Pour ce qui est de notre travail de recherche, nous nous intéressons davantage aux acteurs environnementaux susceptibles d'exercer une influence significative sur à l'entreprise dans la phase de pré-adoption de la veille stratégique. C'est ainsi que nous présentons dans ce qui suit les attributs environnementaux en mesure d'exercer une telle influence :

4.2. Les attributs secondaires de l'environnement

Tout comme les deux contextes précédents de Veille stratégique et d'Organisation, le contexte Environnement peut être aussi appréhendé à travers un ensemble d'attributs secondaires. En fait, pour notre part, nous considérons que les caractéristiques propres de l'environnement s'incarnent dans les agissements des divers acteurs environnementaux. Des agissements qui peuvent avoir un impact plus ou moins important sur l'entreprise qui a l'intention de pré-adopter le processus de veille stratégique.

Par ailleurs, les études analysant la pré-adoption voire l'adoption d'une innovation donnée en entreprise, mettent diversement l'accent sur une kyrielle d'attributs, c'est ainsi que nous parcourons quelques un :

4.2.1. L'attribut de la pression concurrentielle

DRICH (1979) a confirmé que le facteur majeur que les entreprises en place doivent prendre en compte est les autres entreprises. En effet, les entreprises rivalisent non seulement pour les

[162] Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain JUILLET, Revue Communication & Influence Review, numéro exceptionnel n°01, Juin 2009, p 04 & L'influence, pointe de diamant de l'intelligence économique : décryptage d'Eric DELBEQUE, Communication & Influence Review, n° 28, Décembre 2011, p 01 & Puissance, marchés, territoires, le triptyque de la guerre économique : décrypté par Christian HARBULOT, Communication & influence Review, n° 32, Avril 2012, p 01 & Identité, influence, puissance : face à la mondialisation, plaidoyer pour la diversité d'Hervé JUVIN, Communication & Influence Review, n° 49, Novembre 2013, p 03.

ressources et les clients, mais pour le pouvoir politique et la légitimité institutionnelle, pour l'adaptation aussi bien sociale qu'économique[163].

A ce stade de développement, nous mettons l'accent sur les entreprises concurrentes, et sur la pression concurrentielle en présence, qui constitue une caractéristique environnementale faisant référence aux actions que les concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise mettent en œuvre.

En sus, l'acteur environnemental pris en compte à ce niveau constitue le concurrent de l'entreprise, qui entreprend des actions, qui par voie de conséquence exerce une influence décisive quant à ses projets en cours.

Les études portant sur l'analyse de l'impact des attributs environnementaux sur l'adoption des innovations dans les entreprises ont mis l'accent chacune à son aune sur le poids de la concurrence en la matière. Dans cette perspective, KUAN & CHAU (2001) se sont focalisés sur l'appréciation de l'influence des pressions concurrentielles sur l'adoption des innovations. C'est ainsi, qu'ils se sont parvenus à un résultat qu'ils ont eux-mêmes interprété d'étonnant, selon lequel les entreprises qui ont adopté l'innovation perçoivent moins de pression concurrentielle[164].

Dans leur sillage, QUADDUS & HOFMEYER (2007), ont posé pour hypothèse la possible influence des concurrents exploitant l'innovation sur les entreprises non adoptives, un lien qui n'a pas été significatif du point de vue statistique, dès lors, l'hypothèse n'a pas été confirmée[165]. GROVER (1993) a aussi abouti à un résultat peu ou prou identique, c'est-à-dire, que l'impact de l'intensité concurrentielle sur l'adoption de l'innovation en entreprise n'a pas été explicitement affirmé[166].

WANG *et al* (2010) quant à eux, ont identifié la pression concurrentielle comme un déterminant important dans l'adoption de l'innovation concernée[167], donc, une concurrence intense, contraint les entreprises à rechercher des avantages concurrentielles à travers l'adoption des innovations, dans ce sens, cette caractéristique est considérée, pour eux, comme un stimulateur dans l'adoption des innovations dans l'entreprise.

[163] DIMAGGIO .P.J & POWELL .W.W, The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, Vol 48 (2), 1983, p 150.
[164] KUAN K.K.Y & CHAU P.Y.K, *Op, Cit*, p 518.
[165] QUADDUS .M & HOFMEYER .G, *Op, Cit*, p 205.
[166] GROVER .V, *Op, Cit*, p 625.
[167] WANG Y.M, WANG Y.S & YANG Y.F, *Op, Cit*, p 813.

Nous constatons, l'ambivalence des résultats auxquels sont parvenus les diverses études que nous avons consulté, ce qui témoigne du caractère pertinent de cet attribut de l'environnement, puisque à la fois les hypothèses validées et invalidées requièrent des explications plausibles, quant à la nature de la relation prévalant entre la pression concurrentielle d'un côté, et la pré-adoption voire l'adoption de l'innovation de l'autre.

Toutefois, en matière de veille stratégique, il est presque évident que les pressions concurrentielles stimulent l'entreprise à adopter ce processus informationnel[168] (BROUARD, 2000), puisqu'elle est en mesure de consolider sa compétitivité à moyen et à long terme, à travers notamment la contribution à la création d'avantages divers, et ce, au détriment de ses rivales. Dès lors, dans un environnement concurrentiel, et en présence de plusieurs rivales, l'information traquée par le processus de veille stratégique est en mesure de faire la différence, grâce à l'anticipation, à une prise de décision informée, à une meilleure mobilisation des réseaux informationnels, …

Dans ce sens, LARIVET & BROUARD (2007) sont parvenu à la conclusion selon laquelle pratiquer la veille stratégique au niveau de la PME ne semble pas avoir de rapport avec sa taille, son indépendance patrimoniale, ou son secteur d'activité. Cependant, cette pratique dépend fortement de la concurrence affrontée, en fait, c'est parce que la PME souhaite affronter des marchés et des concurrents qui sont très différents de son environnement de référence, que celle-ci développe une surveillance proactive. Et c'est parce que une PME possède un niveau de vigilance élevé qu'elle est à même de détecter des opportunités dans un environnement géographiquement éloigné[169].

Somme toute, nous nous penchons davantage du côté du résultat de l'étude de WANG *et al* (2010), c'est pour cette raison que nous retenons cette caractéristique de l'environnement externe, comme étant un attribut qui peut avoir une influence marquante par rapport à la pré-adoption de la veille stratégique en entreprise.

[168] BROUARD .F, Que la veille stratégique se lève : faisons le pont sur la terminologie et le concept, Congrès ASAC-IFSAM, Québec, 2000, p 34.
[169] LARIVET. S & BROUARD. F, Stratégies des PME et pratiques d'intelligence économique et de la veille stratégique, 5e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, 2007, 20.

4.2.2. L'attribut du support des divers partenaires environnementaux

Un second attribut propre à l'environnement de l'entreprise est celui du support des divers partenaires avec lesquels elle est amenée à entretenir dans le temps des relations plus ou moins durables et plus ou moins étroites.

Le partenaire de l'entreprise peut être sa banque, son fournisseur, son distributeur, son sous-traitant, …nonobstant, à travers les diverses actions que ceux-ci entreprennent, ils influent peu ou prou sur elle, voire même, facilitent ou entravent ses projets. Le partenaire constitue un acteur environnemental probant pour l'entreprise, donc, celui-ci peut agir en appui voire en créant ce déclic pour qu'elle s'adopte des outils, des innovations… dans l'objectif de consolider ce partenariat gagnant-gagnant sur lequel cette interdépendance est bâtie.

L'influence de cet attribut environnemental sur l'adoption des innovations dans les entreprises a été déjà analysée par certains auteurs, c'est ainsi que, QUADDUS & HOFMEYER (2007), se sont focalisés sur l'analyse du support des fournisseurs pour l'entreprise dans le cadre d'adoption d'une innovation donnée, et pour résultat, ils ont eu une relation positive dans le sens où le support des fournisseurs exerce un impact positif sur le processus d'adoption dans les PME étudiées[170].

WANG *et al* (2010), quant à eux ont mis l'accent sur les pressions qu'exercent les partenaires. Au fait, avec une demande provenant de la part d'un partenaire puissant, l'entreprise sera amenée à adopter l'innovation en question. En outre, il peut, toutefois, s'agir d'exposer son adaptation comme un partenaire fiable dans l'industrie. Comme aboutissement de leur étude, l'attribut de la pression des partenaires, est distingué pour constituer un facilitateur significatif dans l'adoption des innovations en entreprises[171].

Pour IFINEDO (2011) le support des partenaires doit se refléter dans l'adoption et l'exploitation de l'innovation, puisque les entreprises, notamment les PME tendent à différer cette adoption par manque d'expertise et de savoir[172]. Par ailleurs, son hypothèse relative à l'impact positif de support de partenaire sur l'acceptation de l'innovation dans les PME, n'a pas été validée, donc, d'après son étude, l'auteur conclut que cet attribut ne constitue pas un attribut décisif quant à l'adoption de l'innovation dans l'entreprise.

[170] QUADDUS .M & HOFMEYER .G, *Op, Cit*, p 205.
[171] WANG Y.M, WANG Y.S & YANG Y.F, *Op, Cit*, p 814.
[172] IFINIDO .P, *Op, Cit*, p 261.

Le processus informationnel que constitue la veille stratégique peut être impacté et ce, bien évidemment au stade de sa pré-adoption en entreprise, par des partenaires externes à l'instar des chercheurs qui peuvent apporter leur connaissances, soutien et accompagnement pour l'entreprise. Aussi, les prestataires spécialisés dans la mise en place et d'exploitation de la veille stratégique ont un rôle déterminant, cependant, il importe de signaler que l'entreprise concernée fait recourt à ces prestataires une fois qu'il y eu en interne une approbation vis-à-vis de cette adoption.

Il est évident que pour un même attribut de l'environnement, les impacts exercés divergent amplement, dans certains cas, celui-ci impacte positivement la pré-adoption ou l'adoption d'une innovation, dans d'autre elle exerce une influence négative, ou encore son influence ne peut pas être explicitée. Dès lors, le support des partenaires environnementaux est la seconde caractéristique que nous préservons, en vue de déceler son impact quant à la pré-adoption de la veille stratégique.

4.2.3. L'attribut de la pression du Gouvernement

Le troisième acteur environnemental qui peut avoir un impact décisif sur l'entreprise est l'Etat ou encore le Gouvernement, une sixième force adjointe un peu plus tard aux cinq forces de PORTER (1982). Cet acteur à travers les diverses politiques gouvernementales, qu'il promeut est capable de consolider ou au contraire de remettre en cause l'existence de l'entreprise.

En outre, les politiques gouvernementales sont susceptibles d'apporter le support requis pour l'entreprise dans ses projets, ou d'exercer des contraintes sur elle, en vue, d'agir d'une manière particulière voulue.

Pour KUAN & CHAU (2001), les politiques gouvernementales sont parmi les raisons qui incitent les PME à adopter une innovation, basés sur ce postulat, ils ont posé l'hypothèse selon laquelle les PME adoptives de l'innovation font face à une pression gouvernementale plus importante que les entreprises non adoptives. Une hypothèse qui a été confirmée par ces auteurs[173].

Pour ROESSNER (1988), plus l'implication de Gouvernement est importante, plus le nombre, d'entreprise potentiellement adoptive de l'innovation, croit substantiellement[174]. Le Gouvernement peut faciliter voire stimuler ou inhiber l'adoption des innovations en

[173] KUAN K.K.Y & CHAU P.Y.K, *Op, Cit*, p 512.
[174] QUADDUS .M & HOFMEYER .G, *Op, Cit*, 205.

entreprises. Néanmoins, le résultat auquel sont parvenus QUADDUS & HOFMEYER (2007) en la matière, ne confirme pas de manière explicite la relation entre l'implication du Gouvernement et l'adoption de l'innovation en entreprise.

L'exemple de la France, est assez éloquent, en fait, il s'est attaché dès le début des années 1990, à répandre et à inciter les entreprises françaises, à mettre en œuvre et à tirer parti des fonctions informationnelles légales de l'intelligence économique. Dès lors, des actions ont été mises en place, comme la création de la Society of Competitive Intelligence Professionals (SCIP) France, en 1992, et la rédaction de rapports[175], servant à baliser ces pratiques, à l'instar de celui du Commissariat général du plan, « Intelligence économique et stratégie des entreprises », en 1994 et du rapport CARAYON, intitulé « Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale ». En 2003, aussi, il y a eu, la nomination d'JUILLET Allain, comme un haut responsable de l'intelligence économique, …Toutes ces actions concourent à propager et à accompagner la mise en place et l'exploitation de l'intelligence économique aussi bien au niveau de l'Etat qu'au niveau des entreprises françaises, en vue de lutter efficacement dans cette guerre économique (HARBULOT, 2008) au quelle la France fait face.

A ce propos, nous pouvons soutenir que le Gouvernement est en mesure d'accomplir deux rôles, en ce qui a trait à l'adoption de la veille stratégique. Le premier, est qu'en étant bien conscient des enjeux de l'exploitation de l'information pour l'entreprise, le gouvernement va mettre en place des actions de sensibilisation et d'accompagnement (BROUARD, 2007), qui ont pour objectif d'inciter les entreprises à adopter ce processus informationnel, compte tenu des avantages qu'il génère, dans ce sens, nous qualifions ce dernier, d'un rôle de médiateur[176].

Le second rôle, quant à lui, nous renvoie au Gouvernement, qui de par ses politiques gouvernementales et ses actions, est en mesure de créer de l'incertitude pour les entreprises, ce qui les contraint à mettre en place de la veille en vue d'assurer leurs pérennités dans un environnement pouvant être appréhendé de turbulent. En outre, ce second rôle du Gouvernement est qualifié de coercitif[177], c'est-à-dire, que l'adoption de la veille par

[175] Commissariat général du plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, la documentation française, 1994 & CARAYON B, Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, La documentation française, 2003.

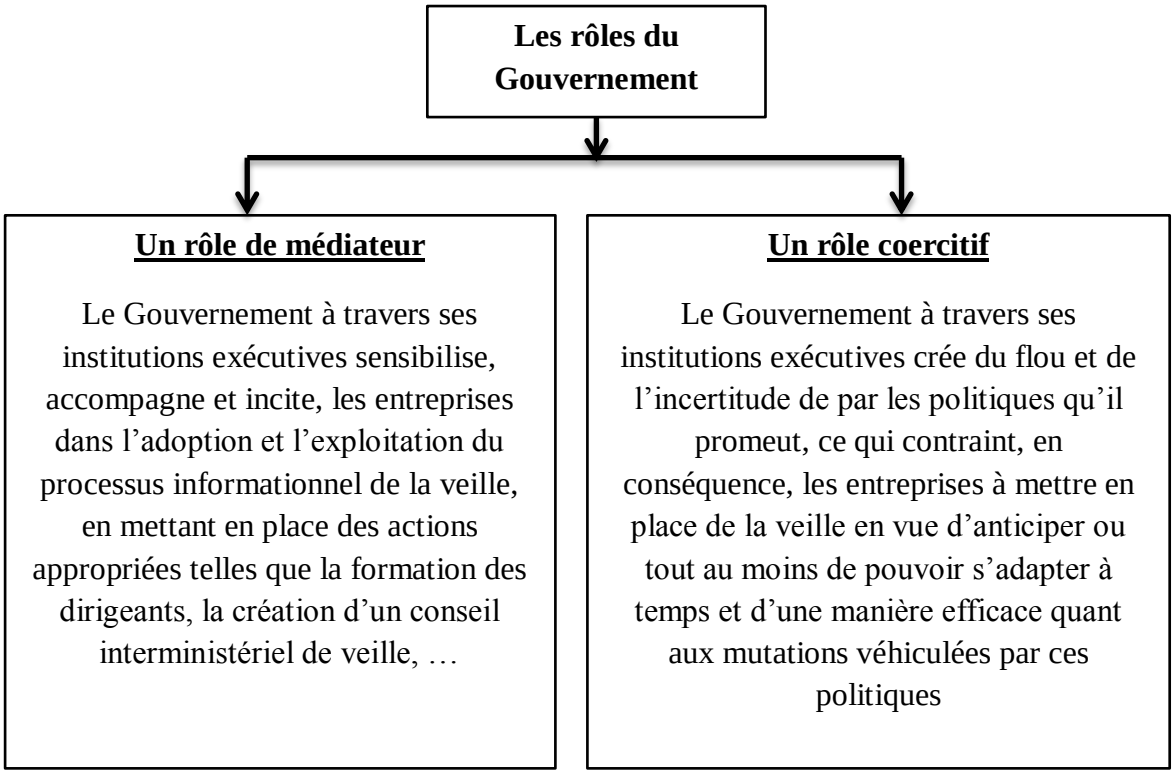
[176] BERGERON .P, Veille stratégique et PME : comparaison des politiques gouvernementales de soutien, Presses de l'Université de Québec, 2000, p 04.

[177] BERGERON. P, *Op, Cit*, p 05 & MARDINIER. H, *Op, Cit*, p 306.

l'entreprise constitue une réponse à ce flou que les politiques du Gouvernement sont en mesure d'alimenter de plus en plus.

Le rôle médiateur du Gouvernement est qualifié et mentionné depuis longtemps, dans les écrits traitant de l'intelligence économique (MARTRE, 1994, CARAYON, 2003, HARBULOT, 2008). Nonobstant, pour ce qui relève, du rôle coercitif de cet acteur environnemental, il convient de souligner que celui-ci n'a pas développé dans la littérature managériale traitant de ce thème, que nous avons étudié. Par ailleurs, nous représentons ces deux rôles du Gouvernement dans la figure ci-dessous :

Figure. II. 08. Les rôles du Gouvernement dans la diffusion de l'adoption du processus de veille au niveau des entreprises.



Source : Figure récapitulative établie par nous-même.

Par ailleurs, nous insistons sur le fait que les études précédentes n'ont pas exclusivement mis l'accent sur ces trois attributs environnementaux, puisque un ensemble d'autres caractéristiques a été analysé, comme celui de l'intensité informationnelle (WANG *et al*, 2010), qui se réfère au degré auquel l'information est présente dans les produits et les services offerts sur les marchés, les entreprises qui opèrent dans un environnement réputé pour être intensif en information ont vraisemblablement tendance à adopter le plus, de nouvelles

innovations. Aussi, GROVER (1993), a étudié un autre attribut relatif à l'acteur environnemental client, d'après celui-ci le pouvoir du client et le degré de sa coordination verticale sont en mesure d'avoir un impact quant à l'adoption des innovations en entreprise[178].

4.2.4. L'attribut de l'incertitude de l'environnement

La dernière caractéristique de l'environnement que nous retenons est celle de son incertitude, bien évidemment, cet attribut ne se rapporte pas exclusivement à un acteur environnemental précis comme est le cas des attributs environnementaux précédents.

L'incertitude de l'environnement constitue à notre sens le résultat de l'action d'un ensemble d'acteurs environnementaux simultanément, alors, avec une telle complexité, l'entreprise peine à décrypter avec efficacité son environnement propre, parce qu'elle ne dispose pas de toutes les informations requises.

L'incertitude de l'environnement se réfère à une situation dans laquelle l'entreprise ne peut avoir une appréhension synoptique et exhaustive de son environnement (LARIVET, 2006). En fait, cette situation d'incertitude peut revêtir trois éventualités, (LESCA, 2003 ; LESCA N & CARON-FASAN, 2006, KRIAA *et al*, 2010) qui sont :

- une incertitude environnementale engendrée par un manque d'informations ;
- une incertitude environnementale due à la prolifération des informations ;
- et enfin une incertitude environnementale générée par le manque de confiance vis-à-vis des informations disponibles entre les mains des collaborateurs de l'entreprise concernée à un moment précis.

Parmi les objectifs stratégiques assignés à la veille stratégique, nous trouvons que celui relatif à la réduction de l'incertitude de l'environnement suscite la quasi-unanimité des chercheurs en la matière (PATEYRON, 1998; AUDET, 2003; KAMOUN-CHOUK, 2005; LARIVET, 2006; LARIVET & BROUARD, 2007; BOULIFA-TAMBOURA & MAMLOUK, 2009; LESCA N & CARON-FASAN, 2008). Dans cette perspective, l'entreprise peut être stimulée à pré-adopter puis à adopter effectivement ce processus informationnel, dans le but d'atténuer substantiellement l'incertitude de son environnement.

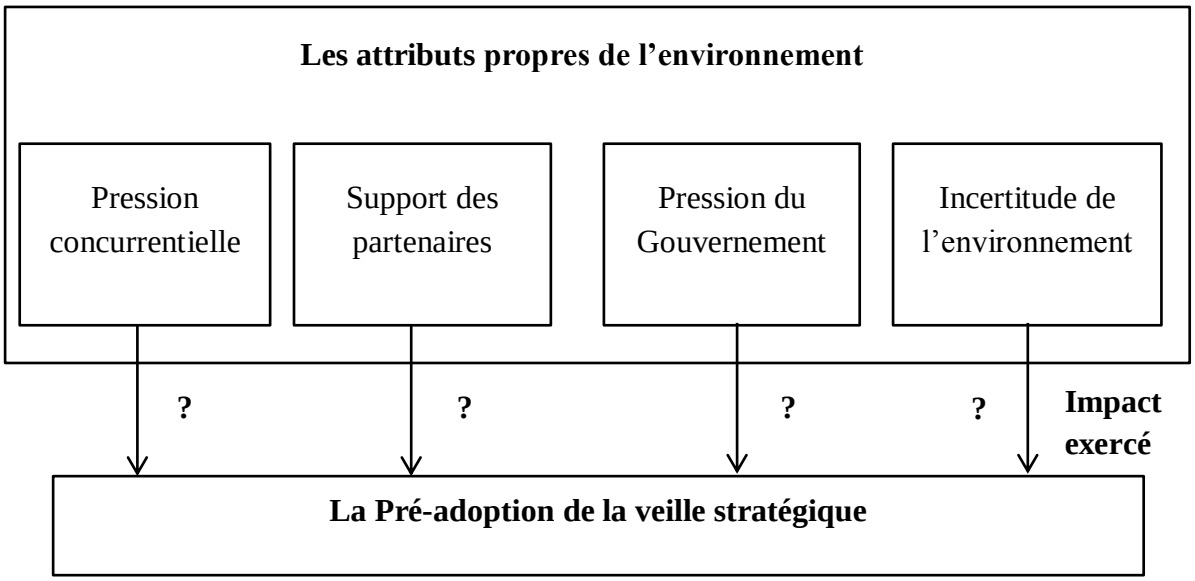
Conséquemment, nous pensons que cet attribut environnemental est capable d'impacter le processus cognitif de pré-adoption de la veille stratégique dans l'entreprise. Dès lors,

[178] GROVER .V, *Op, Cit*, p 612.

l'incertitude de l'environnement est en mesure de jouer un rôle déterminant quant à cette pré-adoption, un rôle, qui pour le moment, nous baptisons de stimulateur, dans le sens où à mesure que cette incertitude s'intensifie, l'entreprise sera amenée à s'approprier des innovations ayant pour finalité de la réduire progressivement.

En sus, la figure prochaine met en lumière l'ensemble des attributs environnementaux retenus, des attributs, en mesure d'exercer une influence (positive ou négative) sur quant à la pré-adoption de la veille stratégique en entreprise :

Figure II.09. Les attributs relatifs au contexte Environnement.



Source : figure récapitulative élaborée par nos soins.

L'environnement de l'entreprise est en mesure de l'impacter profondément, c'est ce que la théorie évolutionniste et la théorie de la contingence structurelle ont bien mis en évidence, puisqu'au final, l'environnement produit ses propres entreprises. Partant de ce constat, nous nous sommes axées sur l'influence de l'environnement, sur une entreprise en phase de pré-adopter le processus informationnel de la veille stratégique, pour ce faire, nous avons sélectionné un ensemble d'attributs environnementaux qui peuvent favoriser ou inhiber ce projet, tout en s'appuyant sur la littérature qui traite l'adoption et l'exploitation des innovations en entreprises.

Quatre attributs secondaires ont été retenus, il s'agit des pressions qu'exercent les entreprises rivales, du support qu'apportent les partenaires, des pressions du Gouvernement, et de degré de l'incertitude de l'environnement. Chacune de ces attributs est susceptible de motiver ou de freiner la pré-adoption de la veille stratégique.

Néanmoins, en mobilisant la théorie de l'isomorphisme institutionnel, nous constatons qu'il est envisageable de préciser la nature des effets exercés par les acteurs environnementaux sur l'entreprise concernée. Dès lors, cette influence peut aussi bien être coercitive que mimétique (DIMAGGIO & POWELL, 1983). L'impact reconnu coercitif résulte des pressions tout autant formelles qu'informelles exercées par des entreprises plus puissantes, ou une coalition d'entreprises, voire un Etat, qui souhaitent déclencher un certain changement chez la cible. Ce type d'impact ne laisse aucune liberté du choix et d'action pour l'entreprise cible, au contraire, il lui impose de réagir peu ou prou conformément aux attentes de ou des partie (s) prenantes environnementales, sous peine d'être mise à l'écart, d'être attaquée, de perdre des avantages, ….

En outre, l'influence est mimétique lorsqu'il s'agit de réponses standards apportées par l'entreprise à l'incertitude environnementale, puisque cette incertitude constitue une force intense qui encourage l'imitation, quand les objectifs sont ambigus, et l'environnement est incertain, les entreprises peuvent se modeler en prenant pour référence les autres entreprises rivales, partenaires[179], … dans ce sens, le mimétisme est censé engendrer des solutions efficaces à moindre coût. En sus, il importe de mentionner que le processus de sélection des innovations est plutôt guidé par les tendances à l'isomorphisme mimétique que par l'amélioration de la performance des entreprises[180]. En considérant, les quatre attributs retenus, nous estimons que les pressions concurrentielles, le support des partenaires et l'incertitude de l'environnement exercent un impact de type mimétique sur l'entreprise en matière de pré-adoption de la veille stratégique. Tandis que, les pressions du Gouvernement sont de nature coercitive. Par ailleurs, il est tout aussi possible, qu'un partenaire puissant exige de l'entreprise de pré-adopter voire d'adopter ce processus informationnel, ainsi, l'impact devient non plus mimétique mais coercitif.

[179] DIMAGGIO. P.J & POWELL. W.W, *Op, Cit*, p 151.
[180] MENARD. C, L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats, Cahiers d'Economie Politique, 2003, p 112.

CONCLUSION

Menées de l'objectif consistant à repérer les déterminants susceptibles d'avoir une influence sur le processus cognitif de pré-adoption de la veille stratégique en entreprise, nous avons mis l'accent tout au long de ce second chapitre sur le cadre théorique mobilisé dans ce travail.

Le cadre théorique TOE nous a servi de fil conducteur pour distinguer trois contextes différents, mais tout à fait importants et complémentaires dans la compréhension et l'explication des déterminants de la pré-adoption du processus informationnel de la veille stratégique. Ce faisant, nous nous sommes attardées dans un premier temps sur le contexte de Veille stratégique. Considérer la veille comme une innovation pour l'entreprise, nous a permis de tirer profit des études traitant l'adoption des innovations au sein des entreprises. C'est ainsi que, nous avons identifié un ensemble d'attributs secondaires qui lui sont relatifs, c'est-à-dire les attributs tels qu'ils sont perçus par l'entreprise potentiellement adoptive.

Dans cette perspective, pour notre premier contexte d'étude, nous avons décelé quatre attributs secondaires propres au processus de veille stratégique, il s'agit de l'avantage relatif de la veille stratégique, de la compatibilité de ce processus informationnel, de sa complexité ainsi que de sa testabilité.

En outre, dans un second temps, nous nous sommes penchées sur l'étude du contexte Organisation, un contexte qui fait référence aux caractéristiques organisationnelles de l'entreprise, pouvant impacter la pré-adoption de la veille stratégique. Dès lors, trois attributs secondaires organisationnels ont été identifiés, qui sont la prédisposition organisationnelle qui s'apprécie en termes de ressources financière, technologique et humaine disponible en entreprise. Outre, le premier attribut organisationnel, nous avons aussi intégré celui de l'engagement du dirigeant et celui de l'implication des utilisateurs potentiels de la veille stratégique.

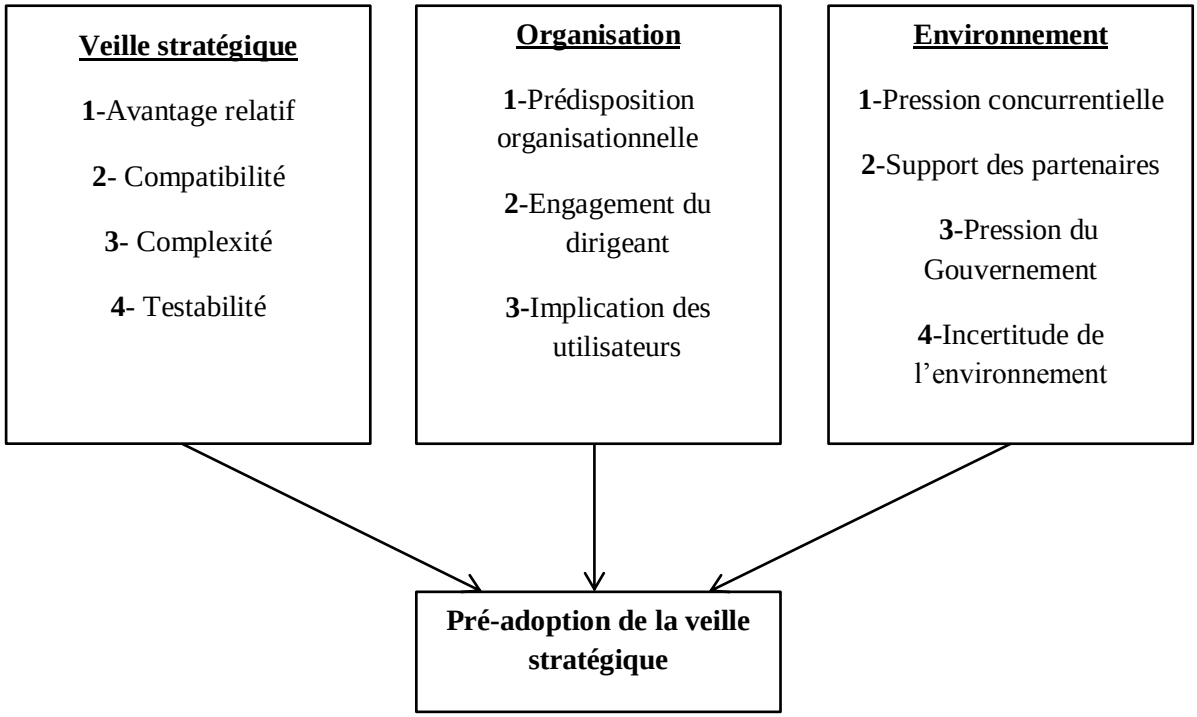
En troisième temps, le contexte Environnement est pris en compte, puisque l'influence qu'il exerce sur l'entreprise est indéniable. Ainsi, en matière de pré-adoption de la veille stratégique, nous avons retenu quatre attributs environnementaux secondaires. La pression concurrentielle, le support des partenaires environnementaux, la pression du Gouvernement et l'incertitude de l'environnement sont des attributs qui peuvent avoir une influence significative quant à cette pré-adoption.

En sus, chacun de ces attributs secondaires relatifs aux différents contextes constitue une variable indépendante, que nous avons relié à la variable dépendante de la pré-adoption, c'est dans cette acception que nous nous interrogeons sur les impacts de ces attributs quant à cette pré-adoption. Il convient, toutefois, de signaler que l'impact que la variable indépendante est appelée à exercer sur la pré-adoption diffère d'un attribut à un autre, et bien évidement d'une entreprise à une autre.

L'ensemble de ces relations théoriques mises en lumière sous forme d'interrogation, nous ont servi à constituer notre modèle de recherche initial, qui est appelé à être affiné et amélioré à mesure que nous avançons dans notre travail de recherche.

La figure suivante retrace notre modèle de recherche théorique nommé Veille stratégique-Organisation-Environnement (VOE) :

Figure.II.10. Notre modèle de recherche théorique initial relatif à la pré-adoption de la veille stratégique dans l'entreprise.



Source : figure récapitulative élaborée par nous-mêmes.

CHAPITRE III. LA PME COMME CONTEXTE DE PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE

Toute recherche est aléatoire, il est exceptionnel qu'elle se déroule comme, elle avait été programmée

WACHEUX, 1996

INTRODUCTION

Après avoir mis l'accent, dans les chapitres précédents, sur les dimensions théorico-conceptuelles de notre travail, il convient à ce stade, de s'interroger sur le terrain de recherche, au sein duquel, il est envisageable de puiser les données nécessaires afin de répondre à notre problématique initiale.

Le contexte de notre recherche est constitué strictement des PME, plus précisément, des PME opérant au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Par ailleurs, ce type d'entreprise présente des propriétés qui lui sont propres. La distinction de la PME s'apprécie à un double égard, tout d'abord par rapport à la grande entreprise, puis, par rapport aux autres PME, dont les stratégies, les métiers, les produits, les marchés, …sont souvent différents.

Menées de l'objectif consistant à mettre en relief les particularités de notre contexte, d'un côté, et d'exposer la démarche de recherche poursuivie, de l'autre, nous avons structuré notre présent chapitre en trois sections étroitement imbriquées.

La première section traite le contexte des PME, qui est par définition un contexte spécifique, c'est dans ce sens, que les chercheurs en la matière (CANDAU, 1981 ; WELSH & WHITE, 1981 ; MARCHESNAY, 1991, 2004) plaident pour le développement en sciences de gestion, d'une discipline dédiée exclusivement à l'étude de ce genre d'entreprise (TORRES, 2003).

La seconde section se penche quant à elle, sur la position épistémologique de notre recherche, en fait, dans tout projet de recherche, il est primordial de spécifier la nature de la relation qui lie le chercheur à son objet d'étude, puisque ce lien influe décidément la production des connaissances scientifiques. Dans cette perspective, et compte tenu de notre problématique de recherche, ainsi que de la particularité du contexte des PME considérées, nous avons opté pour l'épistémologie interprétativiste.

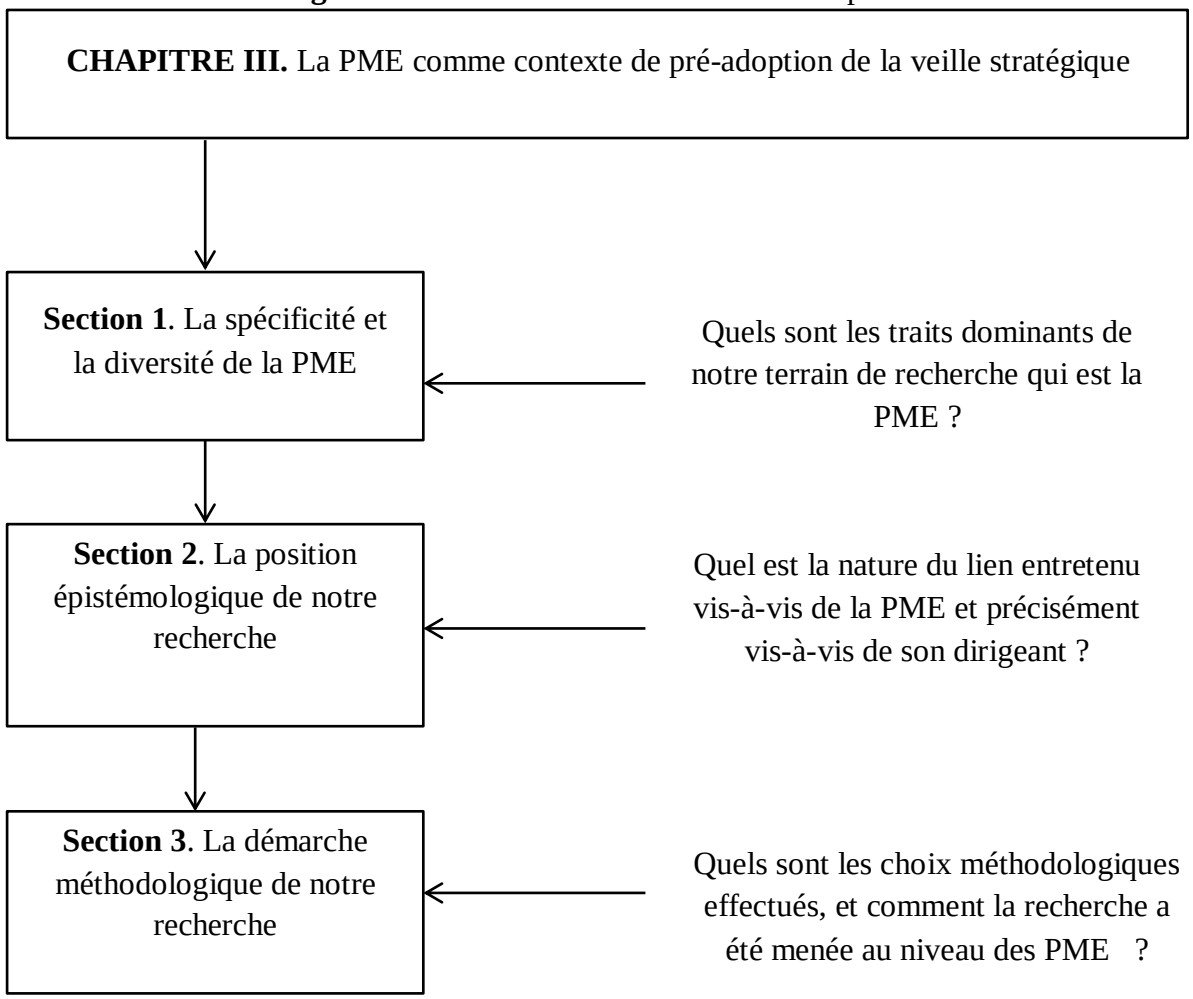
La dernière section expose la démarche méthodologique arrêtée. Il est important de noter que celle-ci s'appuie sur la nature qualitative et exploratoire de notre recherche qui a pour objectif d'explorer les déterminants de la pré-adoption du processus de veille stratégique au niveau des PME nationales, de les éclairer davantage et de mieux les comprendre puisque les connaissances qui leurs sont propres ne sont que partielles.

Tout compte fait, nous visons à travers ce chapitre, mettre en exergue la démarche que nous avons empruntée, au fur et à mesure, tout au long de ce travail, allant de la formulation de la

problématique de recherche à la présentation et discussion des résultats auxquels nous sommes parvenues dans le dernier chapitre. En outre, nous nous sommes appliquées, dès le départ, à assurer la cohérence des choix épistémologique et méthodologique effectués, tout en justifiant chacun de ces derniers, au regard des spécificités de notre recherche.

Enfin, la figure suivante met en lumière la structure de notre troisième chapitre :

Figure III.01. La structure du troisième chapitre.



SECTION 1. LA SPECIFICITE ET LA DIVERSITE DE LA PME

Les deux chapitres précédents ont mis l'accent sur la pré-adoption de la veille stratégique, et ce, à travers la mobilisation à la fois d'une approche conceptuelle et théorique, certes notre objectif de recherche demeure celui de mettre en lumière les déterminants pouvant avoir un impact réel sur un tel projet. Néanmoins, à ce niveau de notre développement, il devient incontournable de se focaliser sur le contexte dans lequel cet objectif peut être atteint.

Par ailleurs, et en vue d'apporter des éléments de réponses plausibles à notre problématique, nous avons opté pour effectuer la partie empirique de notre travail auprès des PME de la wilaya de Tizi-Ouzou, et ce, par le biais d'entretiens semi-directifs menés auprès des dirigeants de ces structures. En fait, notre choix est motivé par les raisons suivantes :

- Le tissu économique algérien, est largement dominé par les PME, puisqu'elles sont recensées 1.171.945 PME en activité à travers tout le territoire national en 2019, créant ainsi 2.818.736 de postes d'emploi[181]. En fait, ce constat demeure aussi valable, pour la Wilaya de Tizi-Ouzou qui, en 2019, comptait un total de 16.424 PME, générant plus de 68.000 postes d'emploi[182]. Toutefois, il importe de souligner, que 97% de ces entreprises sont très petites (TPE) et emploient un effectif de moins de 10 salariés et qui sont pour la majorité créées dans le cadre des dispositifs de l'ANSEJ et l'ANDI[183];
- Il nous a semblé, qu'il serait plus souple, de pouvoir accéder à ce type d'entreprise, tout en tenant compte, de la proximité (TORRES, 1997) que ces PME entretiennent avec leurs environnements de référence ;
- Le caractère privé de ces PME, suppose une certaine efficacité et efficience de gestion, autrement dit, celles-ci doivent travailler consciencieusement en vue d'assurer leur pérennité, dès lors, il est tout à fait, envisageable pour celles-ci de mettre en place des fonctions de traque et d'exploitation des informations en vue de consolider leur compétitivité, en d'autre vocable, nous envisageons découvrir des PME qui ont réellement des fonctions informationnelles voire qui ont des processus de veille opérationnels;

[181] Bulletin d'information statistique de la PME, n° 35, http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_35_vf.pdf, p 06, consulté Septembre 2020.

[182] Amélioration "qualitative" des investissements dans la wilaya de Tizi-Ouzou http://www.aps.dz/regions/83873-amelioration-qualitative-des-investissements-dans-la-wilaya-de-tizi-ouzou consulté Septembre 2020.

[183] Bulletin d'information statistique de la PME, n° 35, *Op, Cit*, p 08.

- Nous privilégions le dirigeant comme notre interlocuteur exclusif, au niveau de ces PME, quel soit créateur, propriétaire ou héritier, ce dernier, demeure une source riche d'informations, dans ce sens, AMABILE *et al* (2012), considèrent que le dirigeant possède des informations uniques et irremplaçables relatives à son entreprise[184], c'est ainsi que, celui-ci constitue une sorte de raccourci appréciable pour accéder à ces informations concernant la PME dans sa globalité. Et de part, notre expérience relative à la réalisation de notre mémoire de Magistère, il nous a paru, que cette mission consistant à réaliser des entretiens avec le dirigeant serait plus concevable que celui-ci, soit un dirigeant de PME que d'une grande entreprise ;
- En théorie, les PME sont ces entreprises dont la préoccupation principale est de survivre (HUSSEIN & SALLES, 2003), ainsi, elles s'ouvrent peu à des concepts comme le processus de veille[185], qui peut même, leur paraitre loin des réalités du terrain. Dans ce sens, il s'avère, que ce choix portant sur les PME est en cohérence parfaite avec notre problématique, puisque nous nous intéressons à identifier le pourquoi ces PME n'ont pas de tels processus informationnels ?

En outre, nous avons pour tâche de transposer le cadre théorique de recherche VOE aux PME de la région de Tizi-Ouzou, avec pour but de relever l'impact qu'exerce chacun des contextes de Veille stratégique, d'Organisation et de celui de l'Environnement quant à cette pré-adoption.

De prime abord, il importe de mentionner que les PME présentent des traits qui leurs sont propres et ce comparativement aux entreprises de grande taille, et en vue d'amender notre intelligibilité de ces entreprises spécifiques et diverses au même temps, nous articulons notre première section autour de la PME, pour mettre en exergue ce qui fait sa particularité et aussi de souligner ce qui rend ces PME fortement hétérogènes.

1.1.La PME une entreprise spécifique

Pendant une longue période, la PME a été considérée comme une grande entreprise miniaturisée[186], faisant que, celle-ci devait recourir aux mêmes principes managériaux, que

[184] AMABILE. S, MEISSONIER. R, HALLER. C & BOUDRANDI. S, Capacité d'absorption des informations et pratiques de veille stratégique dans les PME : une étude sur des domaines vitivinicoles provençaux, Systèmes d'Information & Management, Vol 17 (3), 2012 , p 125.
[185] COGGIA. V, Intelligence économique et prise de décision dans les PME, L'Harmattan, 2009.
[186] TORRES .O, Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation, 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 1997.

ceux mobilisés dans les grandes entreprises[187], puisqu'elles sont similaires à bien des égards, sauf que la PME a des ventes moins importantes, moins d'actifs et un personnel moins nombreux. Cette conception ne semble pas assez plausible en sciences de gestion, les différences entre la PME et la grande entreprise sont des différences de fond qu'un tel rapprochement devient biaisé voire périlleux (MARCHESNAY, 1991), en d'autres termes, il est tout à fait, problématique de concevoir que les deux espèces appartiennent au même genre d'entreprise.

La PME n'est pas une petite grande entreprise (WELSH & WHITE, 1981), un intitulé d'article dans lequel, ces auteurs ont banni tout rapport de ressemblance entre ces deux types d'entreprises, puisqu'elles sont de nature différente, à ceci s'ajoutent les efforts de certains chercheurs en gestion (MARCHESNAY, 1991; TORRES, 2003; JULIEN, 2008) qui plaident pour la création d'un champ disciplinaire dédié exclusivement à la PME en sciences de gestion.

Considérer la PME comme une entreprise différente de la grande entreprise, la rend une entreprise spécifique. TORRES (1998) a mis, quant à lui, l'accent dans son ouvrage sur le courant de la spécificité de la PME, en fait, ce courant n'appréhende aucunement la PME comme un modèle réduit[188] de la grande entreprise mais comme une entreprise à laquelle il est envisageable d'associer des particularités idiosyncratiques.

La spécificité de la PME s'alimente des divergences qu'elle présente comparativement aux grandes entreprises. Dans cette perspective, nous parcourons dans ce qui suit, trois variables spécifiques à la PME, il est question de sa taille réduite, de sa flexibilité et de sa relation avec l'environnement externe dans lequel elle s'inscrit plus ou moins étroitement et plus ou moins durablement.

1.1.1. La variable quantitative de la taille de la PME

Il est conventionnel de reconnaitre que la PME se caractérise par une taille moins importante que la grande entreprise. Même si que ce critère de différenciation ne suscite point d'approbation unanime, dans ce sens, CANDAU (1981) considère que les typologies existantes en la matière sont essentiellement unidimensionnelles et se fondent généralement sur le seul critère de la taille mesuré par les effectifs. Nonobstant, le défaut de ces typologies

[187] WELSH .J.A & WHITE .J.F, A small business is not a little big business, Harvard Business Review, 1981, p 02.
[188] TORRES .O, PME : de nouvelles approches, Economica, 1998, p 28.

est qu'elles ne révèlent pas de différences significatives entre les catégories d'entreprises[189]. Mais aussi et surtout se pose le problème de seuil de séparation entre les classes, ainsi l'artisanat comprendrait des entreprises de moins de7 ou 10 salariés, les petites entreprises emploieraient de 11 à 49, 99, 499 personnes, et l'effectif des entreprises moyennes serait de 500 ou 2000 employés au maximum[190].

Tout comme CANDAU (1981), TORRES (1998) met en avant la diversité des frontières assignées selon les auteurs ou les réglementations, qui varient d'un pays à un autre (Japon à 300, les Etats Unis à 500 salariés[191]) voire d'un secteur à un autre, ce qui révèlent par conséquent, le caractère arbitraire et finalement peu réaliste de ces classifications axées sur le seul critère taille.

En outre, MARCHESNAY (1991) reconnait la variation des classements statistiques selon les pays et selon les professions, mais il avance la possible classification des PME en trois catégories, à savoir les très petites entreprises qui emploient moins de dix salariés, la petite entreprise qui emploie entre dix et cinquante salariés, et la moyenne entreprise dont les salariés s'étendent de cinquante à deux cent employés.

A côté de critère de taille apprécié selon l'effectif employé, le montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur ajoutée générée, sont aussi mobilisés pour appuyer davantage ces classifications quantitatives. D'ailleurs LEVIGOUREUX (1995), indique que le critère de valeur ajoutée est certainement le meilleur pour quantifier la taille d'une entreprise, car la création de richesse est la finalité première de toute entreprise[192], cependant, la valeur ajoutée est encore difficilement accessible statistiquement. Et ce contrairement à ceux qui considèrent que les informations quantitatives correspondantes à la taille sont faciles à recueillir[193].

Malgré les insuffisances que nous laisse percevoir la prise en compte du seul critère de taille basé sur les effectifs employés, il demeure que cette variable quantitative est la plus communément utilisée dans la classification des PME, par contraste à la grande entreprise.

Dans une certaine mesure la taille modeste de la PME est le corollaire logique d'une insuffisance, voire d'une carence en matière de ressources, d'ailleurs, cela accentue davantage

[189] TORRES .O, *Op.Cit*, 1997, p 06.
[190] CANDAU .P, Pour une taxonomie de l'hypofirme, Revue d'Economie Industrielle, 1981, p 19.
[191] Chapitre 1. Caractéristiques et importance des PME, Revue de l'OCDE sur le développement, 2004, p 12.
[192] REYES .G, La moyenne entreprise est-elle spécifique ?, 7eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 2004.
[193] Chapitre 1, *Op.Cit*, p 42.

sa distinction comparativement à la grande entreprise. Par conséquent, cette carence en ressources pour la PME, a tendance à limiter ses investissements et sa croissance dans le temps.

1.1.2. Les PME : des entreprises flexibles

De plus, contrairement à la grande entreprise, la PME est considérée comme une entreprise flexible, ceci est dû à la fois à un ensemble de traits qui lui sont spécifiques[194] comme cette proximité relationnelle entre les collaborateurs et le dirigeant, qui repose sur des relations de confiance[195] favorisant du fait une coordination par ajustement mutuel, qui cède éventuellement à la supervision directe à mesure que l'entreprise croit en taille.

La PME s'organise en structure organisationnelle simple[196], soit une structure fonctionnelle simple, se caractérisant par un découpage en quelques fonctions principales distinctes, mais qui sont toutes exclusivement rattachées à la direction générale, soit une structure entrepreneuriale simple qui place le dirigeant au centre, et tout autour ses collaborateurs avec lesquels il entretient des relations directes, il importe de mentionner que la faible taille de ce type d'entreprises, confèrent un pouvoir important à chacun de ses collaborateurs, d'où l'effet de proportion de TORRES (2003), qui stipule que l'importance des individus est inversement proportionnelle à la taille de la structure considérée[197], dès lors, dans le cas d'une entreprise de dix salariés, c'est 10% d'effectif qu'il importe de remplacer en cas d'absence ou de démission d'un seul collaborateur.

Il convient aussi, de souligner une autre singularité de la PME, dû au nombre faible de son personnel, ceux-ci se doivent d'être polyvalents en développant cette aptitude à assurer plusieurs tâches à la fois ou encore de pouvoir occuper efficacement plusieurs postes. Il ne s'agit pas de recruter un collaborateur avec un savoir-faire particulier, mais de recruter celui qui sait tout-faire[198]. BENTABET *et al* (1999) notent que la base de l'organisation de travail dans ce type d'entreprise, en particulier en TPE, est le savoir tout-faire[199], lorsque l'effectif est faible c'est le poste de travail et non la fonction qui devient l'unité organisationnelle de base.

[194] JAOUEN .A, Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 23 (1), 2010, p 133-152.
[195] MARCHESNAY .M, Hypermodernité, hypofirme et singularité, Management & Avenir, 2004, p 15.
[196] LESCA .H & RAYMOND .L, Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME, Revue Internationale P.M.E, 6 (1), 1993, p 53.
[197] TORRES .O, Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximités, Revue Française de Gestion, 2003, p 123.
[198] MARCHESNAY .M, La PME : une gestion spécifique, Economie Rurale, 1991, p 12.
[199] BENTABET .E, MICHUN .S & TROUVE .P, Gestion des hommes et formation dans les petites entreprises, CEREQ, études n° 72, 1999, p 122.

Cette polyvalence des collaborateurs de la PME permet un redéploiement fluide de la ressource humaine d'un poste de travail à un autre, ceci constitue, en fait, une source primordiale de flexibilité pour l'entreprise.

A côté de la proximité relationnelle, la PME jouit aussi d'une proximité géographique[200]et de liens directs et étroits avec ses clients, ses fournisseurs, son marché le plus souvent local,…cette proximité consolide la flexibilité de la PME dans son marché de référence, à travers cet ancrage dans l'espace géographique qui est mieux connu par la PME.

Le fonctionnement interne en PME fait appel au processuel, à l'oral, à l'implicite, à l'informel et à l'indépendance[201] autour bien évidemment de la personne de dirigeant omniprésent (MARCHESNAY & JULIEN, 1996 ; CHAPUS *et al*, 1999 ; TORRES, 2008), cela laisse entendre que la formalisation est quasi absente en PME, ceci lui écarte, en conséquence, une source de rigidité substantielle de son quotidien.

A notre sens, la proximité relationnelle et géographique propre à la PME, sa structure organisationnelle simple, la polyvalence de ses collaborateurs, et sa faible formalisation contribuent chacune à son aune à flexibiliser davantage son fonctionnement au quotidien, et ce, tant que, sa taille lui permet encore de faire durer ces traits, puisque la PME a tendance à perdre ces singularités à mesure qu'elle grossit à devient une entreprise de taille plus grande.

En conséquence, et comme l'ont vivement affirmé JULIEN & MARCHESNAY (1987), l'argument de la flexibilité supérieure de la petite entreprise mérite d'être confirmé par l'observation empirique, l'extrême hétérogénéité du monde des PME autorise bien des niveaux possibles de flexibilité[202].

1.1.3. La PME : une visibilité réduite sur l'environnement

Comme de nombreuses autres d'entreprises de taille à la fois grande, moyenne et petite, issues d'horizons professionnels divers, et présentent sur des marchés différents, la PME opère dans un environnement, avec lequel elle est appelée à entreprendre des relations ponctuelles ou durables, sans lesquelles, elle ne pourrait pas survivre et croître dans le temps.

Il est usuel de considérer deux types d'environnement avec lesquels tout entreprise interagit, en l'occurrence l'environnement proche, ou encore pertinent, et celui lointain, global. Chacun

[200] JULIEN .P.A, Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité, Revue Internationale P.M.E, Vol 21(2), 2008, p 128.
[201] MARCHESNAY .M, *Op, Cit*, p13.
[202] JULIEN .P.A & MARCHESNAY .M, La petite entreprise, Editions Vermette, 1987, p 33.

de ces environnements se caractérise par des acteurs particuliers, qui sont susceptibles d'exercer des forces inhibitives ou collaboratives (TORRES, 2003) dans des domaines spécifiques sur l'entreprise concernée.

En outre, la PME est contrairement à la grande entreprise, tire profit d'une proximité géographique (JULIEN, 2005), qui fait qu'elle a une appréhension meilleure des acteurs environnementaux qui lui sont proches géographiquement et avec lesquels elle entretient des liens étroits et plus ou moins durable. Dans ce sens, la PME à travers son dirigeant dispose d'une visibilité adéquate et synoptique de son environnement proche et pertinent, dans la mesure où il, dispose d'informations congruentes, qui lui permettent d'identifier plus ou moins facilement des opportunités de développement, ou tout au moins de percevoir assez tôt l'avènement d'une menace imminente, par conséquent, nous pouvons qualifier cet environnement de l'environnement naturel et direct du dirigeant de la PME.

Tout comme l'environnement proche, celui lointain recèle aussi des opportunités ou des menaces. Cependant, la PME n'a pas la même visibilité sur ses acteurs et les forces qui y sont présentes, ceci résulte d'une part, de la personne de dirigeant et des représentations qu'il se fait de la réalité qui l'entoure, c'est un phénomène de reconstruction de la réalité à partir de la perception des signaux extérieurs et sur la base du cadre de référence et du passé de chaque individu[203].

SILVESTRE & GOUJET (1996), affirment que plus le dirigeant perçoit son environnement comme illisible, plus les dimensions qualitatives et la part des représentations cognitives prennent de l'importance dans la qualification de la position de son entreprise, c'est ainsi que dans de nombreux cas :

- La majorité des acteurs évoluant dans l'environnement de l'entreprise, sont mal identifiés ou inconnus, seuls les acteurs de proximité sont correctement repérés ;
- Les perceptions de l'environnement par les différentes entreprises ne sont pas identiques[204].

D'autre part, cette visibilité opaque sur l'environnement lointain de la PME fait que l'attention est portée beaucoup plus à sa survie, qu'à sa croissance (LEVET & PATUREL, 1996). Cela tient en partie, à la gestion du temps de dirigeant, qui a le plus souvent un emploi

[203] JAOUEN .A, *Op, Cit*, p
[204] SELVESTRE .H & GOUJET .R, Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI, Revue Internationale P.M.E, Vol 9(1), 1996, p 61-78.

du temps surchargé en dépit d'un nombre d'heure de travail très élevé, de plus certains dirigeants de par leur formation, de leur cursus professionnel, de leur centre d'intérêt se focalisent en priorité sur les questions opérationnelles[205]. Ce qui empêche de dégager du temps à consacrer à la surveillance et au décryptage de l'environnement global.

De par ses ressources médiocres, la PME se trouve vulnérable quant à son devenir, par conséquent, un effort important est misé sur la gestion les opérations de court terme, et ce, au détriment d'une ouverture plus orientée vers les éventuelles opportunités à repérer dans son environnement lointain.

Le plus souvent la PME capitalise une vision biaisée de son environnement lointain, parce qu'elle se concentre davantage sur son environnement proche que sur celui plus éloigné. Ce qui se cristallise, en fait, dans une surestimation du présent sur le futur, et du l'opérationnel sur le stratégique. Ceci n'est pas sans lui poser de problème puisque le salut de toute PME fragile opérant dans un environnement plus ou moins complexe et opaque, réside dans le développement de capacités permettant de le décrypter avec efficacité, de manière à avoir des informations pertinentes qui serviront de base pour la formulation d'une stratégie ayant pour finalité de s'inscrire dans une gestion stratégique délibérée et non uniquement opérationnelle par contrainte, d'où le processus informationnel de veille stratégique qui trouve toute sa légitimité, puisqu'il permet à la PME d'aiguiser et d'améliorer sa visibilité sur son environnement à la fois proche et lointain.

1.2.L'hétérogénéité : une caractéristique fondamentale du monde des PME

Considérer la PME comme une entreprise spécifique, ne peut avoir du sens que si nous la confrontons à la grande entreprise, en dehors de ce cadre de comparaison cette thèse perd sa pertinence. D'ailleurs, TORRES (1997) l'a bien mis en avant, en montrant que l'approche de la spécificité de la PME consiste à admettre que la validité de sa spécificité est soumise à un cadre de référence et qu'en dehors de son champ d'application, elle devient anodine.

Le rapprochement des PME des grandes entreprises, permet de les distinguer comme un groupe homogène présentant un certain nombre de singularités qui leurs sont inhérentes. Néanmoins, dès que nous délaissons cette comparaison et nous nous intéressons exclusivement au monde des PME, l'aspect d'homogénéité aurait tendance à s'estomper

[205] TORRES .O, *Op, Cit*, 2003, p 125.

graduellement, puisque il devient difficile voire impossible de regrouper les PME dans un bloc homogène.

En sus, TORRES (1998), a mentionné que les PME sont considérées comme un ensemble trop hétérogène pour se prêter à une tentative de généralisation[206], dans la même lignée CANDAU (1981), a souligné que la multiplicité des caractéristiques spécifiques des PME, interdit à priori de les considérer comme un ensemble homogène, il a renchérit que celles-ci se distinguent non seulement par leur dimension réduite, mais aussi par la nature de leur activité économique (faible intégration industrielle, sous-traitance), par les technologies employées (fabrication en petite série, ou à l'unité, faible investissement), par l'impossibilité ou la grande difficulté d'accéder au marché des capitaux, et surtout par les caractères distincts de leur management[207]. Un constat, corroboré par GUILHON (1998), pour laquelle les PME sont disparates, hétérogènes et chacune est composée d'individus et de compétences uniques.

Somme toute, dès que nous laissons le cadre de rapprochement de la PME à la grande entreprise, l'homogénéité laisse place à l'hétérogénéité, de même que la spécificité cède à la diversité des PME. Elles ne peuvent pas être enfermées dans un modèle d'analyse unique, vu qu'elles présentent davantage d'aspects différenciateurs qu'unificateurs.

Du moment, que le monde des PME présente plus de diversité et de différence, la possibilité de généralisation des résultats des études portant sur cette catégorie d'entreprise devient inenvisageable, de plus, à ce niveau frôler la dérive casuistique pour le chercheur devient probable, dès lors, qu'il considère chaque PME comme unique comparativement aux autres PME prises en compte. S'inscrire dans ce courant de diversité des PME, rend difficile de mettre en évidence des invariants de gestion[208]à travers lesquels la constitution d'échantillons d'étude représentatifs devient possible, ainsi, à l'approche universelle du courant de la spécificité s'oppose donc l'approche contingente du courant de la diversité[209].

Vraisemblablement, aucun des courants parcourus ne rend compte de la réalité de la PME et de son monde, dès lors, se manifeste la question de l'appréciation à la fois la singularité et la diversité des PME.

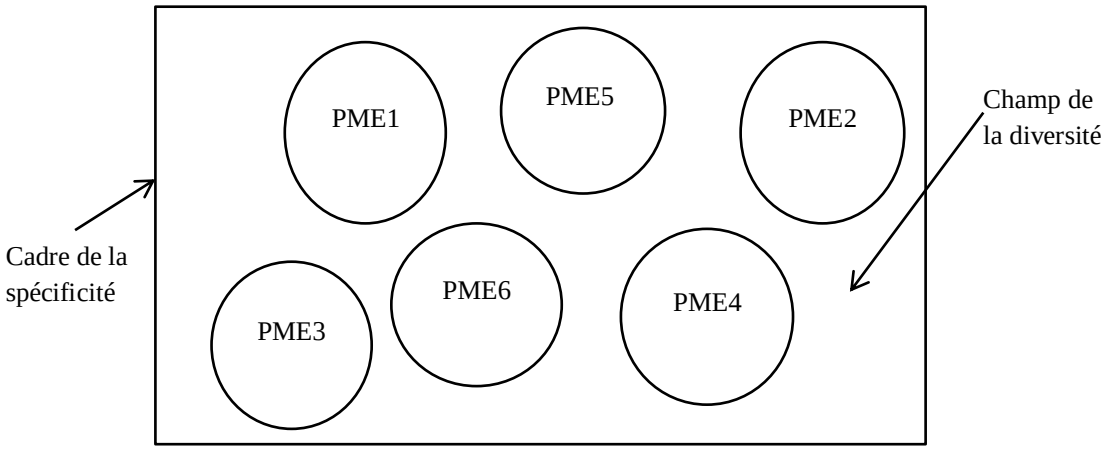
[206] TORRES .O, *Op, Cit*, 1998, p 33.
[207] CANDAU .P, *Op, Cit* , p 16.
[208] BAYAD .M & NEBENHAUS .D, Recherche sur la GRH en PME : propositions en vue d'un modèle théorique, 5eme Congrès de l'AGRH, Montpellier, 1994.
[209] TORRÈS .O, *Op, Cit*, 1998, p 37.

Tenir compte, simultanément, de la spécificité et de la diversité des PME, fait appel à un courant nouveau et différent de ces courants jusque-là développés parallèlement. En effet, le courant de la synthèse (TORRES, 1998), intègre la diversité aux travaux recentrés sur la spécificité de la PME, c'est ainsi que, la singularité de la PME est considérée modulable et élastique.

Le point focal de ce nouvel courant est de considérer, les spécificités reconnues à la PME, sans pour autant négliger la diversité des cas, cette « synthèse spécificité/diversité » présente l'avantage d'intégrer la diversité des PME tout en gardant intacte sa spécificité, en d'autre vocable, il y a une diversité au sein de la spécificité[210].

Par conséquent, mener une recherche dont l'objet d'étude est la PME, permet de conjuguer ses particularités qui la distinguent de la grande entreprise, à la diversité qu'elle représente vis-à-vis des autres PME. Conserver la diversité et la spécificité des PME permet de remédier aux insuffisances des courants de la spécificité et de la diversité, pour élaborer un échantillon d'étude adéquat des PME, et ce, comme le montre la figure suivante :

Figure III.02. Les PME sont spécifiques tout en étant hétérogènes.



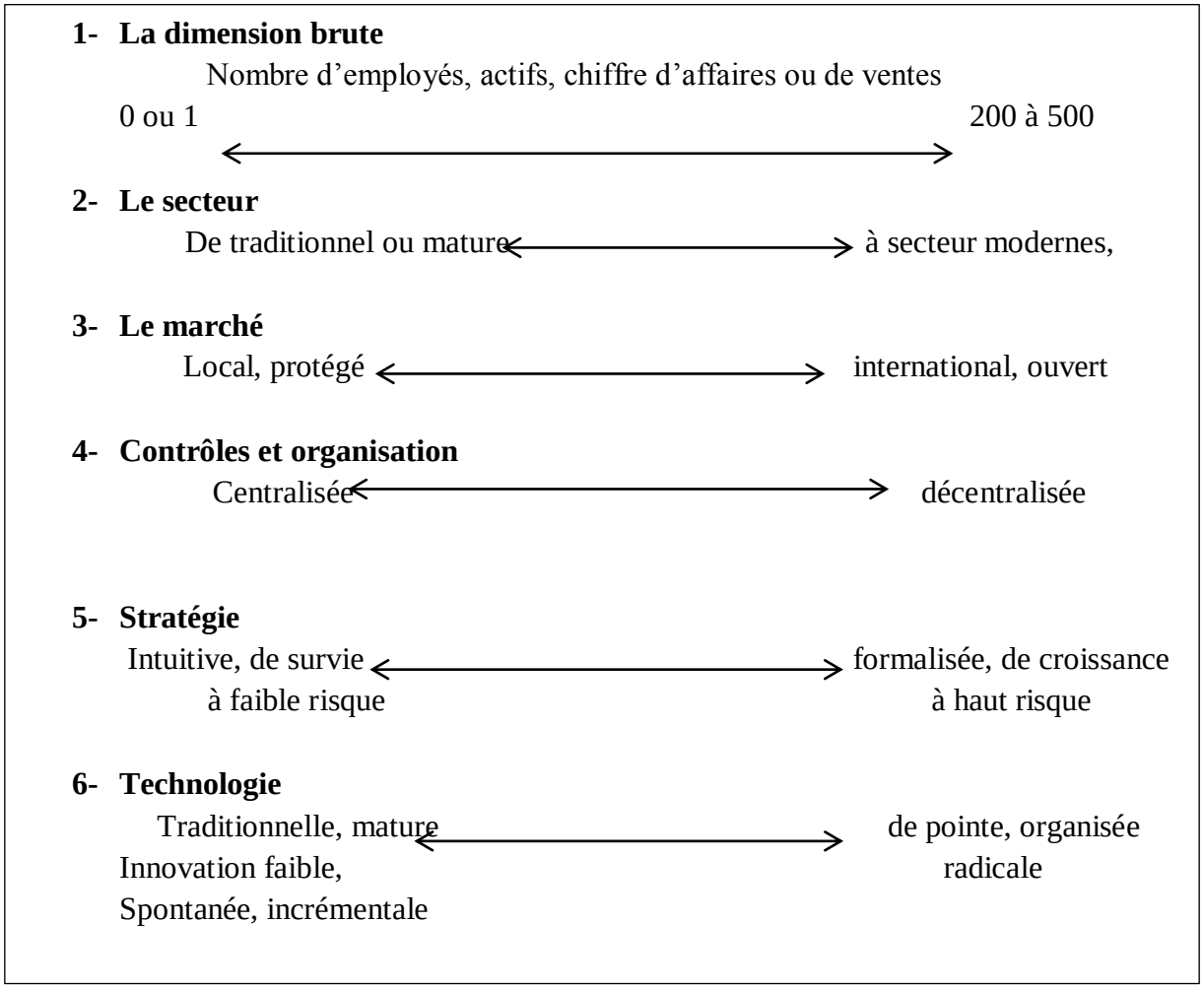
Source : figure adaptée de TORRES .O, PME : de nouvelles approches, Economica, 1998, p 41.

Les caractéristiques des PME, qui sont à la fois spécifiques et diverses, se situent sur un continuum allant de moins fort au plus fort. Par ailleurs, il met l'accent sur la dimension brute, le secteur, le type de marché, la centralisation, le type de stratégie et le type de technologie

[210] *ibid*

exploitée et bien évidement le recours à l'innovation ou non. La figure en dessous reflète ce continuum présentant les caractéristiques multiples que peut avoir une PME :

Figure III.03. Les caractéristiques de la PME en continuum.



Source : JULIEN .P.A, Les PME : bilan et perspectives, Economica, 1994, p 35.

JULIEN (1994) souligne que suivant l'optique prise ou la discipline privilégiée, les qualifications des PME, auront tendance à mettre davantage l'accent sur un attribut ou un autre, et sur plusieurs attributs ou sur quelques-uns seulement.

Il est tout à fait envisageable d'affecter les petites et les très petites entreprises aux différents segments se situant vers la gauche, avec des distinctions reconnues en fonction des secteurs concernés, des marchés, … au moment, où les moyennes entreprises semblent se trouver vers la droite[211]. Aussi, ce continuum témoigne de la grande hétérogénéité des caractéristiques des PME, et par voie de conséquence des PME-mêmes, sauf que cette diversité doit être délimitée

[211] JULIEN .P.A, Les PME : bilan et perspectives, Economica, 1994, p 34.

par un cadre de spécificité servant de catalyseur pour constituer des échantillons représentatifs, le même auteur écrit que la science fonctionne par généralisation et par regroupement, et le contexte de PME ne peut y échapper, malgré que cela semble particulièrement difficile à accomplir[212]. Ce que nous avons parcouru jusque-là, nous informe sur la multitude des caractéristiques qui sont propres aux PME, et donc de leur diversité respective, c'est ainsi, que se référer à un cadre de spécificité est indispensable en vue de les circonscrire, et de tirer profit à la fois de ces deux approches relevant de la PME, ce qui exige une inscription volontaire dans le courant de la synthèse des PME.

Délaisser le cadre de rapprochement de la PME à la grande entreprise, ouvre la voie à un autre courant de recherche, celui de la diversité, qui considère que chacune des PME est distincte, les PME sont diverses, puisque leur hétérogénéité l'emporte largement sur la spécificité. Néanmoins, il est possible de considérer que la spécificité des PME englobe de la diversité, c'est-à-dire, que la spécificité constitue ce cadre de référence pour un ensemble de PME, et à son intérieur les PME demeurent distinctes l'une de l'autre.

Conséquemment, quoi de commun entre le mineur licencié qui ouvre une épicerie dans son village, ou l'étudiant qui, en terminant ses études, loue quelques machines à photocopier pour offrir un tel service près de son collège, et l'ouvrier spécialisé qui, fort de son expérience dans une grande entreprise décide de partir à son propre compte ou l'ingénieur qui monte dans un incubateur une entreprise électronique très spécialisée[213] ? Voici ce qui témoigne de la grande hétérogénéité des PME, ses attributs intrinsèques se rapportant à la dimension, au secteur d'activité, au marché, à la stratégie, et à la technologie exploitée, … que présentent ces entreprises, les rendant disparates, ce qui est susceptible de contraindre le chercheur dans son étude.

Toutefois, considérer exclusivement la diversité des PME au détriment de leur spécificité, et vice versa, ne rend que partiellement compte de la réalité plus complexe de la PME. C'est ainsi, que concilier les deux approches précédentes devient incontournable, de manière à procéder à la synthèse de la diversité et de la spécificité des PME.

Le poids de dirigeant est très important dans la PME, aussi il constitue un critère qui la rend spécifique par rapport à la grande entreprise. Néanmoins, ce dernier, peut être appréhendé

[212] JULIEN . P.A, *Op, Cit*, 1994, p 24.
[213] *Ibid* .

comme l'unique invariant dans les PME, qui sont par définition diverses les unes des autres. Dans ce sens, l'accent sera mis sur ce dirigeant omniprésent dans la vie de la PME.

1.3.Le dirigeant de la PME comme l'unique attribut fédérateur

En dépit de la grande diversité des critères à la fois qualitatifs et quantitatifs concernant les PME, le seul attribut relativement commun à ce type d'entreprises, demeure la place prépondérante qu'occupent leurs dirigeants.

Contrairement à la grande entreprise, la PME est principalement gérée par son héritier, créateur, propriétaire et dirigeant, autrement dit, la décision qu'elle soit opérationnelle, ou stratégique, relève exclusivement de son pouvoir discrétionnaire. En fait, il constitue l'acteur principal et incontournable qui connaît mieux, et qui dispose de plus d'informations que tout autre collaborateur, sur son entreprise, sa structure organisationnelle, ses produits, ses marchés, ses relations avec les autres acteurs environnementaux,…

Dans notre cadre de recherche théorique, et précisément, dans le contexte Organisation l'attribut du support du Top management, comme un attribut pouvant avoir un impact sur la pré-adoption de la veille stratégique, ce qui doit, bien évidemment être vérifier. Par ailleurs, dans l'objectif de mieux l'affiner, nous envisageons de se pencher davantage sur cet individu quasi irremplaçable dans la PME, qui est son dirigeant.

Notre ajustement, est en partie motivé par le fait que la prépondérance du rôle du dirigeant dans la PME, est à même à nous fournir ce que TORRES (1998), a qualifié d'un raccourci appréciable pour identifier au préalable l'interlocuteur privilégié.

Le dirigeant constitue un acteur incontournable dans la PME, en d'autres vocables celui-ci consiste en la personne clés de l'entreprise. Or, nombreux sont les auteurs qui ont affirmé la prééminence du dirigeant dans le monde des PME. Dans cette perspective, LEFEBVRE & LEFEBVRE (1992), ont souligné que le lien entre le dirigeant et son entreprise est intuitivement évident, en particulier, dans le contexte des PME, qui se caractérisent par l'informel, les décisions intuitives, … en effet, le dirigeant joue un rôle majeur à travers les différentes phases du processus d'innovation et peut ainsi être considéré comme un important et un puissant sponsor dans l'adoption des innovations[214].

[214] LEFEBVRE .E & LEFEBVRE .L.A, Firm innovativeness and CEO characteristics in small manufacturing firms, Journal of Engineering and Technology Management, 09, 1992, p 243- 277.

THONG & YAP (1995), ont mentionné, quant à eux, qu'il est tout autant rational que le dirigeant joue un rôle majeur dans la PME, en particulier dans la pérennité de l'affaire, ce dirigeant le plus souvent propriétaire tend à avoir plus de contact personnel avec les autres parties prenantes[215]dans son entreprise.

BAYAD & GARAND (1998) attestent que le dirigeant occupe dans sa PME une position centrale et prépondérante, il constitue l'un des principaux facteurs internes à prendre en considération, souvent qualifié d'entrepreneur, celui-ci apparait comme un être complexe doté d'une personnalité unique[216].

Dans la même lignée, MERCATI *et al* (2008), mettent en avant le rôle important que rempli le dirigeant de la PME avec l'affirmation que celui-ci constitue la principale motivation ou la principale barrière à l'innovation[217].

Pour LECOINTRE (2010), la PME se caractérise par une organisation centralisée et incarnée par un leader incontestable. Le pouvoir de décision est clairement identifié, le patron est incarné (on sait qui sait), il est légitime (propriétaire), incontestable (non révocable), et incontournable (décideur final), et au même temps présent, accessible à tous, en permanence et il agit dans le concret[218].

Ces affirmations ne font que corroborer un constat congruent qui consiste à considérer qu'en dépit de la diversité et de l'hétérogénéité que représente le monde des PME, et aussi de l'inexistence d'un consensus quant aux caractéristiques comportementales des dirigeants de la PME, le dirigeant demeure la pierre angulaire, le moteur, le guide, le chef de cordée du développement de son entreprise[219].

Puisque, le dirigeant de la PME constitue ce seul attribut fédérateur, TORRES (2003) reconnait deux effets qui lui sont relatifs, qui sont l'effet microcosme et l'effet d'égotrophie. Le premier effet met en avant cette forte implication du dirigeant dans la PME, de l'intensité

[215] THONG .J.Y.L & YAP .C.S, CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small business, Omega International Journal Management Science, vol 23(4), 1995, p 429-442 ;
[216] BAYAD .M & GARAND .D.J, Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action, 4 Congrès International Francophone de la PME, 22-24 Octobre 1998.
[217] MERCATI .A, GUIDO .G & PELUSO .A, The role of SME entrepreneurs innovativeness and personality in the adoption of innovations, Research Policy, 37, 2008, p 1579-1590;
[218] LECOINTRE .G, Le grand livre de l'économie de PME, Gualino, 2010, p 31.
[219] *Ibid.*

affective de ses relations, des urgences ressenties et du nombre des activités dont le dirigeant assure la charge[220].

L'effet d'égotrophie quant à lui retrace cette personnalisation de la gestion, qui peut alors se traduire par une disposition du dirigeant à rapporter tout à soi. Ces deux effets développés par l'auteur accentuent encore le poids du dirigeant dans la PME, celui-ci remplit à la fois le rôle de guide et de stimulateur des énergies dans l'entreprise à travers des relations intenses affectives directes avec ses collaborateurs en interne voire même avec ses parties prenantes externes à l'instar des clients et fournisseurs.

Somme toute, le dirigeant de la PME, constitue un acteur clés, qui dispose d'un pouvoir discrétionnaire puissant, qui tend à se consolider davantage que l'effectif employé est restreint, alors, qu'il s'amenuise dans une entreprise qui croit rapidement, puisque à ce niveau la décentralisation et la délégation de certaines tâches stratégiques s'imposent.

TORRES (1998) a mentionné que le dirigeant constitue le seul invariant du monde des PME, en fait, tous les travaux que nous avons consulté affirment unanimement qu'il remplit un rôle incontournable. Dans cette perspective, nous l'avons retenues comme un interlocuteur avec lequel nous mènerons exclusivement nos entretiens, puisque nous estimons qu'il est une source de données riche, et qui de par ses attributs intrinsèques en mesure d'influer d'une manière significative la pré-adoption du processus de veille stratégique dans son entreprise.

[220] TORRÈS .O, *Op. Cit*, 2003, p 125.

Par conséquent, la PME est cette entreprise qui présente des traits idiosyncratiques, comparativement à la grande entreprise, elle se distingue par sa taille modeste, malgré que, cette variable quantitative prise isolément ne peut pas être pertinente quant à la qualification de la PME, pis encore, elle est à même d'engendrer des erreurs de classification et d'échantillonnage. Néanmoins, la PME se singularise aussi, par sa flexibilité qui résulte de la conjugaison de plusieurs de ses caractéristiques relatives à l'organisation et à la personne de son dirigeant, tels que la proximité relationnelle manifeste entre le dirigeant et ses collaborateurs, celle géographique se cristallisant entre la PME et son espace de référence, sa structure organisationnelle relativement simple, …

Une autre caractéristique de la PME réside dans son manque de visibilité sur son environnement global ou lointain, ce qui tient en partie à la personne de son dirigeant qui se focalise sur une gestion opérationnelle que stratégique, sur l'horizon temporel de court voire de moyen terme que du long terme, et sur une surveillance active de l'environnement proche que celui lointain, qui est susceptible de receler des opportunités de développement comme des menaces déstabilisatrices.

Par ailleurs, à côté de ses aspects qui singularisent la PME quant à la grande entreprise, celle-ci peut aussi se distinguer des autres PME, puisque chacune d'elles présentent des traits qui lui sont inhérents. Le champ des PME se caractérise par sa variété et sa diversité, et ce, de par leur dimension brute, leur secteur d'activité, leur marché, leur structure organisationnelle, leur stratégie, la technologie exploitée, …

Nonobstant, pris séparément la spécificité de la PME, et aussi sa diversité présentent des insuffisances quant à la compréhension du monde de la PME, quant à l'élaboration d'échantillon et aussi vis-à-vis de la généralisation des résultats des études ayant pour objet d'étude des PME. Dès lors, effectuer un rapprochement entre ces deux courants de spécificité et de diversité, permet de circonscrire ce champ de diversité des PME par un cadre de référence spécifique, ainsi, le courant de la synthèse conclut l'existence de la diversité dans la spécificité, dans le contexte de PME.

Se tenir au courant de la diversité de la PME, empêche *a priori* tout rapprochement entre les PME, puisque chacune est unique, en outre, même à ce niveau, nous reconnaissons l'existence d'un facteur invariant relatif aux PME, qui est cette prééminence du dirigeant.

Pour ce qui est du dirigeant de la PME, celui-ci occupe une position centrale et prépondérante, il est un acteur incontestable, incontournable, légitime, irrévocable et présent (JULIEN, 2008) ce dernier, joue, en fait, un rôle majeur dans la gestion et la pérennisation de son entreprise.

Bénéficiant d'un pouvoir discrétionnaire capital dans la PME, le dirigeant est en mesure d'impacter la pré-adoption du processus informationnel de veille stratégique. Pour saisir l'influence qu'il exercerait sur un tel projet, nous prenons celui-ci pour l'interlocuteur privilégié de nos entretiens, ceux-ci sont menés dans une posture épistémologique interprétativiste ayant pour appui l'attitude empathique, laquelle se base sur le recours à l'interprétation des représentations que le dirigeant de la PME se fait quant aux motivations et/ou freins de la pré-adoption de la veille stratégique. En conséquence, nous avons consacré la section prochaine à la présentation et à la justification de la position épistémologique adoptée.

SECTION 2. LA POSITION EPISTEMOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE

Produire, développer et accumuler des connaissances nouvelles et valides, constitue l'objectif ultime du tout chercheur. Mener à terme un tel objectif, requiert dès l'amorce d'un projet de recherche doctoral ou autre, de procéder à un ensemble de choix, qui concernent aussi bien le positionnement épistémologique, que la méthodologie adéquate à mobiliser.

Ces choix ne peuvent découler que d'une considération minutieuse du triptyque de la théorie, l'épistémologie et la méthodologie. Bien qu'en matière d'un tel choix, il n'existe point d'une combinaison unique et parfaite, il demeure qu'une cohérence percutante entre ces trois pivots dans tout travail de recherche est indispensable.

Quel que soit le mode de raisonnement mobilisé dans une recherche, inductif, déductif ou abductif, la théorie demeure éternellement ce soubassement supposé guider le chercheur dès le début dans la formulation de la problématique, et des hypothèses ou de propositions crédibles. En sus, errer tour à tour, entre les avancées théoriques d'un côté, et la réalité de terrain de l'autre, dans la finalité de mettre en avant de nouvelles connaissances, exige un positionnement épistémologique qui dicte au chercheur ce lien à entretenir en permanence avec l'objet d'étude concerné. Enfin, apporter des éléments de réponses appropriés au questionnement de recherche, est largement conditionné par la démarche méthodologique mise en œuvre, en vue d'identifier un contexte approprié à partir duquel le chercheur collecte, analyse et interprète les données empiriques.

Dès lors, et pour mieux cadrer cette relation que nous entretenons avec notre contexte de recherche qui est celui des PME nationales, en l'occurrence les PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou, et en vue de répondre à notre problématique de recherche concourant à mettre en lumière les déterminants qui motivent et/ou qui freinent les dirigeants de ces entreprises à pré-adopter le processus de veille stratégique, nous consacrons cette section à annoncer la position épistémologique de notre recherche et à la justifier.

2.1.L'épistémologie positiviste : le chercheur un sujet actif observant un réel

Dans un projet de recherche, spécifier la nature de la relation qui lie le chercheur à son objet d'étude se révèle décisif, puisque ce lien influe incontestablement le mode de production des connaissances scientifiques. Par ailleurs, l'étude de ce mode est désignée sous le vocable d'épistémologie.

Pour WACHEUX (1996), l'épistémologie consiste en une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques. Pour le chercheur, c'est simplement pouvoir, à tout moment, légitimer sa recherche sur le phénomène étudié, il se pose simplement la question : qu'est ce qui m'autorise à écrire ou à dire ce que je fais et à communiquer mes résultats ?[221]

L'épistémologie est aussi définie selon GIORDANO (2003) de l'étude des modes de production des connaissances au sens large, de manière plus restrictive, c'est l'étude des sciences, discutant la nature, les méthodes et la valeur des connaissances scientifiques produites[222].

Par ailleurs, en sciences de gestion, les auteurs (WACHEUX, 1996, 2005 ; GIROD-SEVILLE & PERRET, 1999 ; HLADY-RISPAL, 2002 ; GIORDANO, 2003) reconnaissent traditionnellement la coexistence de trois épistémologies fondatrices, qui sont le positivisme, le constructivisme, et l'interprétativisme.

Chacune de ces épistémologies s'appuie sur un ensemble de caractéristiques qui lui sont exclusives. Ainsi, pour un chercheur positiviste, son projet de recherche est fondamentalement guidé par la volonté de décrire la réalité, de découvrir une théorie explicative d'un phénomène ou même tester une théorie[223].

Le chercheur positiviste planifie et organise sa recherche en postulant l'existence d'un critère de vérité, l'existence de la réalité. Cette réalité est même d'une essence exogène au chercheur observateur (GIORDANO, 2003), ce qui est reconnu comme le principe d'ontologie (WACHEUX, 1996 ; GIORDANO, 2003 ; LAARRAF, 2010), autrement dit, cette épistémologie clame l'existence d'une réalité indépendante du chercheur qui l'observe.

L'observation et l'étude de l'objet par le chercheur ne modifie ni l'objet réel, ni le chercheur observateur[224]qui se pose en extériorité par rapport à la situation observée. C'est dans ce sens que le chercheur et l'objet observé, forment deux univers autonomes qui ne peuvent en aucun cas s'influencer mutuellement.

[221] WACHEUX. F, Méthodes qualitatives et recherches en gestion, Economica, 1996, 38.
[222] GIORDANO. Y, Conduire un projet de recherche, éditions EMS, 2003, p 294.
[223] THIETART. R.A, Méthodes de recherche en management, Dunod, 1999, p 144.
[224] DAVID. A, HATCHUEL. A & LAUFER.R, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, 2e édition, Vuibert, 2008, p 96-97.

Outre, le postulat de l'existence d'une réalité immuable indépendante du chercheur observateur, ce paradigme suppose que le fondement de la connaissance scientifique constitue l'observation et l'expérience (THIETART, 1999). Dès lors, au chercheur de recourir à une méthodologie adéquate en vue d'accéder à cette réalité, et d'en dé-couvrir[225] des modes de fonctionnement universel, et ainsi de développer des théories à vocation universelle.

La validité des savoirs théoriques issus des recherches s'inscrivant dans ce paradigme, s'apprécie à travers les trois critères suivants : être reproductible, être généralisable et cumulatif.

Une recherche reproductible, est une recherche que si elle est reprise dans les mêmes conditions, sur le même terrain, elle devrait reproduire les mêmes résultats. Etre généralisable renvoie au fait que l'intérêt de la recherche se mesure, en partie, par sa validité externe, c'est-à-dire les possibilités d'extrapoler ses résultats et ses conclusions à l'ensemble du domaine qui a été l'objet d'étude. Le caractère cumulatif, quant à lui signifie que la recherche doit s'appuyer sur l'ensemble des travaux antérieurs connus[226] et approuvés par la communauté scientifique.

Par conséquent, la question de l'existence d'une réalité immuable, exogène au chercheur constitue le socle de ce paradigme épistémologique. Toutefois, ce postulat, bannit d'emblée, dans les sciences de gestion, la capacité du chercheur à impacter l'objet d'étude et *vis-versa*. Se cantonner aux faits réels directement perceptibles, restitués par le discours scientifique, ne peut rendre totalement compte de la complexité régissant concrètement la relation du chercheur à son objet d'étude. Une complexité qui s'accroit davantage lorsque le matériau à étudier est l'Homme, c'est-à-dire l'acteur organisationnel. GIRIN (1987) pour sa part, a mis en exergue cette difficulté à assurer et à assumer cette extériorité du chercheur vis-à-vis de l'objet à étudier, ainsi, il a mentionné que la matière à étudier en management est non seulement mouvante, mais elle pense, c'est très embêtant, parce que la matière pense notamment à nous. Elle nous attribue des intentions, qui peut être ne sont pas les nôtres, mais

[225] Pour GIORDANO (2003), « dé-couvrir » est suggéré « à la manière d'enlever une couverture » d'une réalité existante.

[226] EVRARD. Y, PRAS. B & ROUX. E, Market : études et recherches en marketing, 3e éditions, Dunod, 2003, p 40.

qui vont conditionner la manière dont elle va nous parler, ce qu'elle va choisir de nous montrer ou de nous cacher[227].

Par contraste à cette épistémologie, celles constructiviste et interprétative, proclament que la réalité existe, ou n'existe pas, cela ne peut empêcher pour autant le chercheur à y accéder (LAARRAF, 2010).

2.2.L'épistémologie constructiviste : chercheur et acteur co-construisent la recherche

L'épistémologie constructiviste abandonne la croyance d'un accès objectif possible au réel, au contraire, l'acceptation d'un univers construit avec les représentations des acteurs oriente la démarche de recherche[228].

Dans cette perspective, le chercheur constructiviste est en mesure de développer des explications, qui ne se rapportent pas à la réalité au sens des positivistes, mais il les construit en se basant sur une réalité pouvant les expliquer et les valider. En d'autre vocable, l'explication se construit dans les représentations des acteurs.

Le chercheur constructiviste n'est pas indépendant de son objet d'étude, celui-ci jouit de la liberté à accéder et même à impacter les acteurs organisationnels, et donc, leurs représentations concernant leurs environnements et leurs actions. Des représentations qui s'incarnent dans un ensemble organisé d'informations, vraies ou fausses, capables d'apporter des explications et un sens, *à priori et à postériori*, à leurs actions. En effet, elles constituent des données empiriques du travail du chercheur[229]. Dans le même sens, WACHEUX (1996), mentionne que dans cette épistémologie, le chercheur ne travaille pas sur la réalité, mais sur des représentations construites à partir de la perception des acteurs et/ou par une construction théorique supposée la figurer à un moment donné, dans un contexte précis.

Somme toute, la réalité dans cette épistémologie est considérée comme une construction active à la fois de la part du chercheur et des autres acteurs (GIORDANO, 2003). L'interaction que l'épistémologie positiviste s'interdise, constitue l'un des principes fondamentaux de l'épistémologie constructiviste, à travers laquelle, chercheur et l'objet d'étude co-construisent le projet de recherche, en s'influençant réciproquement, tout au long

[227] GIRIN. J, L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, Actes du colloque ISEOR-FNEGE, qualité des informations scientifique en gestion, 1987, p 03
[228]WACHEUX. F, *Op, Cit*, p 43.
[229] LAARRAF.Z, De la perception de la RSE à la traduction RH, cas des dirigeants de PME en Aquitaine, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Ecole Doctorale Droit, Sciences Sociales et Politiques, Sciences Economiques et de Gestion, Paris, 2010, p 164.

du processus de production de connaissances, se caractérisant par leurs caractéristiques subjective et contextuelle.

Par ailleurs, un nombre remarquable de travaux doctoraux relevant de la thématique de la veille stratégique et de son adoption au niveau des entreprises qu'elles soient grandes ou petites, ont été mené sous l'égide de cette épistémologie, c'est le cas de la thèse de doctorat de CARON-FASAN (1997) dont la principale contribution, a été la mise au point de la méthode « Puzzle » permettant d'exploiter des informations à caractère stratégique de type signal faibles collectées, afin de créer, du sens pour les acteurs organisationnels[230], opérant dans un environnement caractérisé, de plus en plus, par l'incertitude.

La thèse de doctorat de BLANCO (1998), est aussi inscrite dans cette épistémologie, avec pour finalité, de concevoir des méthodes et des outils pour l'aide à la sélection des informations que devrait fournir la veille stratégique[231]. Ayant mobilisé la recherche ingénierique, le chercheur a eu pour objectif de produire des connaissances à la fois empiriques et conceptuelles, dans un perspective constructiviste[232].

Aussi, BROUARD (2007)[233], a inscrit sa contribution dans cette épistémologie, dans la finalité de sensibiliser les dirigeants d'une organisation au processus informationnel de la veille stratégique. Pour atteindre cet objectif un outil diagnostic[234] des pratiques de la veille stratégique auprès des PME a été développé, et mis en application au niveau de six PME canadiennes.

L'ensemble des travaux cités au préalable, ont pour principe l'implication du chercheur ainsi que des acteurs organisationnels dans la co-construction d'une méthode, d'un processus ou autre. Puis, la mission du chercheur consiste à accompagner l'appropriation de celle-ci (méthode) ou celui-ci (processus) au niveau de l'entreprise, ce qui sous-entend, une intention de modifier les représentations et les pratiques de ces acteurs dans leur contexte de référence. A cet égard, le chercheur est le conciliateur par excellence entre l'acteur organisationnel et son outil (méthode, processus, …) à un moment précis et dans un contexte donné.

---

[230] CARON-FASAN. M.L, Veille stratégique : création de sens à partir des signaux faibles, Thèse de Doctorat, Université Pierre MENDES, Grenoble, 1997.

[231] BLANCO. S, Gestion de l'information et intelligence stratégique : cas de la sélection des signes d'alerte précoce de veille stratégique, Thèse de Doctorat, Université Pierre MENDES, Grenoble, 1998.

[232] BLANCO. S, *Op, Cit*, p 140.

[233] BROUARD. F, *Op, Cit*, 2007, p 09-40.

[234] CHANAL.V, LESCA.H & MARTINET. A-C, Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, Revue Française de Gestion, 8, n° 253, 2015, p 223.

Dans l'épistémologie constructiviste, le chercheur est un médiateur entre une réalité complexe abstraite et une théorisation dédiée à la construction de connaissances. Il a donc pour mission de confronter les faits et les concepts pour proposer une explication qui fait sens pour les acteurs de l'entreprise et la communauté scientifique[235].

Au final, le chercheur constructiviste co-construit de concert avec les acteurs de terrain sa recherche et donc, ses résultats. Ce faisant, il impacte leurs représentations relatives, aux diverses méthodes et processus qu'ils exploitent au quotidien, et aussi à leurs actions et à l'environnement, dont lequel ils opèrent.

2.3.L'épistémologie interprétativiste : chercheur et acteur comme sujet interprétants

L'existence d'une réalité objective externe au chercheur, ne constitue point le fondement de l'épistémologie interprétativiste. Toutefois, cette épistémologie présente plusieurs points communs avec celle constructiviste.

L'épistémologie interprétativiste, au même titre que celle constructiviste, se caractérise par le relativisme, et considère qu'il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité (GIORADANO, 2003), puisque de prime abord, la réalité est loin d'être une évidence, ensuite, la connaissance scientifique produite dans le cadre d'un projet de recherche interprétatif a pour matière première les intentions des acteurs, leurs consciences, leurs valeurs, leurs motivations, leurs contraintes, …, autrement dit, une matière considérée comme subjective.

Le chercheur interprétatif mu par la volonté de comprendre et d'expliquer les faits, travaille sur des unités d'analyses (WACHEUX, 1996) constituées des comportements individuel ou organisationnel des acteurs de terrain. Dans cette perspective, à la fois, le chercheur et son objet, c'est-à-dire l'acteur organisationnel constitue des sujets actifs interprétants[236]. L'interprétativisme accepte l'autonomie du chercheur, et aussi celle de l'acteur et admet leurs capacités à transformer les événements par leurs actions qu'ils soient conscients ou inconscients.

GIORDANO (2003) renchérit en indiquant que tout individu ordinaire ou savant est un sujet interprétant, et ses interprétations lui sont spécifiques, car intimement liées à son expérience

[235] ROUSSEL. P & WACHEUX. F, Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, 2005, p 11.
[236] GIORDANO. Y, *Op, Cit*, p21.

personnelle du monde[237]. Par conséquent, le chercheur fait partie intégrante de son projet de recherche, il est l'instrument premier de la connaissance[238], tout en s'impactant mutuellement avec son objet, et dans une visée compréhensive, celui-ci, bâtit son projet de recherche sur la compréhension, l'analyse et l'explication de la réalité telle qu'elle peut être perçue, vécue et représentée par les acteurs organisationnels, et ce, à une moment donné et dans un contexte particulier.

Dans ce sens, la réalité est par essence subjective, puisqu'elle est issue des interactions, des représentations du sujet et de l'objet dans un projet de recherche, ceux-ci puisent dans leurs propres cadres de références (intentions, contraintes et expériences,…) pour agir tour à tour comme des sujets interprétants ayant un caractère empathique.

Hormis les similitudes que représentent les épistémologies constructiviste et interprétativiste, celles-ci se démarquent, en particulier, par rapport à l'attitude adoptée par le chercheur vis-à-vis de son objet d'étude, ce qui se matérialise dans les interactions qu'il met en place et la finalité de la connaissance qu'il produit[239]. Dans l'épistémologie constructiviste, le chercheur et l'objet co-construisent avec relativisme la réalité subjective, et, à ce niveau le chercheur dans une visée constructive tend à transformer consciemment les représentations et les pratiques des acteurs du terrain, en fonction de ses objectifs préalables, ce qui est totalement en discorde avec la visée compréhensive empathique non transformatrice du chercheur interprétatif vis-à-vis son objet de recherche.

Les axes constituant chacune des épistémologies déjà abordées, sont récapitulés dans le tableau suivant, et ce, suivant les croyances relatives à la nature de la réalité, à l'attitude du chercheur vis-à-vis de l'objet de recherche, et les critères de validité des connaissances scientifiques produites :

[237] *Ibid*
[238] WACHEUX.F, *Op, Cit*, p 17.
[239] LAARRAF.Z, *Op, Cit*, p 165.

Tableau III.01. Synthèse des trois épistémologies principales.

	Positivisme	**Interprétativisme**	**Constructivisme**
Nature de la réalité Ontologie	La réalité est une donnée objective indépendante des sujets qui l'observent	La réalité est perçue, et interprétée par des sujets connaissants	La réalité est une : -Construction des sujets connaissant qui expriment le monde ; -Co-construction de sujets en interaction.
Relation chercheur et objet de la recherche Epistémologie	Indépendance Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée	Empathie Le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font	Interaction Le chercheur co-construit des interprétations et ou des projets avec les acteurs
Projet de connaissance Processus de construction des connaissances	Décrire, expliquer et confirmer Fondé sur la découverte de régularités et causalités	Comprendre Fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs	Construire Fondé sur la conception d'un phénomène/projet

Critères de validité	Reproductible Généralisable Cumulative	Caractère empathique	Représentativité Pertinence

Source : LAARRAF.Z, De la perception de la RSE à la traduction RH, cas des dirigeants de PME en Aquitaine, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Ecole Doctorale Droit, Sciences Sociales et Politiques, Sciences Economiques et de Gestion, Paris, 2010, p 169.

La validité des connaissances produites dans une épistémologie interprétativiste, repose sur le caractère empathique dont le chercheur fait preuve vis-à-vis des acteurs organisationnels. Ainsi, il ne s'agit pas de développer des connaissances qui ont pour objectif de transformer et de modifier ses représentations et ses actions, mais davantage d'essayer de comprendre et de s'imprégner du sens ordinaire (GIORDANO, 2003) que les acteurs octroient à la réalité.

ROUSSEL & WACHEUX (2005), soulignent que l'empathie permet de comprendre le vécu de quelqu'un d'autre sans l'éprouver réellement. Elle indique la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui, de participer à son expérience dans la mesure où la communication verbale et non verbale le permet, de capter la signification personnelle des paroles de l'autre[240].

A la lumière des développements précédents, nous situons notre travail de recherche dans l'épistémologie interprétativiste, un positionnement qui découle de la prise en compte de :

- Nos croyances quant à l'inexistence d'une réalité ontologique objective vis-à-vis de notre thème de recherche. Ainsi, par rapport à notre objectif qui consiste à identifier au niveau des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou, les motivations et obstacles qui impactent la pré-adoption du processus informationnel de la veille stratégique. Il nous semble illusoire de vouloir accéder à des réponses immuable et objective. Il est important de souligner aussi, que nous procédons par entretien semi directif, effectué auprès du dirigeant, dans cette perspective, la réalité existe dans les représentations de chaque dirigeant agissant, en fait, la réalité ne peut pas être externe à l'individu qui agit;

[240] ROUSSEL. P & WACHEUX. F, *Op, Cit*, p 59.

- Compte tenu de notre objectif préalable et de la nature du lien que nous prétendons entretenir avec notre objet tout au long de notre travail de recherche, nous admettons qu'il ne s'agit point, de se cantonner dans cette posture de chercheur étant un sujet actif qui observe un réel exogène, ou de prétendre être le médiateur entre le dirigeant de la PME et un processus de veille stratégique co-construit destiné à être adopter au sein de la PME, mais, de tenter de s'imprégner des représentations issues de l'expérience antérieure des dirigeants des PME interviewés quant à l'ensemble des mobiles et des barrières à la fois interne et externe à l'entreprise, qui impactent d'une manière significative la pré-adoption de ce processus informationnel ;

- Nous concédons aussi, que la possibilité d'influence est réciproque entre le dirigeant interrogé et nous-mêmes. Toutefois, nous misons sur le caractère empathique de ce travail qui nous autorise à prendre part de l'expérience propre au dirigeant de la PME tout en demeurant émotionnellement indépendant, en vue de comprendre ses représentations quant aux raisons de la pré-adoption ou de la non pré-adoption de la veille stratégique.

2.4.Les modes de raisonnement empruntés par le chercheur

Certes l'épistémologie considère la nature du lien entre le chercheur et son objet d'étude, dans le cadre d'une recherche donnée, néanmoins, celle-ci est aussi influée par le mode de raisonnement emprunté par le chercheur.

Le mode de raisonnement peut être qualifié du cheminement que le chercheur emprunte en vue de lier le monde théorique et le monde empirique tout au long de la production de connaissances (LAARRAF, 2010). Tout travail de recherche, est en effet, marqué par l'ensemble des rapprochements plus ou moins plausibles que le chercheur propose entre les données collectées à partir d'un terrain de recherche, et ses connaissances théoriques préalables.

Mettre dès lors en relation, ces deux univers revient à faire appel isolement ou simultanément à la déduction, l'induction et l'abduction, et ce, tout en tenant compte de positionnement épistémologique prédéterminé. Il convient de noter que ces modes de raisonnement ne peuvent point être contradictoires, ou s'exclure mutuellement dans un projet de recherche, puisque ils sont complémentaires. En fait, un recours à plusieurs modes à la fois, ne fera qu'enrichir davantage le travail effectué.

2.4.1. Le mode Déductif

La déduction est le mode de raisonnement qui fonde la célèbre démarche hypothético-déductive, elle consiste en l'élaboration d'hypothèses qui sont ensuite confrontées à la réalité du terrain[241]. A partir des connaissances acquises, des théories et des concepts, le chercheur met en avant des hypothèses qui seront ensuite testés à l'épreuve des faits (EVRARD, 2003).

Initialement, le chercheur dispose de prédispositions en connaissances théoriques qui lui permettent d'émettre des hypothèses, qui sont des réponses vraisemblables à sa problématique de départ. C'est ainsi que, le travail empirique dans cette perspective consiste à tester les hypothèses initiales en les confrontant aux données jaillissant du terrain.

Pour explorer en management, le chercheur adopte une recherche de type inductif et/ou adductif, alors que pour tester, celui-ci fait appel à une recherche de type déductif[242], dès lors, il est usuel d'attribuer le raisonnement déductif, aux recherches quantitatives.

La recherche quantitative procède par la quantification des données, en appliquant en général, des analyses statistiques. L'objectif étant non plus, d'explorer mais de tester, de vérifier, et ce, à travers un ensemble d'opérations que le chercheur met à l'épreuve de la réalité un ou des objectifs théoriques, en vue d'évaluer la pertinence d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie, et ce, dans une visée explicative.

Le caractère reproductible et généralisable des recherches quantitatives sont au centre de la validité des connaissances générées, c'est ainsi, que ces recherches sont perçues par la communauté scientifique comme étant objectives et rigoureuses.

2.4.2. Le mode Inductif

Les recherches inductives présument que le chercheur induit de ses observations une formalisation théorique[243]. THIETART (1999) qualifie ce mode de raisonnement, de celui à travers lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à cause et des conséquences aux principes. Il n'y induction au sens propre du terme que si en vérifiant une

[241] GENDRE-AEGERTER. D, La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par cartographie cognitive, Thèse de Doctorat, Faculté des sciences économiques et sociales, Université Fribourg, Suisse, 27 Mai 2008, p 313.
[242] HUSSEIN. S & SALLES. M, Une classification des besoins en IE exprimées par les dirigeants des PME, Conférence Intelligence Economique : Recherche et Application, Nancy, France, 14-15 Avril 2003.
[243] WACHEUX. F, *Op, Cit*, p 50.

relation sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir[244].

Pour EVRARD *et al* (2003) l'induction constitue une base importante du processus de recherche, surtout, lorsqu'on est dans un domaine neuf, avec la démarche inductive, on part d'observations limitées à partir de ces observations on infèrera des hypothèses et des théories[245].

L'induction est un mode de raisonnement permettant au chercheur en sciences de gestion, de mettre en relation les données émanant des acteurs organisationnels aux savoirs théoriques faiblement structurés, et ce, dans un projet de recherche inédit pour lequel les connaissances sont peu ou prou insuffisantes. L'accent dans ce mode est davantage mis sur les observations du terrain et sur la découverte des régularités, autorisant la formalisation théorique.

Les auteurs (THIETART, 1999; EVRARD, 2003; MALHOTRA, 2004), soulignent qu'explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, en créant de nouvelles articulations théoriques entre des concepts, et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné.

En outre, pour explorer le chercheur procède par des méthodes qualitatives, avec un raisonnement inductif. En fait, le tout repose sur l'interprétation des résultats à partir de petits échantillons, ce qui contraint, en conséquence, la reproductibilité et la généralisation des résultats.

L'étude exploratoire fait partie de la recherche qualitative, le chercheur à l'intention d'explorer, ainsi il choisit d'abord son lieu d'investigation empirique, ou terrain. Celui-ci n'entre pas sur le terrain sans questionnement, ni sans références théoriques, son bagage, en fait, n'est fait que d'orientations théoriques[246]. Les champs théorique et empirique, ne sont pas suffisamment structurés, le chercheur recueille du matériau, et lit dans le même temps des théoriciens, ainsi sa problématique de recherche s'affine progressivement.

Dans le même lignée, MALHOTRA (2004) complète que l'objectif de l'étude exploratoire inductive consiste à explorer un problème ou une situation afin de les éclairer davantage et de

[244] THIETART. R-A, *Op, Cit*, p 60.
[245] EVRARD. Y *et al*, *Op, Cit*, p 48.
[246] DUMEZ. H, Qu'est-ce que la recherche qualitative ?, Le Libello d'Aegis, 7, 2011, p 47-58.

mieux les comprendre[247]puisque les connaissances qui leurs sont propres ne sont que partielles ou médiocres.

2.4.3. Le mode Abductif

Inspiré des sciences sociales, KOEING (1993) mentionne que dans ces sciences, l'objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles, mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques valides et robustes, rigoureusement élaborées, on dit alors, que le chercheur procède par abduction, qui consiste à tirer de l'observation, des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter[248].

Pour sa part DAVID (2008) présente d'une manière plus intelligible chacun de ces modes de raisonnement auxquels le chercheur fait appel pour mener à bien cette mise en relation incontournable entre les univers théorique et empirique, ce que le tableau suivant retrace:

Tableau III.02. Les différents modes de raisonnement.

Déduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle) B. Ces haricots viennent su sac. (cas) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence)
Induction	B. Ces haricots viennent du sac. (cas) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence) A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle)
Abduction	A. Tous les haricots de ce sac sont blancs. (règle) C. Ces haricots sont blancs. (conséquence) B. Ces haricots viennent du sac. (cas)

Source : DAVID. A, HATCHUEL. A & LAUFER.R, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, 2e édition, Vuibert, 2008, p 85.

A travers ces qualifications relatives aux divers modes de raisonnement, nous nous rendons compte que la déduction, l'induction et l'abduction, ont un impact particulier dans la production de connaissances. Bien que demeure, qu'il est tout à fait envisageable pour le chercheur en sciences de gestion de combiner les trois modes de raisonnement dans le même projet de recherche.

[247] MALHOTRA. N, Etudes marketing avec SPSS, 4eme éditions, Pearson, 2004, p 57.
[248] KOEING. G, Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 1993, p 07.

En sus, tester les hypothèses formulées au préalable dans une recherche hypothético-déductive, ou développer des propositions dans le cadre d'une recherche inductive, ne peut qu'être itératif, exercés dans des allers retours récursifs entre le monde empirique et celui théorique. Notre recherche est déductive en ce qu'elle requiert de nous de déterminer dès le départ les paramètres clés concernant notre travail tels que notre questionnement de recherche, la recension des écrits traitant de la veille, l'approche conceptuelle et théorique susceptibles la cadrer, et ce, bien avant d'amorcer le travail de terrain, ce qui s'apparente de la sorte à une approche hypothético-déductive.

Elle est aussi inductive dans le sens où, elle laisse une grande ouverture quant à la considération des faits que nous pouvons appréhender sur le terrain, et qui peuvent constituer une source pour un cadre émergent, par comparaison à notre cadre théorique de recherche initial. Ce faisant, nous avons la latitude de collecter et de recueillir toute donnée susceptible de nous aider à mieux comprendre le phénomène que nous découvrons et observons[249]sur le terrain.

Conséquemment, notre recherche est alimentée, d'abord, d'un ensemble de codes issus de la littérature (LAARRAF, 2010) managériale traitant de la veille et de la pré-adoption des innovations au niveau des entreprises, ceux-ci sont ensuite enrichis, par des codes qui émergent du terrain choisi.

Dans cette perspective, à travers la mobilisation de ces deux modes de raisonnement, les allers retours entre la littérature, et les PME de Tizi-Ouzou, nous permettent de procéder à la collecte de données susceptibles de sous tendre la création de nouvelles articulations théoriques à travers un travail de compréhension empathique, tout en sachant que notre interlocuteur exclusif dans la PME s'incarne dans son dirigeant.

Nous estimons que notre recherche embrasse ce que CHARREIRE & DURIEUX (1999) ont qualifié de « l'exploration hybride » dans laquelle le chercheur mobilise initialement des concepts et intègre la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par des allers retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie[250].

[249] AUDET. J, La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter-sites, X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 14-15 Juin 2001, p 09.
[250] THIETART. R-A, *Op, Cit*, p

En conséquence, mû par l'objectif de *comprendre* les déterminants que les dirigeants de ces PME perçoivent, et reconnaissent comme réelles, et qui influent la pré-adoption du processus de veille stratégique, nous avons situé notre travail de recherche doctoral dans une approche interprétativiste.

L'épistémologie interprétativiste prône que la réalité ne peut être appréhendée en dehors des actions, des intentions, des motivations, des contraintes,…des acteurs organisationnels agissant dans un contexte précis à un moment donné. Un postulat qui convient pour notre recherche, puisque tout compte fait, les éléments de réponse nécessaires à notre problématique, reposent sur le sens que les dirigeants interviewés accordent à la réalité concernant la pré-adoption de la veille stratégique.

En effet, pour tirer profit des données empiriques colligées auprès des dirigeants des PME de notre Wilaya et de nos prédispositions théoriques et conceptuelles, nous avons mobilisé les deux modes de raisonnement déductif et inductif.

Nous avons recouru dans un premier temps à la déduction dans l'objectif d'assoir les bases théorique et conceptuelle de notre travail, en l'occurrence notre problématique de recherche, notre cadre théorique, … avant même d'intégrer le terrain, puis dans un second temps, nous nous sommes accordées dans perspective inductive une ouverture assez importante pour considérer tout ce qui est susceptible d'émerger du terrain et qui à trait de près ou de loin à notre problématique de recherche.

Somme toute, notre travail de recherche doctoral s'inscrit dans l'épistémologie interprétativiste, un travail dont les rapprochements entre le cadre théorique et le terrain sont assurés successivement à travers une hybridation des raisonnements déductif et inductif.

SECTION 3. LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE

Etant donné que la validité d'une recherche s'appuie en grande partie sur l'explicitation de son cadre méthodologique, il parait essentiel de détailler dans la section présente, l'ensemble des choix méthodologiques que nous avons, au fur et à mesure, opéré.

Associer les méthodes quantitatives à une posture épistémologique positiviste, et celles qualitatives à la posture constructiviste ou encore interprétativiste s'avère trompeuse à bien d'égards (DAVID *et al*, 2008). En effet, il est important de mettre en lumière, que le choix d'une méthodologie de recherche ne peut pas être exclusivement subordonné à une épistémologie particulière (LAARRAF, 2010). Comme le souligne THIETART (1999), plus que la méthode elle-même, ce sont davantage la manière dont elle est utilisée et l'objectif qu'elle sert qui marquent l'inscription de la recherche dans une position épistémologique précise.

Dans le cadre de notre travail de recherche, la méthode retenue sert *à comprendre* à la fois les motivations et les obstacles que pourrait rencontrer les dirigeants des PME de notre Wilaya, dans le cadre de la pré-adoption du processus informationnel de veille stratégique. La méthode qui serait la plus encline à servir cet objectif est la méthode qualitative, en particulier, que nous nous concentrons à décoder et à traduire le discours des dirigeants de PME, et ce, en se basant sur leurs perceptions inhérentes et non pas sur la fréquence des faits relatés et observés.

La question qui se pose, alors, est celle du choix de l'approche instrumentale, à travers la détermination des moyens de recueil et d'analyse des données du terrain, afin d'articuler de façon pertinente et rigoureuse les concepts et leurs liens avec les faits.

3.1. La recherche qualitative

La recherche qualitative tire son essence des considérations fondées quant à la nature des analyses qu'elle mobilise pour faire parler le matériau empirique, c'est-à-dire les données colligées, procuré par le chercheur, et ce, d'une manière indépendante de son aspect quantifiable ou non quantifiable.

La collecte des données qualitatives, n'implique pas automatiquement une analyse qualitative, une confusion importante découle de cette association entre données et analyses qualitatives, la collecte de données qualitatives n'exclut pas les analyses fréquentielles et statistiques. En

outre, les données recueillies lors d'une série d'entretiens non directifs est parfaitement susceptible de quantification[251].

La recherche qualitative ne s'oppose point à la recherche quantitative, chacune de ces méthodes présentent des avantages et des faiblesses. Les deux exigent des compétences différentes de la part du chercheur, mais elles peuvent s'enrichir mutuellement[252]. Elles sont complémentaires, ainsi, un travail de recherche qui réunit ces deux approches n'aura, pour conséquence, qu'un gain remarquable en richesse, en précision, en objectivité, en profondeur,…

Nonobstant, il est usuel de distinguer entre ces deux approches en se référant à des indicateurs relatifs, tels que l'objectif et la logique poursuivis, la taille de l'échantillon désigné, les outils de collecte des données, …et ce, comme le met en avant le tableau ci-dessous :

Tableau III. 03. Distinction entre la méthode qualitative et celle quantitative.

	Méthode qualitative	**Méthode quantitative**
Objectif	Comprendre en termes de qualité	Quantifier les données et généraliser les résultats à partir de l'échantillon
Echantillon	Petit nombre de cas ciblé, non représentatif	Grand nombre de cas, pris au hasard, et représentatif
Logique	De la découverte	De la vérification
Collecte des données	Le chercheur en tant qu'instrument, procède par entretiens, observations, … collecte non structurée	Instruments inanimés (statistiques, enquêtes basées sur des questionnaires fermés) Collecte structurée
Analyse des données	Non statistique	Statistique

[251] HLADY RISPAL. M, La méthode des cas : application à la recherche en gestion, De Boeck, 2002, p 35.
[252] DUMEZ. H, *Op, Cit*, 2011, p 47.

Résultats	Résultats interprétatifs, holistiques, descriptifs, hypothèses, théorisations ancrées	Déterminations des liaisons quantitatives, confirmation ou rejet des théories ou des hypothèses

Source **:** adapté de YEFIMOV. V, Enseignement et recherche pragmatistes en économie et gestion, University Library of Munich, n° 54704, 2003 & de MALHOTRA. N, *Op, Cit*, p 92-93.

La distinction entre l'approche qualitative et celle quantitative étant d'ores et déjà faite, il importe de s'interroger sur les bases du choix de la méthode qualitative dans un travail de recherche. Ainsi le recours du chercheur à la celle-ci plutôt qu'à la méthode quantitative, peut être justifié par[253] :

- Un questionnement large et la nécessité de le préciser par une présence sur le terrain ;
- Une démarche explicative de faits significatifs dans le cadre de situation de gestion concrète ;
- Une méthode construite pour un objet spécifique, mais en utilisant des procédures d'auto-contrôle strictes ;
- Une attitude spécifique du chercheur à son objet (distanciation, subjectivité, interaction) ;
- L'inscription dans un programme de recherche (projet de connaissance collectif).

Il est, par ailleurs, important de mentionner, que dans la recherche qualitative, nous ne testons pas des hypothèses définies à priori, il serait en effet absurde de vérifier une hypothèse sur un cas, ou même sur un ensemble d'entretiens, qui ne constitue pas un échantillon au sens statistique du terme[254].

Le dessein de la recherche qualitative est compréhensif. Au fait, DUMEZ (2011), mentionne que cette visée s'appréhende à deux niveaux :

- Le chercheur s'intéresse à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent ;
- L'activité du chercheur est circonscrite par un contexte ou une situation précise.

[253] WACHEUX. F, *Op, Cit*, p 88.
[254] DUMEZ .H, Méthodologie de la recherche qualitative, Vuibert, 2013, p 36.

La recherche qualitative est un champ d'investigation à part entière. Il comporte une grande richesse en termes de concepts, de principes, d'outils de collecte et d'analyse des données. De nombreuses perspectives de recherche, et méthodes empiriques coexistent, souvent critiquées car jugées très agrégatif, elles ne font pas appel à une série de méthodes particulières mais au contraire, elles sont extrêmement diversifiées[255].

Dans cette perspective, nous nous joignons à GIRIN (1981) qui estime que l'activité de recherche, restera toujours un travail d'artisan, ce qui est d'autant plus vrai dans la recherche qualitative, puisqu'il n'existe ni des outils standardisés à exploiter, ni un one best way à emprunter.

ROUSSEL & WACHEUX (2005) statuent qu'aucune recherche qualitative ne ressemble à une autre[256]. La recherche qualitative admet tout à la fois la subjectivité du chercheur et celles des objets à étudier, elle offre l'opportunité d'une confrontation avec des réalités multiples[257].

Toutefois, il convient de mettre en relief que l'idée que la méthode qualitative soit moins performante méthodologiquement ou qu'elle soit caractérisée par une application moins rigoureuse est rejetée par nombre d'auteurs, dont MANGEN (1999), CASSELL & SYMON (2004), JOHNSON *et al* (2006). De même ils s'opposent à ce qu'elle soit perçue exclusivement comme recherche préliminaire à la méthode quantitative[258].

Somme toute, à travers la méthode qualitative nous ambitionnons arriver à comprendre les représentations des dirigeants interviewés, qui sont des constructions humaines peu ou prou subjectives et évolutives, en d'autre vocable, nous essayons d'appréhender les raisons faisant que les PME étudiées disposent ou ne disposent pas d'un processus de veille stratégique. Recourir à une méthodologie propice est susceptible de nous permettre de réaliser un tel travail dans les meilleures conditions, pouvant nous permettre de parvenir à des outputs pertinents.

A ce stade, il est tout à fait crucial de procéder au choix de l'instrument à travers lequel nous nous mettons à collecter les données auprès des dirigeants des PME de la Wilaya de Tizi-

[255] HLADY RISPAL. M, *Op, Cit*, p 24.
[256] ROUSSEL. P & WACHEUX. F, *Op, Cit*, p 10.
[257] THIETART. R-A, *Op, Cit*, p 99.
[258] SER DUNCAN. A.L, Le contrôle dans la relation client- fournisseur à l'international : le cas des PME françaises à l'égard de leurs fournisseurs chinois, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université De PAU Et Des Pays De L'Adour, soutenu le 28 Novembre 2008, p 116.

Ouzou. Dans ce sens, l'entretien semi-directif semble un outil approprié pour notre recherche, il est même éprouvé qu'il donne une bonne garantie pour obtenir des résultats solides et significatifs (HUSSEIN & SALLES, 2003). Ce choix est arrêté en prenant en compte nos positions précédentes en matière de l'épistémologie interprétativiste, et de l'approche qualitative.

3.2. L'entretien semi-directif : notre outil de collecte des données

Collecter des données par entretien est la méthode la plus utilisée en sciences de gestion (ROUSSEL & WACHEUX, 2005). Il semble que cette méthode est plus privilégiée lorsque la recherche est de type qualitatif (GIORDANO, 2003). Néanmoins, il est incontournable, de signaler que celle-ci est aussi employée dans des études quantitatives propres aux sciences sociales.

Il existe plusieurs types d'entretien, allant des entretiens les plus dirigés ou directifs, qui s'apparentent dans une certaine mesure à des questionnaires, aux entretiens qui sont moins directifs (THIETART, 1999). Nonobstant, il convient de mettre en exergue, que nous avons opté pour l'utilisation d'un type précis d'entretien, en l'occurrence, l'entretien semi directif, en vue de recueillir et de colliger les données (GRAWITZ, 1993) qu'elles nous sont nécessaires dans le cadre de notre travail doctoral, tout en ayant pour interlocuteur le dirigeant de la PME.

L'entretien semi-directif, est en fait, définit par ROUSSEL & WACHEUX (2005) comme un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité[259].

GIORDANO (2003), le nomme entretien semi-structuré, et pour celui-ci, il se distingue du questionnaire par ses questions ouvertes et le fait qu'il est caractérisé par l'interaction entre chercheur et le répondant[260].

Comme l'ont précisé les auteurs des définitions ci-dessus, l'entretien semi directif consiste en cette outil communicatif à travers lequel le chercheur aborde des questions qu'il a

[259] ROUSSEL. P & WACHEUX. F, *Op, Cit*, 2005, p 102.
[260] GIORDANO. Y, *Op, cit*, 2003, p 182.

préalablement élaborées avec un interlocuteur qui est en mesure de lui apporter des éléments de réponse, telle que ce dernier se les présente.

L'enjeu, pour nous, à ce niveau, consiste à consolider cette cohérence entre nos choix précédents effectués en termes de l'épistémologie, de la nature de notre recherche, et de la méthode d'accès au terrain constitué des PME de notre Wilaya. En sus, il est important, aussi, que ces choix, soient en concordance avec notre problématique, et nos bases théoriques.

Dans cette perspective, le choix de l'entretien semi directif, comme outil privilégié de recueil des données auprès des dirigeants des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou, est justifié par :

- Notre travail de recherche consiste en une étude exploratoire, concernant une problématique encore très peu étudiée et développée, notamment, dans le contexte des PME de notre Wilaya. S'intéresser à déceler les déterminants qui peuvent impacter la pré-adoption du processus de veille stratégique au niveau de la PME, se révèle une question très peu traitée dans le cadre des entreprises de cette taille modeste, au fait, les connaissances qui leurs sont propres ne sont que partielles (MALHOTRA, 2004) ;
- L'entretien semi directif a cette caractéristique de rendre l'accès aux entreprises plus aisé. En fait, celui-ci peut s'appréhender comme une méthode moins invasive, tout en évitant, par ailleurs, le recours à certains protocoles de collecte pouvant être jugés fastidieux par les répondants ;
- Nous avons déjà opté pour une épistémologie interprétativiste, les auteurs (WACHEUX, 1996 ; GIORDANO, 2003 ; MALHOTRA, 2004) avancent que l'entretien semi directif utilisé comme méthode principale ou conjointement à l'observation, est particulièrement approprié comme méthode de recueil des données, lorsque le chercheur a adopté une perspective interprétative. L'objectif étant de comprendre la réalité concernant ce qui motive ou freine les dirigeants de la PME, à pré-adopter ce processus informationnel, qui est la veille stratégique ;
- L'entretien semi directif, est qualifié par HLADY RISPAL (2002) comme une source majeure de compréhension des perceptions et des actions des différents acteurs d'une entreprise, dans ce sens, nous mobilisons cette méthode, en vue de comprendre comment le dirigeant de la PME, perçoit l'influence des divers attributs secondaires de notre cadre théorique VOE, vis-à-vis de la pré-adoption de la veille stratégique, au niveau de son entreprise.

En conséquence, MAC CALL & BOBKO (1990), ont précisé que le plus important pour choisir une méthode, ce n'est pas la méthode en elle-même, mais ce qu'elle permet de révéler d'un problème particulier, d'une part, et de la manière dont elle est exécutée, d'autre part[261]. Au fait, nous sommes conscientes, que dans les comportements humains, il restera toujours une part d'indicible, que cette méthode est incapable de capter**.** De ce fait, nous avons élaboré, notre guide d'entretien, de la manière à encourager notre interlocuteur, c'est-à-dire le dirigeant de la PME, à s'exprimer en toute liberté, et ce, dans l'objectif, de recueillir le maximum de données qui peuvent nous êtres congruentes.

3.2.1. L'élaboration du guide d'entretien

Un guide d'entretien consiste d'après ROUSSEL & WACHEUX (2005), en cette liste des questions à poser à l'interlocuteur désigné. Il permet au chercheur d'éviter des erreurs en prévoyant à l'avance les grandes orientations qu'il veut donner à l'entretien. Il s'agit, en outre, d'un outil dynamique qui évolue tout au long de la recherche[262], et ce, au fil des découvertes que fait le chercheur au cours des entretiens, qu'il a déjà, effectués.

Il est important de tenir compte, dans un guide d'entretien, du choix et de la formulation des questions, et de l'ordre dans lequel ces questions sont traitées. Dans cette perspective, il ne s'agit point de faire en sorte que, l'entretien semi directif, se déroule d'une façon identique dans tous les cas étudiés, mais plutôt, de favoriser l'expression du point de vue du dirigeant de la PME, tout en veillant à établir un contact efficace avec lui.

Mues par l'objectif d'exposer les détails concernant la manière dont nous avons réalisé la partie empirique de notre travail de recherche auprès des dirigeants des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou, nous reprenons progressivement dans ce qui suit les étapes du développement de notre guide d'entretien, ainsi que de la conduite de ces derniers :

3.2.1.1. Spécifier la population à étudier

Pour MALHOTRA (2004), il est aussi important d'avoir une idée claire de la population que le chercheur cible. En fait, les caractéristiques du groupe des interlocuteurs ont une grande importance pour la conception du guide.

[261] THIETART. R-A, *Op, Cit,* 1999, p 140.
[262] GIORDANO. Y, *Op, cit,* 2003, p 191.

Pour notre part, nous avons opté dès le départ pour étudier les déterminants qui exercent une influence vis-à-vis de la pré-adoption du processus de la veille stratégique au niveau des PME de notre Wilaya.

Pour ce faire, nous avons mobilisé, dans un premier temps, l'annuaire des entreprises Kompass Algérie[263], dès le début de l'an 2019. Il faut souligner, en fait, que l'utilisation de l'annuaire Kompass Algérie, nous a permis de sélectionner une vingtaine d'entreprises, tout en sachant, que nous avons fait usage des filtres suivants :

- Le filtre de délimitation de la zone géographique, automatiquement, dans laquelle l'entreprise est présente. Dans ce sens, nous avons choisi la Wilaya de Tizi-Ouzou, dès lors, nous avons eu accès à toutes les entreprises qui opèrent dans cette Wilaya ;
- Le second filtre s'est imposé de lui-même, il s'agit de celui de nombre de salarié que l'entreprise emploie.

Le premier filtre nous a donné accès à plus de 60 entreprises recensées. Nonobstant, dès que nous avons procéder à vérifier, manuellement, l'effectif que chacune des entreprises sélectionnée emploie, le nombre d'entreprise s'est substantiellement diminué, pour ne retenir au final que 27 entreprises.

En sus, parmi les 27 entreprises que nous avons retenues, nous avons écarté 07 autres, puisque nous n'avons pas pu trouver un moyen de les contacter (un numéro de téléphone le plus souvent, ou une adresse mail), que ce soit dans l'annuaire, ou hors ce dernier.

En vue de procéder d'une manière efficace, nous avons constitué un tableau récapitulatif dans lequel nous avons mis en avant le nom de l'entreprise, son statut juridique, nature de son activité, l'effectif qu'elle emploie et un numéro de téléphone pour prendre attache avec son dirigeant. Ceci étant élaboré, nous nous sommes mises à préparer notre guide d'entretien, avec pour objectif d'amorcer la réalisation des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants des PME de notre Wilaya.

[263] Il s'agit d'une plateforme internationale, qui catégorise les entreprises inscrites par secteur d'activité, par zone géographique,… Cet annuaire fournit le contact, c'est-à-dire un numéro de téléphone à travers lequel il est possible de joindre l'entreprise en question. L'accès à l'annuaire s'effectue à partir du lien suivant : https://dz.kompass.com/.

3.2.1.2.L'adaptation du guide d'entretien

Il est tout à fait logique que, notre guide soit adapté à la méthode d'entretien mobilisée. En ce qui nous concerne nous avons décidé de procéder par entretien semi-directif en face à face, avec les dirigeants des PME retenues. En vue, de concevoir un guide qui nous permettrait de pouvoir colliger des données pertinentes relatives à notre problématique de départ, nous avons tenté de tenir compte de :

- Le contenu des questions : dans un guide d'entretien chacune des questions doit collaborer à recueillir les données essentielles, susceptibles d'apporter des éléments de réponse plausibles à la problématique de recherche. Dans ce sens, il est utile de poser des questions neutres au début de l'entretien en vue de favoriser l'implication du répondant et d'instaurer un contact substantiel surtout s'il s'agit d'un sujet sensible. Dans ce sens, THIETART (1999) avance qu'il est préférable de placer les sujets sensibles à la fin du guide.

A ce propos, nous avons regroupé les questions de notre guide, en quatre parties, les deux premières parties traitent respectivement les questions concernant l'entreprise, et celles se rapportant à son dirigeant. En fait, nous avons placé ce type de questions au début de notre guide, parce qu'il s'agit de questions neutres, faciles, auxquelles les réponses sont parfois disponibles, même sur les sites Internet des entreprises. Puis, ce genre de question, permet d'établir ce contact encourageant les dirigeants des PME à s'exprimer davantage, et à nous ouvrir leurs trésors[264], ces trésors compriment des années d'activité pratique, de données soigneusement gardées et opportunément utilisées, de savoir fondamentaux et de représentations mentales et sociales évolutives. Néanmoins, nous avons laissé les deux autres parties, en l'occurrence, celle qui traite des relations de la PME avec les divers acteurs de son microenvironnement, et de celle, qui met l'accent sur les raisons de pré-adoption voire d'adoption ou non de la veille stratégique, en dernier, du moment, que ces questions sont sensibles davantage.

Toujours, dans le contenu de question, nous avons œuvré à fournir des catégories de réponses, à certaines questions que nous avons adressées au dirigeant de la PME, c'est le cas pour le chiffre d'affaires ou le total du bilan de la PME. En fait, nos premières expériences ont révélé, une réticence de la part des dirigeants à nous communiquer de tels chiffres, c'est ainsi que

[264] SNOW. C & HAMBRICK. D.C, Measuring organizational strategies : some theoretical and methodological problems, Academy of Management Review, Vol 5, n° 4, 1980, p 532-533.

nous nous sommes résignées à procéder par des questions fermées, en leur fournissant des intervalles pour le chiffre d'affaires et le total de bilan, en se basant sur les distinctions en la matière, que la Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001, relative aux PME [265] a mis en vigueur.

- Le langage employé : L'un des principaux éléments que nous avons aussi pris en compte lors de la conception de notre guide d'entretien est le niveau du langage employé. En fait, les auteurs (GRAWITZ, 1993 ; HLADY RISPAL, 2002 ; GIORDANO, 2003 ; MALHOTRA, 2004 ; ROUSSEL & WACHEUX, 2005) mentionnent que l'une des erreurs les plus fréquentes est d'utiliser un langage trop abstrait, le chercheur doit savoir jouer sur deux registres lexicaux[266], d'une part les termes du langage de la recherche, qui servent à comprendre le réel dans un langage codifié et à communiquer les résultats à la communauté scientifique, et d'autres part, les termes naturellement utilisés par l'interlocuteur.

Il convient de souligner que nous avons ajusté notre guide d'entretien à deux reprises. En effet, nous nous sommes rendues compte dès nos premiers pré-tests, que certaines de nos questions ne sont pas bien saisies et bien comprises par l'un des premiers dirigeants avec lequel nous avons conduit notre premier entretien. C'est ainsi, que grâce aux conseils de notre directrice de thèse, nous avons reformulé plusieurs des questions ouvertes composant notre guide, et ce, tout en simplifiant le langage mobilisé, puisqu'au final, certains des dirigeants sont issue d'horizons de formation nettement différents que celui de la gestion, d'ailleurs l'un des premiers dirigeants que nous avons rencontré avait un diplôme en architecture.

Nous avons aussi reformulé, quelques autres de nos questions, puisque nous avons adopté au départ un style trop direct, ce que nous a confronté à des réponses de genre : non, nous ne collectons pas les informations. Pour y remédier, nous avons ajouté une autre partie, qui aborde les relations de la PME avec les acteurs environnementaux tels que les concurrents, les fournisseurs, les clients, …dans cette perspective, nous avons élaboré des questionnements, qui pouvaient nous fournir d'une manière indirect, les réponses concernant le couple entreprise-information, en d'autres termes, les réponses qui mettent en avant le rôle que joue l'information dans le fonctionnement quotidien de la PME.

[265] Journal Officiel de la République Algérienne, n° 77, 15 Décembre 2001, Loi n° 01-18 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME), p 05.
[266] GENDRE-AEGERTER. D, *Op, Cit*, 2008, p 316.

Nous tenons à indiquer que l'ensemble des ajustements et de reformulations, que nous avons apportés progressivement à notre guide d'entretien, ont été effectué sous la supervision de :

- Mme MATMAR Dalila, Professeure à l'université Mouloud MAMMERI, notre directrice de thèse ;
- Mme CARON-FASAN Marie-Laurence, Professeure à l'université de Pierre MENDES, Grenoble, membre de l'équipe de recherche, de Veille Anticipative Stratégique Intelligence Collective (VASIC), rattachée au laboratoire CERAG-umr 5820 CNRS, une équipe auprès duquel nous avons effectué notre stage à l'étranger, en l'année de 2016.

Au final, il convient d'indiquer que le guide d'entretien n'est qu'un point de départ. Concrètement, ce dernier est un préparatif à la conduite de l'entretien.

3.3. Les pré-tests réalisés

Dès que nous avons finalisé l'élaboration de notre guide d'entretien, nous avons aussitôt contacté quelques PME, échantillonnées sur la base de l'annuaire Kompass. En effet, après les avoir contacté par téléphone, nous nous sommes rendues quelques fois au niveau de ces PME en question, avant d'avoir pu enfin, rencontrer leurs dirigeants respectifs. En outre, nous nous sommes rendu compte, après les trois premiers entretiens semi-directifs que nous avons menés avec le dirigeant de la PME OUG[267], opérant dans la branche de la production du lait et dérivées. Mais aussi, avec le dirigeant de la biscuiterie YAH, et avec le dirigeant de la PME CUI, spécialisée dans Fabrication et l'importation de matériel et équipements de cuisine professionnelle et industrie agroalimentaire, que notre guide devait impérativement être retravailler et améliorer afin de multiplier nos chances de capter le plus de données possibles sur le terrain.

En effet, comme HUBERMANN & MILES (2010) l'ont souligné, les premiers entretiens qu'un chercheur conduit, ne peuvent pas en général être utilisés comme matériau de recherche. Le chercheur s'aperçoit surtout des erreurs qu'il a commises. Les premiers entretiens effectués par le chercheur au début de son travail de recherche doivent être suivis

[267] Afin de garantir concrètement l'anonymat que nous avons promise aux dirigeants rencontrés, nous avons codifié les noms de leurs entreprises, et ce, en utilisant des codes de trois lettre en majuscule, à l'instar des PME HAM, PME MEJ, …

d'un examen attentif de la pertinence du guide d'entretien, du degré de différence entre ce qu'on attend et ce qui arrive[268]. Nous avons pris conscience, que les données collectées de par nos trois premiers entretiens réalisés, ne pouvaient effectivement pas être pris comme matériau de recherche à exploiter dans notre travail doctoral. Au final, même le meilleur des guides peut toujours être amélioré par un pré-test (WACHEUX & ROUSSEL, 2005). Pour ce qui est de l'amélioration de notre guide d'entretien, il faut noter, que nous avons procéder graduellement, c'est-à-dire, que nous avons reformulé, ajusté et des fois supprimé des questions, et ce, une fois que chacun des trois entretiens semi-directifs a été mené.

Toutefois, à l'issu des trois pré-tests que nous avons effectué, et hormis les diverses lacunes qu'ils ont fait apparaître dans notre premier guide d'entretien, nous avons pu apprendre à :

- Mieux gérer le temps, que les dirigeants nous octroient ;
- Améliorer la façon dont nous communiquons avec les dirigeants, à travers l'usage d'un langage plus approprié;
- Rendre plus fluide notre passage d'une partie de notre guide d'entretien à une autre ;
- Amender nos réactions vis-à-vis des réponses des fois déconcertantes de la part des dirigeants. Nous présentons dans le tableau ci-dessous, les PME concernées par nos pré-tests :

Tableau III.04. Les pré-tests effectués auprès des dirigeants de PME rencontrés.

La PME	Année de création	Activité menée	Date de réalisation	La logique de l'offre
OUG	1996	Laiterie	11 Septembre 2019	B2C
YAH	1987	Biscuiterie	15 Octobre 2019	B2C
CUI	2005	Fabrication/importation de matériel et équipements de cuisine professionnelle	02 Décembre 2019	B2C B2B

Source : Tableau élaboré par nos soins, en mobilisant sur les données colligées auprès des dirigeants des PME rencontrés.

[268] HUBERMANN. A.M., MILES. M.B, Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Edition De Boerk Université, 2 éd, 2010, p 33.

3.4. Conduite des entretiens semi directif auprès des dirigeants des PME

En premier, il a été question de prendre contact avec l'entreprise concernée, via un appel téléphonique pour prendre un rendez-vous avec le dirigeant. La plupart du temps, le numéro de téléphone figurant dans l'annuaire Kompass, consiste en le numéro du dirigeant. En les appelant, ceux-ci nous ont souvent interrogé à propos de la nature de notre travail et des motivations le sous tendant, du temps que l'entretien allait prendre, du type d'informations qui nous intéressent à avoir, …

Il faut signaler, par ailleurs, que pour certaines autres des entreprises échantillonnées, les numéros de téléphone ne sont pas corrects, ou personne ne répond à nos appels ;

En second, elle s'est posé la question du temps, même lorsque nous arrivons à avoir l'accord du dirigeant, pour nous accorder l'entretien, des fois, les rendez-vous sont vraiment déférés dans le temps, minimum une semaine d'attente, en raison, que celui-ci n'a pas de temps libre à nous consacrer immédiatement.

De plus, nous nous sommes rendues compte, que les raisons pour lesquelles nous n'avons pas pu avoir d'entretien avec certains dirigeants de PME contactées, revient au fait qu'ils étaient à l'étranger. D'autres, ont refusé fermement de nous accorder de leur temps, sans même nous communiquer les motifs du refus. Deux des dirigeants ont initialement accepté de nous accorder l'entretien, sauf, qu'ils n'ont pas cessé de déférer notre rendez-vous, et avec l'avènement de la crise sanitaire mondiale relative à la COVID 19, le mois de Mars 2020, nous n'avons plus repris contact avec eux. Certaines autres PME nous ont répondu pour une première fois, mais nous nous sommes heurtées à l'absence de réponse dès que nous les avons relancées. Tout compte fait, nous n'avons eu, en tout, que 07 entretiens semi-directifs, parmi les 20 PME composant notre échantillon de départ, et ce, en incluant les pré-tests.

Tertio, il a fallu absolument consolider notre échantillon, pour étudier plus de PME, nous avons tiré parti, d'un côté, du phénomène de bouche à oreille, à travers lequel certaines de nos collègues, nous ont orienté vers d'autres PME, et de l'autre, lors de nos entretiens quelques un des dirigeants rencontrés, nous ont indiqué d'autres PME le plus souvent de la même branche qui ont effectivement des processus de veille. C'est ainsi, que nous avons sillonnées les zones industrielles de DRAA BEN KHEDDA, DE THALA ATMANE, et celle de FREHA. Au final, nous avons eu des entrevues avec huit dirigeants de PME, il nous est arrivé

même d'être reçu par le dirigeant sans pour autant avoir pris un rendez-vous préalable, pour effectuer l'entretien.

Finalement, notre échantillon[269] est composé de 12 PME, sans prendre en compte, les pré-tests que nous avons effectués. Chacune des PME diffère par son métier mais aussi par sa structure, et surtout le profil de son dirigeant. Nous estimons que notre échantillon est diversifié tant du point de vue du secteur, de la taille que du profil du dirigeant (âge, expérience, formation, …), ce qui est en mesure de nous permettre d'obtenir un large éventail de représentation pour notre étude. L'ensemble des entretiens réalisés sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau III.05. Les entretiens semi directifs effectués avec les dirigeants de PME rencontrés.

La PME	Année de création	Activité menée	Date de réalisation	Logique de l'offre
SEK	2004	Solutions techniques pour la filtration air et liquide (service)	08 Décembre 2019	B2B
HAM	2008	Importation, fabrication et installation de mobilier hospitalier et de l'équipement médical	09 Janvier 2020	B2C B2B
SAR	1989	Carrosserie industrielle	16 Janvier 2020	B2C B2B
CAB	2012	Articles de bureau et scolaire	21 Janvier 2020	B2C
ALB	2001	Aliment de volaille, élevage, élevage reproduction, l'accouvage, œufs à couver, poulet de chair	30 Janvier 2020	B2B
GAD	1992	Fromages fondu, et à pâte molle	05 Février 2020	B2C
HYP	2008	-Travaux hydrauliques et anti-incendie ;	14 Février 2020	B2B

[269] Par échantillon nous faisons référence à l'ensemble des éléments, dans notre cas des PME, sur lesquels les données sont collectées.

		- Aménagement urbain et espace vert ; - Hygiène publique et environnement.		
MEJ	1984	Packaging souple	26 Février 2020	B2B
CHE	2002	Alimentation de volaille	26 Février 2020	B2B
DAH	1987	Mobilier et matériel médical	04 Mars 2020	B2C B2B
SMA	2014	La grande distribution	14 Mars 2020	B2C
ATT	2016	Distribution de produits parapharmaceutique, matériel médical et le cosmétique	14 Mars 2020	B2B

Source : Tableau constitué par nos soins, en se basant sur les données colligées auprès des dirigeants des PME rencontrés.

Il est à noter que la durée d'un entretien a varié entre 45 minutes, à 2 heures, et ce, en fonction du développement du discours, des dirigeants.

Une fois, que nous sommes reçues par le dirigeant de la PME, et avant d'amorcer l'entretien, nous lui expliquons le but de la recherche. Tout en usant des termes les plus généraux et les moins théoriques possibles[270]. Le projet est expliqué à notre interlocuteur, nous l'informons aussi de la confidentialité des données recueillies, tout en l'assurant que l'anonymat sera préservé. La plupart du temps, garantir la confidentialité pour le dirigeant, joue un rôle crucial, afin de le motiver à accepter sans contrainte de participer à la recherche et de répondre à nos questions. Néanmoins, pour garantir concrètement l'anonymat que nous avons promise aux dirigeants rencontrés, nous avons codifié les noms de leurs entreprises, et ce, en utilisant des codes de trois lettre en majuscule, à l'instar des PME HAM, PME MEJ, …

En outre, nous nous sommes appliquées à effectuer des reformulations (GIORDANO, 2003) tout au long de nos entretiens, avec les dirigeants des PME interviewés, pour :

[270] MAZOUZ. B & DOKOU. A.K.G, Déterminants d'une configuration méthodologie en management stratégique : de la lecture à la construction de faits stratégiques, https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1078-determinants-d-une configuration-methodologique-en-management-strategique-de-la-lecture-a-la-construction-de-faits strategiques/download, consulté le mois de Septembre 2020.

- Résumer : en résumant avec notre propre vocable ce que le dirigeant nous a déclaré. Cette reformulation nous a permis, entre autre, de vérifier que nous avons bien compris ce qu'il a avancé. Il demeure, que celui-ci peut bien corriger s'il estime qu'il y a distorsion entre ce qu'il a expliqué et ce que nous avons compris. Il arrive aussi, que ce dernier, s'aperçoit grâce à notre résumé que la réponse qu'il a donnée n'exprime pas totalement ce qu'il a voulu dire. Nous avons eu recours à ce type de reformulation à la fin de chacune des parties composant notre guide d'entretien;
- Approfondir, lorsque le dirigeant a terminé de s'exprimer sur une question, nous sélectionnons dans ce qu'il a évoqué précédemment, un élément, qu'il a mentionné de façon spontanée, sans pour autant être approfondi, et qui a un lien étroit avec notre étude, nous l'invitons à s'exprimer sur cet élément;
- Recentrer, lorsque le dirigeant s'éloigne du sujet, nous nous employons, par moment, à lui demander de nous expliciter le lien existant entre ce qu'il annonce et le thème de l'entretien.

Nous avons enregistré à l'aide de notre Smartphone avec l'option « enregistrement vocal », la majorité des entretiens que nous avons menés auprès des dirigeants des PME étudiées. En effet, pour HLADY RISPAL (2002) les enregistrements s'avèrent précieux pour mieux appréhender et rendre compte de la richesse d'un entretien, comme ils s'avèrent indispensables lors du recours à l'analyse[271]des données collectées.

Pour notre part, nous nous sommes rendu compte, lors de nos pré-test que nous n'avons pas enregistré, qu'il nous a été très difficile de conduire l'entretien et de mentionner les réponses des dirigeants simultanément, de fait, nous avons involontairement manqué de noter beaucoup des réponses vraisemblablement pertinente pour notre recherche. Face à un tel constat, nous avons décidé d'enregistrer désormais chacun des entretiens à effectuer, et ce, avec le consentement du dirigeant interviewé.

Somme toute, nous reprenons ce qu'a GIORDANO (2003) avancé, à propos de la collecte des données sur le terrain, pour celui-ci la stratégie de collecte, est tout comme la stratégie de l'entreprise, s'élabore aussi « chemin faisant ». Cependant, nous tenons à mettre en exergue, que chacune des étapes que nous avons parcourues, de l'échantillonnage des PME à étudier, à l'accès à ces dernières, tout en passant par l'élaboration du guide d'entretien, et son amélioration, s'est étalée sur une durée du temps plus ou moins importante. Des allers et

[271] HLADY RISPAL. M, *Op, Cit*, 2002, p 31

retours entre les développements théoriques effectués dans les chapitres précédents et la conception du guide et la réalisation des entretiens auprès des dirigeants des PME, ce sont imposés, dans le but, d'apporter des réponses claires et réelles à notre problématique consistant à comprendre l'impact des attributs du cadre VOE quant à la pré-adoption du processus de veille stratégique au niveau des PME de notre Wilaya.

3.5. L'analyse des données collectées

HUSSEIN & SALLES (2003) avancent qu'en matière d'analyse des entretiens semi-directifs, il n'existe pas de méthode standard. Par ailleurs, nous savons pertinemment qu'une telle analyse ne peut pas s'effectuer sur des données enregistrées sur un support vocal. Dès lors, L'étape qui a suivi le déroulement des entretiens semi-directifs menés auprès des dirigeants des PME, rencontrés, a consisté, à retranscrire ces enregistrements d'une manière intégrale. Ce faisant, nous avons passées de stade du discours verbal à celui des textes écrits couvrant de nombreuses pages organisées chronologiquement.

Une lecture approfondie des textes des entretiens, et ce, tout en tenant compte des choix épistémologique et méthodologique effectués, nous a permis de mettre au point la stratégie d'analyse nécessaire. Il convient, au fait, d'indiquer que l'analyse des données colligées via les 12 entretiens semi-directifs réalisés, s'est accomplie en deux phases[272], qui sont :

3.5.1. La phase de la pré-analyse

La retranscription intégrale des entretiens semi-directifs conduits auprès des dirigeants des PME, s'est soldée par un volume considérable de données brutes, qui ne peuvent évidemment pas être exploitées en état immédiatement. C'est ainsi, que nous nous sommes vues obliger de condenser[273] cet arsenal de données transcrites.

Néanmoins, il est important de mentionner, que la condensation voire la sélection des données s'est opérée bien en amont (AUDET, 2001) de cette phase de pré-analyse, puisque nous pensons que les cadres théorico-conceptuel et les questions de recherche, ont pour impact de restreindre sensiblement le volume écrasant de données à colliger. Dans ce sens, nous pouvons appréhender la collecte des données comme un processus inévitablement sélectif. Encore, les répondants, c'est-à-dire les dirigeants rencontrés, sont eux-mêmes

[272] BARDIN. L, L'analyse de contenu, Quadrige Manuels, PUF, 2007, p 173.

[273] Pour HUBERMANN & MILES (2010, p 29) La condensation des données renvoie à l'ensemble des processus de sélection, centration, simplification, abstraction et transformation des données brutes.

sélectifs, de moins, tantôt délibérément, tantôt involontairement, ils peuvent nous cacher des aspects importants de leurs perceptions, sans pour autant nous en rendre compte.

La condensation des données collectées, nous a permis de recentrer notre attention sur les données les plus pertinentes pour notre recherche. La pré-analyse consiste pour nous, en cette phase intuitive d'organisation[274], qui permet de créer des catégories et de synthétiser les idées présentes dans le discours d'origine des dirigeants rencontrés. Sa mission première est la sélection des textes, voire des parties de texte à soumettre à une analyse approfondie. Pour notre part, nous avons accompli la pré-analyse en :

- Eliminant tous les éléments tautologiques, présent dans les réponses des dirigeants ;
- Rassembler dans un fichier isolé les données se rapportant à la présentation de la PME concernée, ainsi que du profil de son dirigeant ;
- Groupant les diverses données restantes autour des axes d'analyse thématique suivants :

- La veille stratégique ;
- L'organisation interne de la PME;
- L'environnement de la PME;

Nous récapitulons dans le tableau suivant, les trois axes d'analyse thématique, autour desquels nous avons catégorisé les données collectées auprès des dirigeants des PME, en précisant, la nature des données définissant chacun de ces derniers :

Tableau III.06. Les axes pilotant la phase de pré-analyse.

Axe	La veille stratégique	Organisation	Environnement
Tri des Données	L'ensemble des données relatives au processus de veille (traque, remonté, création collective de valeur, …), aux avantages envisagés ou procurés par la pré-adoption voire l'adoption ainsi que des	L'ensemble des données relatives aux facteurs organisationnels dont la PME peut tirer parti pour pré-adopter la veille stratégique (ressources, la légitimation du	L'ensemble des données relatives au rôle de l'environnement de la PME et donc de ses acteurs quant à l'appui (collaboratif, inhibitif, coercitif) de la PME vis-à-vis de la pré-adoption de

[274] BEAUD. S & WEBER. F, Guide de l'enquête de terrain, 4 éd, La Découverte, 2010, p 228.

	difficultés lui sont inhérentes.	processus de veille, …)	la veille stratégique.

Source : Tableau constitué par nous-mêmes, en se basant sur le cadre théorique initial de notre recherche, en l'occurrence, le cadre V.O.E.

Nous avons constitué pour chacun des entretiens semi-directifs effectué, un tableau similaire, qui nous a permis d'amender notre visibilité quant aux textes, et aux parties de textes, autrement dit, quant aux données qui se rapportent à chacun des axes d'analyse thématique précités. Pour rappel, les axes d'analyse thématique retenus, ne sont rien d'autres que les contextes constitutifs de notre cadre théorique de recherche V.O.E, un cadre que nous avons développé dans notre second chapitre, qui considère, que la pré-adoption du processus de veille stratégique en entreprise, peut être expliqué à travers les attributs secondaires propres à chacun de ses axes.

La phase de pré-analyse a eu pour output des données structurées se référant au processus de la veille stratégique, à l'organisation de l'entreprise, ainsi, qu'à son environnement, il demeure, que celles-ci ne peuvent pas être immédiatement analysables. Dès lors, une seconde phase s'est imposée, en vue, de pouvoir interpréter et tirer profit de l'ensemble de données structurées auquel nous sommes parvenues.

3.5.2. La phase de l'exploitation et d'inférence

A travers cette seconde phase de notre processus d'analyse des données colligées, nous avons procédé au repérage des éléments, que nous nommons attributs secondaires, se rapportant aux trois axes d'analyse thématique, en vue de les étudier minutieusement.

En premier lieu, nous avons recentré notre analyse sur l'extraction de toutes expression, phrase voire texte se référant aux attributs secondaires propres aux axes d'analyse, en l'occurrence, l'axe veille stratégique est décliné en quatre (04) attributs secondaires intrinsèques. Par ailleurs, les deux autres axes de l'organisation et de l'environnement, ont respectivement (03) trois et (04) quatre attributs secondaires. Au total, nous avons (11) onze attributs, issus du cadre théorique initial V.O.E.

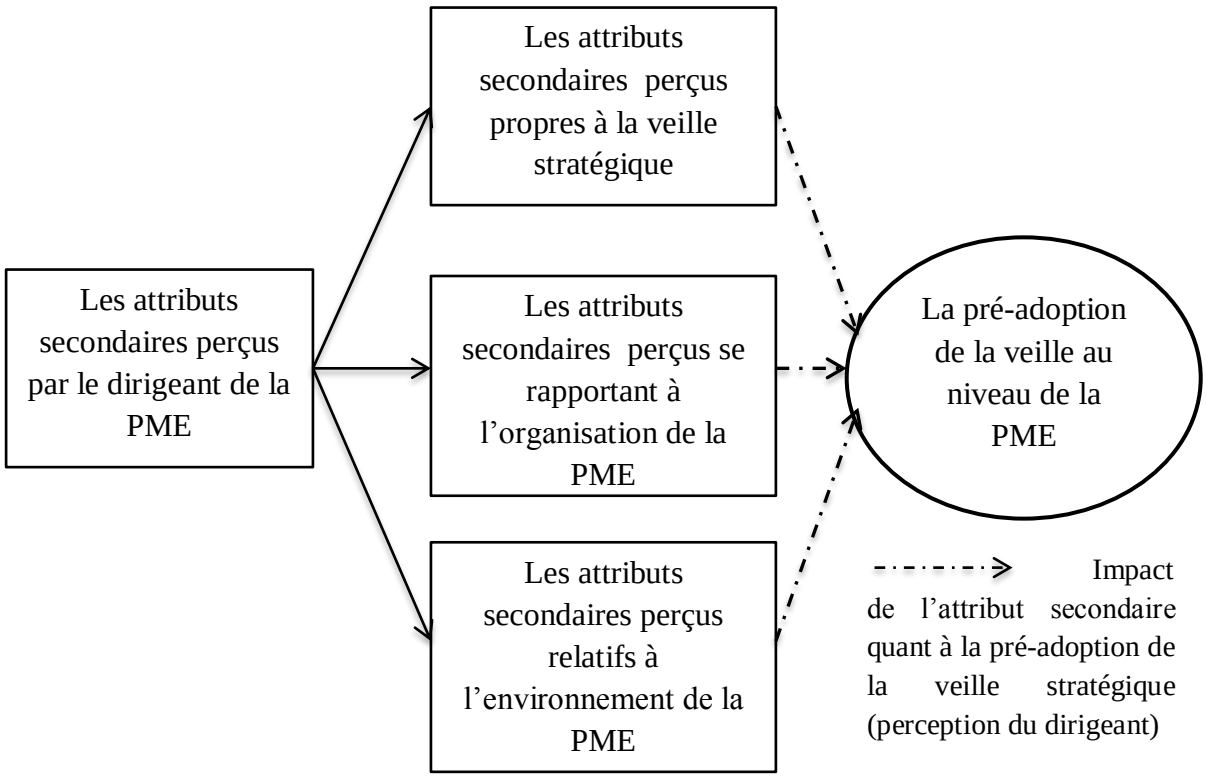
En second lieu, nous nous sommes appliquées à tirer au coup par coup des relations, des liaisons entre différentes données présentées dans les textes[275], c'est-à-dire, une fois, que

[275] SADOK.M, BENABDALLAH. S & LESCA. H, *Op, Cit,* 2003.

l'attribut secondaire est identifié dans le discours transcrit du dirigeant, nous nous interrogeons sur l'impact qu'il exerce vis-à-vis de la pré-adoption de la veille stratégique.

En effet, ce qui nous intéresse davantage est d'arriver à discerner la perception que chacun des dirigeants des PME rencontrés en fait, de l'impact de ces attributs secondaires quant à cette pré-adoption. En fait, la figure suivante revient sur l'identification des attributs secondaires, et de l'influence qu'ils exercent sur la pré-adoption du processus informationnel de veille stratégique au niveau de la PME concernée :

Figure III.04. L'Exploitation des données collectées par inférence.



Source : Figure explicative élaborée par nos soins.

La figure ci-dessous, retrace notre processus d'analyse des données brutes collectées à travers les entretiens semi-directifs conduits auprès des dirigeants des PME de notre Wilaya. Celle-ci met en premier temps, l'accent sur l'identification d'attributs secondaires propres aux trois contextes d'analyse, dès lors, nous avons cherché à déceler ces divers attributs dans les développements, explications, évènements relatés par les dirigeants. Dans un deuxième temps, il a été question de considérer la perception du dirigeant quant à l'impact de l'attribut sur la pré-adoption du processus de veille stratégique au niveau de sa PME. Toutefois, il convient de noter, que tout au long de la réalisation de nos entretiens, nous avons laissé la

liberté au dirigeant de s'exprimer (AUDET, 2001 ; HUSSEIN & SALLES, 2003) sur ce qui le motive ou au contraire le freine à pré-adopter voire à adopter au niveau de son entreprise le processus informationnel de veille stratégique, et ce, afin de capter tout attribut pouvant ne pas figurer dans notre cadre théorique préalable, et qui impacte réellement la pré-adoption de ce processus.

3.5.3. La phase de validation

Une dernière phase de validation sur le terrain est essentielle pour la crédibilité du travail de recherche. Elle permet, en fait, de limiter les effets d'une mauvaise interprétation du discours[276] des dirigeants que nous avons interviewé. Dans ce sens, il convient d'expliciter que la validation se réalise sous la forme d'un deuxième entretien au cours duquel chaque concept et chaque impact sont soumis à l'approbation du dirigeant de la PME[277].

Néanmoins, au cours de la réalisation de cette dernière phase, nous nous sommes davantage heurtées à l'indisponibilité des dirigeants. Dès lors, après plusieurs tentatives, et en concertation avec ceux-ci, nous avons procédé par trois modalités pour accomplir ce second entretien de validation, dont la finalité est de crédibiliser les interprétations que nous avons faites des données colligées lors des premiers entretiens semi-directifs menés auprès des 12 dirigeants des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Conséquemment, ces entretiens de validation ont été effectués par des face-à-face, à travers des appels téléphoniques, et enfin via le courriel, ce faisant, ces dirigeants ont enrichi par davantage d'éclaircissements nos interprétations comme ils ont révisé, principalement, certains des interprétations concernant les impacts des attributs secondaires perçus quant à la pré-adoption du processus informationnel de la veille. En sus, le tableau ci-dessous, présente les PME ayant collaborées à chacune des modalités d'accomplissement du second entretien :

[276] GENDRE-AEGERTER. D, *Op, Cit*, p 322.
[277] GRAWITZ. M, Méthodes des sciences sociales, 9éd, Dalloz, 1993, p 224.

Tableau III. 07. Les modalités de la conduite des entretiens ex-post pour la validation des résultats, auprès des dirigeants des PME.

Modalité de validation	Nombre de PME	PME concernées
Entrevue	3	PME ATT, PME SMA, PME ALB
Appel téléphonique	6	PME HAM, PME GAD, PME CAB, PME CHE, PME SAR, PME DAH
Courriel électronique	3	PME MEJ, PME HYP, PME SEK

Source : Tableau récapitulatif élaboré par nous-même.

Les annotations auxquelles nous avons eu accès de par les seconds entretiens de validation effectués auprès des dirigeants des PME, durant l'horizon temporel s'étalant du mois de Janvier jusqu'au mois de Mars 2021, nous ont permises, de réduire les interprétations inadéquates, incomplètes voire erronées des représentations que les dirigeants en question, en ont des attributs secondaires du cadre VOE et de leurs impacts respectifs vis-à-vis de la pré-adoption de la veille stratégique au niveau de leurs entreprises.

En menant les entretiens de validation, nous estimons que nous avons le consentement de chacun des dirigeants par rapport à l'interprétation faite et aux résultats auxquels nous sommes parvenuesdans les douze cas des PME étudiées. Dès lors, la crédibilité de chacun des cas de PME présenté dans le dernier chapitre se trouve corroborée, puisque nous pouvons arguer la dimension collective marquée par la participation des dirigeants dans cette dernière phase de vérification de la cohérence de l'exploitation des données qu'ils nous ont communiquées.

Pour conclure, la pertinence de tout travail de recherche est en partie tributaire des choix méthodologiques effectués en amont, et de leur cohérence avec la position épistémologique, la problématique et de l'objet de recherche.

Dans cette perspective, nous nous sommes employées dès le départ, à opérer les choix les plus judicieux en ce qui a trait à notre méthodologie de recherche. Ainsi, nous avons positionné notre travail dans la catégorie des recherches qualitatives, un positionnement dicté par la nature de notre travail. Il s'agit d'une recherche exploratoire portant sur le contexte des PME de notre Wilaya, auprès desquelles, nous avons projeté, déterminer les attributs qui influent

d'une manière favorable ou défavorable la pré-adoption, des fois même, l'adoption du processus de veille stratégique.

En vue, de collecter les données qui nous sont indispensables, il s'est posé question, du choix de l'outil approprié. Dès lors, il nous a semblé, que l'entretien semi directif est en mesure de nous permettre d'accéder avec aisance à notre terrain de recherche, avec pour objectif de collecter les données requises auprès des dirigeants. Pour accomplir notre mission avec efficacité, un guide d'entretien a été élaboré, et ce, après de nombreux ajustements apportés. Des ajustements, qui ont été principalement motivé, par le constat d'un nombre de défaillances, lors des pré-tests que nous avons menés auprès de quelques dirigeants de PME.

Un volume considérable de données a été collecté de par les entretiens semi-directifs conduits, à ce niveau, elles ne sont pas immédiatement accessibles à l'analyse. C'est ainsi, que nous avons procéder à leur traitement. trois phase d'analyse ont été réalisées, il s'agit de la phase de pré-analyse lors de laquelle nous avons trié les données suivants trois axes d'analyse thématique, en l'occurrence, l'axe de la veille stratégique, celui de l'organisation de la PME et enfin, l'axe de l'environnement de la PME.

A l'issue de cette phase, nous avons eu des données structurées autour de thèmes, et afin, d'approfondir notre analyse, une seconde phase a été accompli, celle-ci nous a permis d'identifier dans les données structurées, celles se référant aux onze attributs secondaires propres aux trois axes prédéfinis. Par ailleurs, une dernière phase de validation s'est révélée incontournable, et ce, dans l'objectif d'atténuer nos interprétations inappropriées du discours des dirigeant, à travers la réalisation d'un second entretien de validation, ce faisant, nous avons visé, à crédibiliser notre travail de recherche ainsi que les résultats auxquels nous sommes parvenues.

Pour synthétiser, mu par la finalité d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous nous sommes appliquées à discerner l'impact de chacun des attributs vis-à-vis la pré-adoption du processus de veille stratégique au niveau de la PME, et ce, de par, la perception que son dirigeant en fait, de l'influence exercée.

CONCLUSION

Par conséquent, nous avons consacré ce chapitre à délimiter le contexte au sein duquel nous avons mené notre recherche, et à mettre en lumière, les cadres épistémologique et méthodologique qui ont balisé le cheminement poursuivi, en vue de parachever notre travail, consistant à identifier les déterminants de la pré-adoption du processus de veille stratégique au niveau des PME de notre Wilaya.

Toutefois, la PME demeure un contexte assez particulier, dans le sens où ce type d'entreprise se caractérise, à la fois, par sa singularité et sa diversité. Au fait, la PME est perçue comme une entreprise spécifique lorsque nous la rapprochons de la grande entreprise. Ce faisant, il est envisageable de former un groupement homogène de PME, ce qui permet, ainsi, de généraliser les résultats obtenus.

Les PME sont aussi perçues comme des entreprises distinctes l'une de l'autre, lorsque nous délaissons notre cadre de référence qui est la grande entreprise (WELSH & WHITE, 1981), dans cette perspective, chacune des PME est unique dans son genre, ce qui suppose des problèmes dans la constitution d'échantillons homogènes et représentatifs, en conséquence, de généralisation des résultats. En outre, considérer la PME spécifique, ou au contraire distincte ne rend que partiellement compte de sa réalité, c'est ainsi, que les deux thèses doivent être prise en compte simultanément, puisque un courant nommé courant de la synthèse (TORRES, 1998 ; 2003) argue que la diversité ne constitue qu'un champ de PME cadré par leur spécificité vis-à-vis des grandes entreprises.

Au-delà, des considérations de la spécificité et de la diversité de la PME, il est reconnu que son dirigeant demeure le seul invariant de leur monde. Un attribut fédérateur, autour du rôle important qu'il joue. Le dirigeant de la PME, consiste en cet acteur incontournable, connaissant mieux que quiconque son entreprise, c'est ce qui nous a motivé, d'ailleurs, à le retenir comme un interlocuteur exclusif, du moment, qu'il constitue une source riche d'informations.

La position épistémologique dicte au chercheur le lien à entretenir en permanence avec l'objet à étudier, et au regard des caractéristiques de notre recherche, nous l'avons inscrite dans une approche interprétativiste, qui par contraste, à celle positiviste et constructiviste, privilégie la visée compréhensive empathique, et non transformatrice. En ce qui nous concerne, il s'agit davantage d'essayer de comprendre et de s'imprégner des représentations (GIORDANO,

2003) que les dirigeants de PME octroient à la réalité, c'est-à-dire, aux motivations et aux freins de la pré-adoption de la veille stratégique. Pour ce faire, il s'est avéré incontournable de lier les deux mondes théorique et empirique tout au long de notre travail (LAARRAF, 2010), c'est ainsi, que nous avons mobilisé un mode raisonnement hybride à la fois déductif et inductif.

Pour ce qui relève de la méthodologie de recherche, il convient de souligner que notre recherche est qualitative de nature exploratoire, puisque notre intention initiale est de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts (THIETART, 1999; EVRARD, 2003; MALHOTRA, 2004), tout en les intégrant au contexte des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Pour ce faire, nous avons procédé à la collecte des données auprès de leurs dirigeants, via la réalisation d'entretiens semi-directifs. Dès lors, nous avons élaboré un guide d'entretien de la manière à optimiser la collaboration du dirigeant de la PME à nous fournir les données qu'elles nous sont indispensables.

En sus, l'exploitation des données collectées, exige d'accomplir une analyse au préalable, cependant, l'analyse des données qualitatives peut être perçue comme une approche quasi-magique, sous prétexte qu'elle est idiosyncratique, incommensurable et artistique (CHATELIN, 2005), ainsi, nous avons procédé par une analyse thématique par inférence, dans l'objectif d'organiser et de structurer les données autour d'axes thématiques, puis de déceler les relations d'influence entre les attributs de ces axes et la pré-adoption de la veille stratégique en PME. Et en vue, de crédibiliser notre travail, une dernière phase de validation a été effectué sous forme d'un second entretien mené auprès des dirigeants des PME concernées, lors desquels les résultats enregistrés ont été discuté, de façon à limiter les interprétations incomplètes voire erronées relatives à l'exploitation des données colligées au cours des premiers entretiens semi-directifs conduits au préalable.

Somme toute, au vue, de notre démarche méthodologique, nous nous rejoignons, à ce que MILES & HUBERMAN (2010), pour qui il est des démarches dans lesquelles le chercheur est essentiellement l'outil principal du travail de recherche, décidemment, ce constat demeure valable pour nous aussi.

CHAPITRE IV. IMPACT DES ATTRIBUTS DU CADRE THEORIQUE VEILLE-ORGANISATION-ENVIRONNEMENT SUR LA PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE AU NIVEAU DES PME ETUDIEES

Cette tendance de l'homme à comprendre, à exploiter et à façonner, a pour fonction de lui donner l'impression de mieux maîtriser les événements. L'individu cherche à développer un sens à la réalité, et se construit le monde sur lequel il agira ensuite

WEICK, 1979

INTRODUCTION

L'objectif que nous nous sommes fixées, dans le cadre de notre travail de recherche consiste à déceler les déterminants qui peuvent avoir un impact significatif quant à la pré-adoption du processus informationnel de la veille stratégique au niveau des PME nationales, plus précisément, au niveau de douze PME de notre région, à savoir la Wilaya de Tizi-Ouzou.

Atteindre un tel objectif, requiert de se doter, au préalable, d'un levier théorique, permettant de marquer le cadre de notre intervention sur le terrain, auprès des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou. C'est ainsi, que nous avons mobilisé le cadre théorique de recherche VOE, à travers lequel nous considérons les trois contextes, en mesure d'influer cette pré-adoption.

En outre, apprécier l'influence que chacun de ces contextes exerce sur la possibilité de pré-adopter ou non ce processus informationnel dans ces PME, exige de repérer les attributs qui leurs sont propres. Dans cette perspective, en se basant sur les apports théoriques des divers auteurs, nous avons retenu onze attributs qui semblent plus appropriés pour la phase de la pré-adoption, c'est-à-dire, qu'ils peuvent avoir un impact concret sur elle.

Ces onze attributs consistent en l'avantage relatif, la complexité, la compatibilité et la possibilité d'essai (testabilité), en fait ceux-ci correspondent au processus de la veille stratégique. Les trois autres attributs de la prédisposition organisationnelle, de l'engagement du dirigeant, et de l'implication des utilisateurs potentiels, sont propres à l'organisation interne de la PME. Enfin, quatre derniers attributs se rapportent à l'environnement externe de la PME, il est question de la pression concurrentielle, du support des partenaires environnementaux, de la pression du Gouvernement et de l'incertitude environnementale.

Comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, notre travail de terrain consiste à mener des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants de ces PME. Pour se faire, nous avons élaboré un guide d'entretien dont les questions sont articulées autour de ces divers attributs se rapportant à chacun des contextes du cadre théorique VOE.

Les données collectées auprès de chacun des 12 dirigeants rencontrés, nous ont permis de nous rendre compte de l'existence de disparités par rapport à la façon dont ils perçoivent et exercent les diverses phases[278] de veille stratégique. Par ailleurs, en vue de constituer un

[278] Nous faisons références aux phases composant la méthode LESCAnning (LESCA, 2003).

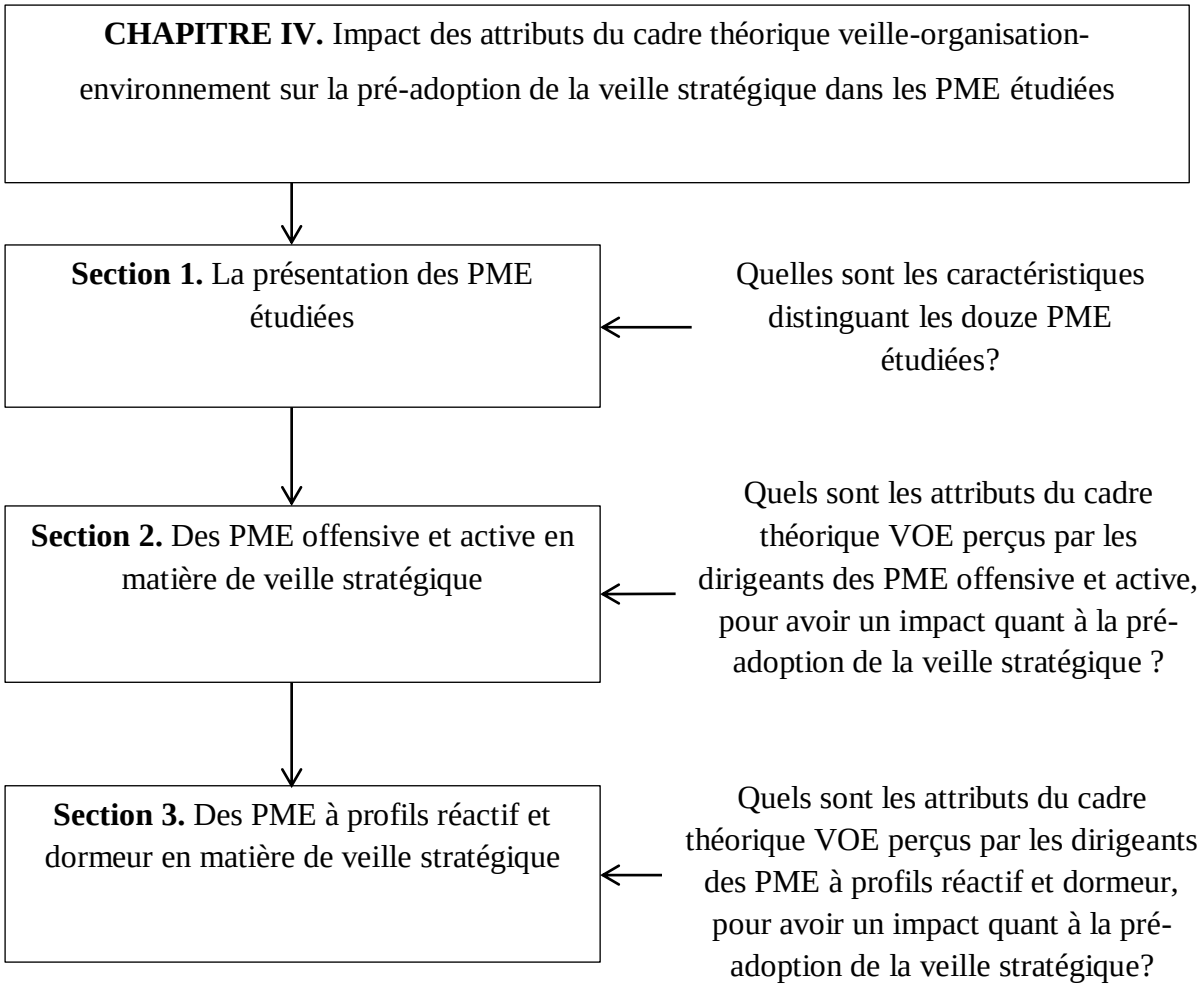
chapitre empirique cohérent et illustratif, nous nous sommes employées, dans la première section, à présenter les douze PME que nous avons étudiées.

Ensuite, nous avons regroupé ces douze PME en quatre catégories à savoir, les PME qui se caractérisent par un profil de veilleur offensif, et celles dont le profil est actif, celles-ci sont exposées dans la seconde section de notre chapitre.

Enfin, dans la dernière section, elles sont présentées, les PME réactives, qui mènent la veille d'une manière discontinue, rien que pour réagir. Et celles à profil de veilleur dormeur, qui n'accomplissant pas la veille stratégique, et parmi celles-ci, figure celles que nous avons qualifié de PME non-adopter puisque leurs dirigeants ne perçoivent pas, pour le moment, l'utilité de l'information, pour leurs entreprises, et n'aspirent donc, pas à pré-adopter prochainement ce processus informationnel.

La figure qui vient, met en avant la manière dont nous avons structuré notre dernier chapitre :

Figure.IV.01. La structure du dernier chapitre.



SECTION 01. LA PRESENTATION DES PME ETUDIEES

Nous avons mené notre enquête auprès des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou. En effet, munies de l'objectif de déceler les déterminants qui faciliteraient ou freineraient la pré-adoption de la veille stratégique au niveau de ces dernières, nous avons effectué des entretiens semi-directif avec leurs dirigeants.

Ces entrevues nous ont permises de collecter les données se rapportant à la fois à l'entreprise en question et à son dirigeant. C'est ainsi, qu'après traitement, nous présentons ces données dans la section suivante, en vue, de mettre en exergue, quelques-unes des caractéristiques se rapportant à ces PME.

1.1.Les caractéristiques des PME étudiées

Pour fournir un aperçu synoptique des PME de notre étude, nous exposons progressivement les attributs de l'effectif employé, du caractère familial, de l'âge et du domaine d'activité de l'entreprise.

1.1.1. L'effectif employé

Il est usuel de classer les PME selon le critère de taille, lequel est interprété à travers le nombre de salariés qu'elle emploie, son chiffre d'affaires annuel, ou encore, son total du bilan. Pour ce qui nous concerne, nous mettons en avant, à ce niveau, les effectifs employés par les PME qui ont coopérées avec nous, dans tableau suivant:

Tableau.IV.01. Les effectifs employés, par les PME de notre étude.

Effectif	Nombre	Fréquence
[1-9]	00	00.00%
[10-49]	09	75 %
[50-250]	03	25 %
TOTAL	12	100%

Source : Tableau constitué par nos soins, à travers l'exploitation des données recueillies auprès des PME de notre étude.

En outre, en Algérie, la Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001, relative aux PME, met en avant les distinctions suivantes[279] :

[279] Journal Officiel de la République Algérienne, n° 77, 15 Décembre 2001, Loi n° 01-18 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME), p 05.

- La très petites entreprises (TPE) nommée aussi la micro-entreprise, est celle qui emploie de 01 à 09 employés et réalise un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions de Dinars, ou dont le total du bilan n'excède pas les 10 millions de Dinars ;
- La petite entreprise (PE), emploie de 10 à 49 employés, son chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de Dinars, ou dont le total de bilan n'excède pas les 100 millions de Dinars ;
- La moyenne entreprise (ME), a un effectif allant de 50 à 250 salariés, son chiffre d'affaires annuel est compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de Dinars.

A la lumière des précisions ci-dessus, nous réalisons que les entreprises de notre étude, sont des petites entreprises pour la majorité, soit un taux de 75%. Par ailleurs, il est important de souligner que les PME restent des entités socio-économiques indispensables pour la création et le maintien des emplois sur les territoires. Dans ce sens, la Wilaya de Tizi-Ouzou, comptait en 2019, un total de 16.424 PME, qui généraient plus de 68.000 postes d'emploi[280].

Le tissu économique Algérien voire celui de notre Wilaya est dominé par les TPE, qui représentent 97%[281] de la population totale des PME. Un constat, qui est tout à fait, en contraste avec la composition de notre échantillon qui ne compte aucune TPE, puisque, nous avons d'emblée décider de ne pas nous intéresser à ce type d'entreprise, pour les raisons suivantes:

- La majorité des TPE sont présentes dans les professions libérales, dans les domaines de la santé, de la justice, ou des exploitations agricoles, du transport en commun, ou encore présentes dans des activités artisanales... Dans de tels domaines d'activité, l'intérêt accordé à l'information et à la veille s'avère très secondaire, puisqu'avec un effectif très réduit, le propriétaire se focalise davantage sur la maîtrise de son activité de base[282], ce qui fait d'ailleurs sa renommée, délaissant en conséquence, la recherche, la collecte, et l'exploitation des informations, au quotidien ;

---

[280] Amélioration "qualitative" des investissements dans la wilaya de Tizi-Ouzou http://www.aps.dz/regions/83873-amelioration-qualitative-des-investissements-dans-la-wilaya-de-tizi-ouzou consulté en Septembre 2020.

[281] ZEMIRLI.R & HAMMACHE.S, Le contexte entrepreneurial en Algérie : quelles opportunités et contraintes pour les jeunes entrepreneurs, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, n° 5, Juin 2018, p 778 ; & le Bulletin d'information statistique de la PME, n° 35, édition Novembre 2019, http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_35_vf.pdf, p 06, consulté en Septembre 2020.

[282] CALLOT. Ph, Intelligence économique est PME, le paradigme de l'intelligence perceptuelle, La revue des Sciences de Gestion, n° 218, 2006, p 65.

- La préoccupation essentielle des TPE, pour la plupart, est d'assurer leur pérennité, et avec une ressource humaine, financière,… limitées, ces dernières pourraient être plus enclines à privilégier le court terme sur le long terme, et le volet opérationnel sur celui stratégique. Les caractéristiques des TPE sont susceptibles de les rendre fragiles vis-à-vis des divers aléas environnementaux, dès lors, le taux de radiation de ce type d'entreprise est important, atteignant ainsi la barre des 8000 TPE radiées[283], et ce, pendant seulement le premier semestre de l'an 2019. En conséquence, dans de telles conditions de fonctionnement basées sur une gestion d'urgence, s'intéresser aux informations et à la veille n'est pas très évident. En particulier, pour les dirigeants, qui peuvent être submergés par leur travail quotidien puisqu'ils sont doublement impliqués aux niveaux stratégiques et opérationnels (KAMOUN-CHOUK, 2009), et comme l'information n'a pas une valeur d'utilisation immédiate (BERGERON, 2000), la perception de l'utilité de ce genre de processus peut se révéler faible.

Néanmoins, les caractéristiques des TPE, précédemment évoquées, pourraient aussi s'appliquer aux deux autres types d'entreprises, en l'occurrence, les petites et les moyennes entreprises. La différence est que ces dernières sont peu ou prou moins vulnérables comparativement aux TPE. Puis, leurs domaines d'activité (industrie manufacturière, les services, …) leur exigent de se mettre à l'affut des informations en vue de consolider leur compétitivité, et par voie de conséquence de survivre et de croître dans le temps.

Enfin, certes que la Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001, qualifie la PME à travers la prise en compte des effectifs employés, du chiffres d'affaires annuel ou du total du bilan, mais, pour notre part, nous n'avons pu accéder qu'approximativement à ces deux dernières données.

Les dirigeants avec lesquels nous nous sommes entretenues, se sont montrés extrêmement réticents quant à la communication de telles données. Dans ce cas, nous nous sommes résignées à leur demander de nous confirmer, tout en tenant compte de la taille de l'entreprise, si le chiffre d'affaires annuel s'inscrit dans un tel intervalle, ce que nous avons reproduit pour le total du bilan. A travers, cette méthode nous nous sommes rendues compte, que la totalité des PME de notre étude réalisent des chiffres d'affaires annuels et ont un total de bilan, qui répondent parfaitement aux prescriptions de la Loi indiquée.

[283] Bulletin d'information statistique de la PME, n° 35, édition Novembre 2019, http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_35_vf.pdf, p 06, consulté le mois de Septembre 2020.

1.1.2. La dominance du caractère familial dans les PME considérées

Plusieurs auteurs dont HAMED (2003), MELBOUCI (2004) et ASSALA (2006) ont souligné un ensemble de singularités qui caractérise principalement les PME algériennes. L'une d'elles est le fait que ces PME sont surtout familiales[284]. Cette spécificité est bien vérifiée dans le cadre de notre étude, puisque la totalité des PME sont privées, et la majorité de ces dernières sont des entreprises familiales. C'est ce que nous avons mis en relief dans le tableau ci-dessous :

Tableau.IV.02. Les PME de notre étude sont des entreprises familiales pour la plupart.

PME	Nombre	Fréquence
PME familiale	07	58.34%
PME non familiale	05	41.66%
TOTAL	12	100%

Source : Tableau constitué par nos soins, à travers l'exploitation des données recueillies auprès des PME de notre étude.

La PME familiale est un acteur majeur dans l'économie nationale[285], les experts, les chefs d'entreprises, et les académiciens s'accordent à reconnaître son rôle crucial et à défendre sa contribution manifeste dans la croissance économique du pays. Dans cette perspective, REYES (2004), dans sa définition mentionne que l'une des caractéristiques majeure des PME, consiste en un capital social non dilué, mais majoritairement concentré aux mains du dirigeant, de sa famille ou de relations proches[286].

1.1.3. L'âge des PME étudiées

Notre but à travers la prise en compte de ce facteur de la contingence structurelle qui est l'âge, est de préciser que nous avons privilégié dans notre étude les PME qui ont au minimum quatre ans d'existence. A ce propos, ce sont les premières années d'une entreprise qui sont les plus difficiles et aussi les plus décisives quant à sa pérennité[287]. Les entreprises sont très

[284] BENYAHIA-TAIBI. G & AMARI. S.E.S, Les PME algériennes dans l'ère de la mondialisation : Etude de cas des PME de la région oranaise, Les cahiers du CREAD, n° 90, 2009, p 68.
[285] ZEMIRLI.R & HAMMACHE.S, *Op, Cit*, p 779.
[286] REYES .G, La moyenne entreprise est-elle spécifique ?, 7eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 2004, p 07.
[287] GUECHTOULI. W & GUECHTOULI. M, L'entrepreneuriat en Algérie : quels enjeux pour quelles réalités ?, https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.ipag.fr%2Fwpcontent%2Fuploads%2Frecherche%2FWP%2FIPAG_WP_2014_150.pdf;h=repec:ipg:wpaper:2014-150 , Consulté le mois de Septembre 2020.

vulnérables durant la phase de lancement et un nombre assez significatif de radiation est enregistré pendant cette période[288], puisque certaines entreprises n'arrivent pas à se faire une place sur le marché. C'est ainsi que nous avons opté pour des PME ayant dépassées cette période critique, dans la mesure où celles-ci ont atteint une certaine stabilité de leur management, de leur résultat, … dès lors, envisager à ce stade, d'adopter un processus de veille, devient plus rationnel et légitime. En sus, le tableau prochain expose l'âge des PME composant notre échantillon :

Tableau.IV.03. L'âge des PME étudiées.

Age de la PME	Nombre	Fréquence
[1-10]	03	25%
[11-20]	05	41.66%
[21-30]	01	8.34%
[31-40]	03	25%
TOTAL	12	100%

Source : Tableau constitué par nous-mêmes, à travers l'exploitation des données recueillies auprès des PME de notre étude.

Nous constatons que la majorité des PME considérées sont relativement jeunes. Elles ont moins de vingt ans. Puis, 33.34%[289] des PME sont nettement plus âgées, et cela sous-entend le développement d'une stabilité de leurs pratiques du management, et de la possibilité, qu'ont ces entreprises de mettre en place de stratégies de long terme.

Les critères d'effectif employé et de l'âge de la PME sont des critères importants au regard de la littérature managériale, puisqu'ils sont considérés parmi les facteurs internes de la théorie de la contingence structurelle (MINTZBERG, 1982), qui stipule qu'à mesure que l'entreprise croit en taille et en âge, plus sa structure sera plus élaborée et ses pratiques de management seront plus formalisées.

1.1.4. Les domaines d'activité des PME étudiées

Par domaine d'activité, nous faisons référence à la nature de la relation unissant la PME et ses clients, autrement dit, certaines PME travaillent avec des clients particuliers, en leur offrant des produits destinés à la consommation finale (Business to Customer, B to C). D'autres

[288] LAARRAF.Z, *Op, Cit*, p 226.

[289] Addition des taux des PME qui ont un âge compris entre 21 et 30 ans (8.34%), **et** des PME dont l'âge est compris entre 31 et 40 ans (25%) , c'est-à-dire : 8.34 + 25= 33.34.

collaborent avec des entreprises, en leurs proposant des produits intermédiaires ou des services à mobiliser dans leurs divers processus (Business to Business, B to B). En outre, les PME peuvent aussi être présentes dans les deux domaines simultanément, elles sont reconnues pour être des PME mixtes.

Bien que quelques auteurs comme LARIVET & BROUARD (2007) déclarent que le fait de mettre en place de la veille stratégique, pour une PME ne semble pas, avoir de rapport explicite avec son domaine d'activité, nous tenons à présenter dans le tableau suivant les domaines d'activité des PME de notre échantillon, et ce, dans l'objectif de rendre au mieux compte de leurs caractéristiques propres:

Tableau.IV.04. Les domaines d'activité des PME échantillonnées.

PME	Nombre	Fréquence
PME B to B	06	50 %
PME B to C	03	25 %
PME mixte	03	25 %
TOTAL	12	100%

Source : Tableau constitué par nous-mêmes, à travers l'exploitation des données recueillies auprès des PME de notre étude.

En vue de parvenir à des résultats assez riches, nous avons tenté de réunir des cas de PME présentes dans divers domaines d'activité. Conséquemment, nous n'avons pas limité, au préalable notre enquête à des PME opérant dans des domaines d'activités précis. C'est ainsi, qu'au fur et mesure, du déroulement de nos entretiens avec les dirigeants, nous nous sommes rendues compte que la majorité (50 %) de ces entreprises exercent leurs activités dans une approche B to B exclusivement.

En outre, 25 % des PME sont mixtes, travaillent à la fois avec d'autres entreprises clientes en fournissant des produits intermédiaires, et des clients particuliers en répondant à leurs commandes, et les autres 25% sont, des PME dont les produits sont destinés de manière exclusive à des clients finaux.

1.2.Les profils des dirigeants interviewés

Dans l'objectif de mieux cerner la PME, son dirigeant demeure cet acteur, à prendre infailliblement en compte. Même s'il est vrai que la PME est en mesure de rassembler des partenaires aux intérêts divergents et dont les interactions peuvent être potentiellement

conflictuelles, le dirigeant y demeure le seul pôle de pouvoir stable. Il est souvent le fondateur, le propriétaire ou encore l'héritier de l'entreprise, c'est lui qui détient, le plus souvent, les sources d'information utiles, les autres façonnent leurs conduites à partir de l'information traitée qu'il leur communique[290]. C'est dans cette perspective, que nous avons opté pour retenir le dirigeant comme notre interlocuteur exclusif au niveau de la PME.

Dès lors, à travers l'exploitation des données collectées, nous présentons dans ce qui suit, des caractéristiques qui lui sont relatives, tel que l'âge, le niveau de formation et la durée de l'occupation de ce poste.

1.2.1. L'âge des dirigeants rencontrés

Etant donné, que notre unique interlocuteur au niveau des PME est le dirigeant, nous nous tâcherons à présenter dans ce qui suit, certaines des données chiffrées qui le distinguent, relatives à l'âge, au niveau de formation, et à la durée d'occupation du poste de dirigeant, et ce, pour l'ensemble des dirigeants de PME que nous avons rencontrés :

Tableau.IV.05. L'âge des dirigeants de PME interviewés.

Age du dirigeant	Nombre	Fréquence
[30-40]	04	33.33%
[41-50]	01	8.34%
[51-60]	04	33.33%
[61-75[	03	25 %
TOTAL	12	100%

Source : Tableau constitué par nous-mêmes, à travers l'exploitation des données recueillies auprès des dirigeants de PME de notre échantillon.

En fait, 33.33% des dirigeants rencontrés sont âgés de moins de quarante ans. 41.67%[291] sont âgés entre quarante et un, et soixante ans, et 25 % ont plus de soixantaine dix ans, d'ailleurs, ils sont partant prochainement à la retraite, et en ce moment, ils sont en phase de préparer la relève, et, vue que ces entreprises sont familiales, ce sont leurs descendants qui vont leurs succéder.

[290] BES.M.P & LEBOULCH. J.L, *Op, Cit*, p 141.
[291] Addition des taux des dirigeants qui ont un âge compris entre 41 et 50 ans (8.34%), **et** de ceux dont l'âge est compris entre 51 et 60 ans (33.33%), c'est-à-dire : 8.34 + 33.33= 41.67.

1.2.2. Le niveau de formation des dirigeants

Considérer le niveau de formation des dirigeants avec lesquels nous avons eu des entretiens semi-directifs, nous renvoie à six types de profil de formation, en l'occurrence le dirigeant autodidacte, celui issu de la formation professionnelle, le dirigeant ayant un Baccalauréat, des dirigeants licenciés et ingénieurs, et enfin le dirigeant ayant un Master. Le nombre de dirigeants par type de formation est inscrit dans le tableau suivant :

Tableau.IV.06. Le niveau de formation des dirigeants de PME interviewés.

Formation du dirigeant	Nombre	Fréquence
Autodidacte	01	8.34%
Formation professionnelle	02	16.66%
BAC	01	8.34%
Licence	05	41.66%
Ingéniorat	02	16.66%
Master	01	8.34%
TOTAL	12	100%

Source : Tableau constitué par nous-mêmes, à travers l'exploitation des données recueillies auprès des dirigeants de PME de notre échantillon.

Il est à noter que 66.66%[292] des dirigeants rencontrés, ont effectué des études supérieures de Licence, d'ingéniorat voire de Master. En sus, il importe de mentionner que les dirigeants licenciés sont en majorité spécialisés en sciences économique, commerciale ou de gestion. Un constat demeurant valable, pour les dirigeants issus de la formation professionnelle, qui se sont orientés vers des formations de gestion des stocks, ou de management.

Nonobstant, avoir effectué des cursus de formation relatifs aux sciences économiques, commerciale ou de gestion, par quelques dirigeants interviewés, présume qu'ils détiennent, peu ou prou, des connaissances se rapportant à l'utilité de l'exploitation de l'information pour les entreprises de nos jours, aussi, des connaissances concernant le processus de veille, et des du management des entreprises dans sa globalité.

[292] Addition des taux des dirigeants licenciés (41.66%), des dirigeants ingénieurs (16.66%), et du seul dirigeant ayant un Master (8.34 %), c'est-à-dire : 41.66+16.66+ 8.34 = 33.34.

1.2.3. La durée d'occupation du poste du dirigeant

Parmi les dirigeants de PME rencontrés, nous avons des dirigeants fondateurs, mais, aussi, d'autres qui sont héritiers ou mandataires, qui n'ont pas toujours été au commandement. Dès lors, prendre en considération la durée de l'exercice de ses fonctions en tant que dirigeant au niveau de l'entreprise, nous informe sur la stabilité de son management. Le tableau ci-dessous indique la durée d'occupation de leurs postes par les dirigeants rencontrés :

Tableau.IV.07. La durée d'occupation du poste du dirigeant.

Dirigeant depuis	Nombre	Fréquence
Moins de 05 ans	01	08.34%
[5-10]	05	41.66%
[11-30]	03	25 %
Plus de 30 ans	03	25 %
TOATL	12	100%

Source : Tableau constitué par nous-mêmes, à travers l'exploitation des données recueillies auprès des dirigeants de PME de notre échantillon.

Il importe de souligner que 50 %[293] des dirigeants rencontrés, remplissent leurs fonctions depuis plus de dix années, cette continuité laisse supposer la capitalisation au niveau des PME concernées, de cette aptitude à gérer sur le moyen, voire sur long terme avec efficacité[294]. En fait, il est vraisemblable que ces dirigeants, à travers leurs années d'expérience, connaissent davantage leurs entreprises et leurs environnements et agissent, dès lors, en toute connaissance de cause.

[293] Addition des taux des dirigeants occupant ce poste pour une durée allant de 11 à 30 ans (25%), et de ceux qui sont dirigeants depuis plus de 30 ans (25%) , c'est-à-dire : 25+ 25= 50.

[294] BOUKAR .H, Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises, La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3, n° 237-238, p 75-83.

Par conséquent, les données exposées dans la présente section mettent en avant la dominance dans notre étude, des PE, celles-ci tout en étant privées sont aussi des entreprises familiales pour la plupart. En outre, les PME qui composent notre échantillon sont des entreprises relativement jeunes, puisque plus de 60% de ces dernières ont moins de vingt ans d'existence. Pour ce qui concerne, le domaine d'activité de ces PME nous avons remarqué que la majorité de ces PE opèrent dans une perspective de B to B.

L'effectif employé, le caractère familial, l'âge et le domaine d'activité de la PME sont les attributs que nous avons mis en lumière, en effet, les deux critères d'effectif employé et de l'âge de la PME constituent des indicateurs quantitatifs facilement mesurables, se traduisant, ainsi aisément en donnée chiffrée. Cependant, les attributs de la dominance du caractère familial au niveau des PME et du domaine d'activité sont quant à eu des indicateurs de type qualitatif.

A ce niveau, il importe de noter, qu'en ce qui concerne ces deux indicateurs quantitatifs, nous nous sommes, dès le départ, limitées exclusivement aux PME dont l'effectif employé dépasse les dix salariés, et qui ont au moins quatre ans d'existence sur le marché. Par ailleurs, pour ce qui est des indicateurs qualitatifs, nous ne sommes pas restreintes au préalable, et les attributs présentés sont davantage émergents que planifiés.

Pour ce qui est des dirigeants des PME que nous avons interviewés, nous les avons distingués précédemment en tenant compte des critères de l'âge, de niveau de formation et de la durée de l'exercice de ses fonctions en tant que dirigeant. Conséquemment, les données collectées renseignent sur le fait que la majorité des dirigeants ont plus de cinquante ans, et trois d'entre eux, sont partant prochainement à la retraite, et en ce moment, ils sont en train de préparer la relève, et, vue que ces entreprises sont familiales, ce sont leurs fils qui vont leurs succéder.

Pour ce qui relève du niveau d'instruction des dirigeants rencontrés, nous avons constaté que plus de la moitié, ont effectué des études supérieures. Par ailleurs, il importe de mentionner, la prépondérance des dirigeants licenciés. Au fait, ceux-ci sont en majorité spécialisés en sciences économique, commerciale ou de gestion. Enfin, 50% des dirigeants rencontrés assurent leurs fonctions depuis plus de dix années, ce qui témoigne d'une certaine stabilité du management au niveau des PME concernées.

SECTION.02. DES PME OFFENSIVE ET ACTIVES EN MATIERE DE VEILLE STRATEGIQUE

Cette seconde section, présente la perception qu'a chacun des dirigeants, des PME, rencontrés, des attributs secondaires relatifs aux trois contextes de Veille, de l'Organisation, et de l'Environnement constituant le cadre théorique de recherche VOE. Aussi, celle-ci se penche sur les impacts respectifs de ces attributs quant à la pré-adoption du processus informationnel de veille stratégique au niveau des PME étudiées.

En outre, il est question à ce niveau, d'exposer principalement deux profils de PME, en premier, celles qui ont un processus de veille formalisé, et qui sont qualifiées de veilleurs offensifs, c'est, notamment, le cas de la PME HAM. En second, les PME qui surveillent leurs environnements de façon régulière, sans pour autant avoir une structure spécifique dédié à la veille qu'elles opèrent, ces dernières, relèvent du profil des veilleurs actifs, les PME MEJ, PME GAD, PME HYP, PME SMA, et PME ATT, y font partie.

Par ailleurs, dans le cadre de nos développements, nous nous intéressons, d'abord, aux attributs secondaires propres à la veille stratégique, en l'occurrence, ceux de l'avantage relatif, de la compatibilité, de la complexité, et de la possibilité d'essai. Il importe, de souligner, que l'influence de ces attributs, vis-à-vis cette pré-adoption est perçue différemment par les divers dirigeants interrogés.

Nous revenons, ensuite, sur la perception de l'impact des attributs secondaires, relatifs au contexte Organisation, par les dirigeants des PME concernées, et ce, vis-à-vis la pré-adoption de ce processus informationnel. En sus, il convient de réitérer, que les attributs secondaires propres à ce contexte sont la prédisposition organisationnelle, l'engagement du dirigeant et l'implication des utilisateurs potentiels.

Enfin, nous nous penchons sur les attributs secondaires du contexte Environnement, à cet effet, nous considérons la perception que chacun des dirigeants rencontrés a développé de ses attributs inhérents, qui sont supposés faciliter, motiver et/ou freiner ou sans impact quelconque sur la pré-adoption de la veille stratégique, au sein de leurs entreprises concernées.

2.1. La PME HAM : une entreprise ayant une veille concurrentielle structurée

2.1.1. Présentation de la PME HAM[295]

La PME HAM est une Société A Responsabilité Limitée (SARL), créée par deux associés, depuis treize ans. Celle-ci a pour activité d'importer de l'étranger du matériel médical, de produire localement, et d'installer, du mobilier hospitalier et médical, à la fois, auprès des cliniques, des hôpitaux, que des clients particuliers. A l'heure actuelle, la SARL emploie un effectif de 30 salariés.

Par ailleurs, l'avantage concurrentiel dont dispose cette PME selon son codirigeant s'incarne dans les compétences de ses collaborateurs et dans la qualité de l'interrelationnel qui prévaut en interne, d'ailleurs, celui-ci nous indiqué que *: Mes employés sont compétents, de sorte que les collaborateurs des concurrents, ne peuvent pas égaler ce qu'ils font, l'entreprise a une équipe bien soudée*[296].

2.1.2. Le profil du codirigeant de la PME HAM

Le codirigeant de la PME HAM, est un jeune dirigeant, il occupe ce poste depuis six années. En effet, après avoir participé à la création de l'entreprise, il a quitté le pays. Il a repris ses responsabilités dans l'entreprise en 2014. Ce dernier, a une formation en gestion des entreprises. Par ailleurs, celui-ci, a occupé, auparavant, un poste de responsabilité dans une autre entreprise.

2.1.3. La perception des attributs relatifs au contexte Veille stratégique dans la PME HAM

Tout travail de recherche doctoral, s'appuie préalablement sur des bases théoriques, et pour ce qui nous concerne, nous avons présenté dans le second chapitre, le cadre théorique mobilisé, qui consiste dans un cadre de recherche initial, mettant l'accent sur les attributs secondaires se rapportant, à la fois, au processus informationnel de la Veille stratégique, à l'Organisation interne de l'entreprise concernée par cette pré-adoption, et enfin, ce cadre, s'intéresse, aux attributs secondaires Environnementaux. Appréhender chacun de ces attributs,

[295] Le cas de la PME HAM est constitué à travers l'exploitation des données collectées auprès de son codirigeant, lors de l'entretien semi-directif que nous avons mené avec ce dernier, en date de 09 Janvier 2020, et ce, pour une durée d'une heure.
[296] Réponse intégrale du codirigeant rencontré.

revient à déceler son impact quant à la pré-adoption de la veille stratégique au niveau de chacune des PME étudiée.

Dès lors, dans un premier temps, nous revenons sur les attributs de la veille stratégique. Au fait, nous appréhendons le processus de veille stratégique comme une innovation pour la PME, puisqu'il s'agit de pré-adopter un processus informationnel tout à fait nouveau pour elle (DAMANPOUR, 1991 ; ROMAN & WALSH, 2006). Partant, de cette conception nous avons fait appel à la théorie de diffusion des innovations (ROGERS, 1995), qui met en avant un nombre d'attributs secondaires, en mesure d'impacter une telle pré-adoption, il est question, de l'avantage relatif de la veille stratégique, de sa compatibilité, de sa complexité, et de la testabilité ou encore de la possibilité d'essai de ce processus informationnel dans la PME concernée. Ces attributs sont développés au fur et à mesure, dans ce qui suit :

2.1.3.1. L'attribut de l'avantage relatif

L'attribut de l'avantage relatif perçu par le dirigeant de la PME correspond, au degré auquel la veille stratégique est perçue comme étant capable de fournir un réel avantage pour son entreprise une fois adoptée (KWON & ZMUD, 1983) , autrement dit, il est primordiale que l'entreprise prenne en considération le ou les avantage(s) pouvant provenir de la mise en place et de l'exploitation de ce processus informationnel.

Dans cette perspective LESCA & CARON-FASAN (2006) ont mis en avant, sept avantages, que la veille stratégique est en mesure de conférer pour l'entreprise, ceux-ci se rapportent, entre autre, aux thèmes de la planification, de l'avantage concurrentiel, de la décision, de l'adaptation, de l'innovation, de l'anticipation et de l'entreprenariat ou encore l'intraprenariat.

De par notre entretien avec le codirigeant de la PME HAM, celui-ci a évoqué quelque uns de ces avantages. Il s'agit du fait que, l'information procurée par ce processus informationnel sous-tend l'innovation au niveau de cette PME, une innovation de type incrémentale, pour reprendre son discours, ce dernier, nous a confié : *Pour l'information, on l'étudie, c'est-à-dire si elle apporte une valeur pour l'entreprise, par exemple, deux fois, par année, il y a l'organisation de la foire, où l'on expose nos produits, et là, à travers l'exploitation des informations, nous sommes arrivés, jusqu'ici à introduire chaque année un nouveau produit.*

L'information a toujours été une matière première pour le processus d'innovation en entreprise (JULIEN *et al*, 1997 ; BAUMARD, 2000 ; LEVET, 2008). Dès lors, pour innover,

celle-ci doit sans cesse scruter son environnement. D'ailleurs, le plus souvent, c'est par surveillance de l'environnement proche ou lointain que l'innovation rencontre le plus grand succès (KAMOUN-CHOUK, 2009).

Le second avantage, mis en lumière par ce codirigeant, consiste en le développement d'une capacité d'adaptation. Connaître mieux son environnement et ses parties prenantes, permet à l'entreprise de s'adapter d'une manière plus efficace, précisément, par rapport à la rivalité présente dans la branche, à cet effet, il a indiqué : *C'est dans notre politique de surveiller les nouveaux produits des concurrents étrangers, en particulier, ceux chinois, il faut qu'on s'adapte à cela, c'est-à-dire profiter s'il s'agit d'une opportunité, ou éviter, si l'information véhicule un danger, en tout cas, il faut réagir.*

Le troisième avantage de ce processus informationnel profitant à la PME HAM, est l'anticipation. La veille est tournée vers le futur, elle est appelée à établir des passerelles entre le présent et le futur de l'entreprise, à travers la détection les informations à caractère anticipatif, en l'occurrence, les signes d'alerte précoce (LESCA. N, 2011). À ce propos, le codirigeant, nous a confié : *rien qu'à notre région, nous avons cinq entreprises concurrentes, et la sixième sera créée bientôt.* Dans cette perspective, le processus informationnel de la veille adopté par la PME en question, lui a fourni des informations signalant à son codirigeant de l'arrivée imminente d'un nouvel entrant dans la branche, avant que cela ne se concrétise. Théoriquement, celui-ci dispose d'un temps précieux pour se préparer et agir efficacement quand cet évènement ne serait matérialisé.

Le quatrième avantage perçu, consiste à éclairer et à épauler les dirigeants de la PME HAM dans leurs prises de décision, dans ce sens, le codirigeant a souligné : *Je vérifie d'abord la véracité de l'information, puis je la discute avec le mon associé, et à partir de cette information on décide de quoi faire.* En outre, il est important de mentionner, que la qualité de la prise de décision est tributaire des informations (BROUARD, 2000 ; AUDET, 2003, LESCA, 2003, …), mises à la disposition du dirigeant de la PME à un moment donné. D'ailleurs, selon ce codirigeant, cet avantage perçu, ne fait que motiver la pré-adoption et l'adoption de la veille stratégique au niveau de son entreprise.

Pour BREILLAT (2010), les informations au sein de la PME, restent en majorité écrasante figées à l'état d'informations informelles. Celles-ci sont pratiquement inaccessibles si une personne se trouve dans la nécessité de les mobiliser rapidement pour prendre une décision ou

pour les recouper avec d'autres informations[297]. Dès lors, il devient incontournable, de formaliser ce processus de recherche d'information, qui est la veille au niveau des entreprises, en vue de rendre les informations pertinentes aisément accessibles aux décideurs qui en ont besoin, dans les meilleurs délais.

A ce niveau, il convient de signaler, qu'à travers les va-et-vient que nous avons effectué entre les développements théoriques précédents et le discours du codirigeant de la PME HAM, nous avons repéré quatre avantages relatifs perçus, que le processus de veille mis en œuvre, est en mesure de véhiculer, ceux-ci se rapporte au soutien de l'innovation incrémentale, au développement d'une capacité d'adaptation, à l'anticipation et enfin, au soutien de la prise de la décision. En sus, chacun de ces avantages perçus, a motivé, à son aune, la pré-adoption et même l'adoption concrète de ce processus informationnel au niveau de la PME en question.

2.1.3.2. L'attribut de la complexité

L'attribut de la complexité de la veille stratégique est un attribut secondaire, qui renvoie au degré auquel celle-ci est perçue comme étant difficile à comprendre ou à utiliser (REGERS & SCHOEMAKER, 1971).

Toutefois, le codirigeant de la PME HAM, a exprimé qu'il perçoit de la complexité, en ce qui a trait à l'accès à l'information. L'accès à l'information nous renvoie d'emblée à la phase de la traque, l'une des premières phases du ce processus informationnel, permettant de collecter et de procurer l'information requises. Dans ce sens, ce codirigeant, a déclaré : *Il est important de dire, que ce n'est pas tout le temps facile d'y accéder à l'information, et cela dépend des types d'informations concernées. Puis, il y a des informations assez difficiles à avoir.*

De par la déclaration du codirigeant, nous nous rendons compte, que pour celui-ci il est complexe de traquer et de collecter certains types d'informations dont il a besoin par moment. En effet, à la base, l'attribut de la complexité est appréhendé quant à la pré-adoption du processus de la veille stratégique, cependant, ce codirigeant, a manifesté, la perception de la complexité, uniquement en ce qui se rapporte à la phase de traque et d'accès à l'information.

L'objectif de phase de la traque des informations consiste à procurer pour l'entreprise, cette matière première qui est l'information, en vue de l'exploiter. Dès lors, si celle-ci, n'est pas

[297] BREILLAT. J, L'intelligence économique en PMI : de l'intention stratégique au bricolage de l'informel, Journée IE & Gouvernance des entreprises, ENSIAS, Rabat, 2010.

accomplie, les autres phases ne peuvent pas être effectuées. Et c'est en cela, que réside à notre sens, la complexité que le codirigeant de la PME HAM perçoit.

2.1.3.3. L'attribut de la testabilité

La possibilité d'essai ou la testabilité, lors de la mise en place de processus de la veille stratégique est un autre attribut secondaire qui est susceptible d'avoir un impact significatif quant à sa pré-adoption. Celui-ci renvoie au degré auquel elle peut être expérimentée à un niveau limité, par palier[298].

L'entreprise qui envisage pré-adopter, ce processus informationnel, peut démarrer son expérimentation par une cellule rattachée à un service, à une activité, et ce, le temps de capitaliser un apprentissage et de développer des compétences (ACHARD, 2005) permettant d'élargir le périmètre de la veille au sein de l'entreprise.

Il importe de signaler, que le codirigeant de la PME HAM, est le seul parmi tous les dirigeants rencontrés, qui a mis l'accent sur cet attribut, il se peut que cela, revient au fait que, cette PME dispose effectivement d'un processus de veille bien structuré. D'ailleurs, il nous a précisé : *Nous avons démarré avec uniquement deux collaborateurs et à fur et à mesure nous avons intégré d'autres, et ce qu'il faut dire, est que des fois les résultats tarde, ça peut aller jusqu'à un an sans percevoir rien comme fruit du travail de notre équipe.*

La littérature qui traite de la veille (BROUARD, 2000 ; LESCA, 2003 ; ACHARD, 2005 ; LEVET, 2008) a souvent mis en exergue, cette non-instantanéité de ses résultats. Certes, des avantages non négligeables découlent de l'exploitation des informations que la veille stratégique génère, cependant, cela requiert du temps pour se concrétiser. Et c'est ce que, ce codirigeant a signalé, et à son intonation, celui-ci regrette cette caractéristique que présente ce processus informationnel.

A l'heure actuelle, les entreprises qu'elles soient grandes ou petites sont prisonnières de leurs orientations du court terme. La prééminence de cette myopie managériale (CHOWDHURY, 2011), fait que les dirigeants ont tendance à préférer investir dans les projets dont le rendement et les résultats ne tardent pas à se manifester. Cette conception est tout à fait, aux antipodes de la logique de fonctionnement de processus informationnel de la veille. Conséquemment, nous estimons, que cette caractéristique de la non-instantanéité ou encore de

[298] TORNATZKY .L.G & KLEIN .J.K, *Op, Cit,* p 38.

la lenteur de l'apparition des résultats escomptés de la veille constitue un attribut secondaire émergent, qui est en mesure, de freiner sa pré-adoption au niveau de l'entreprise.

2.1.4. La perception des attributs propres au contexte Organisation dans la PME HAM

Dans ce second contexte du cadre théorique VOE, nous nous focalisons sur les attributs organisationnels perçus. En outre, nous avons retenu certains attributs relatifs à l'Organisation de l'entreprise, et qui, sont susceptibles, de motiver ou de freiner cette pré-adoption, il est question de l'attribut secondaire de la prédisposition organisationnelle, de celui de l'engagement du dirigeant, et enfin, de l'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels.

2.1.4.1. La prédisposition organisationnelle de la PME HAM

L'attribut de la prédisposition organisationnelle, englobe les diverses ressources indispensables au développement pérenne de toute entreprise, il s'agit des ressources financière, technologique et humaine (IACOVOU & BENBASAT *et al*, 1995).

Evoquer et penser la pré-adoption de la veille stratégique, renvoie inévitablement à la prédisposition financière, de la PME concernée. Par ailleurs, le codirigeant de la PME HAM, nous a fait savoir, que la situation financière de son entreprise a toujours été saine, et elle n'a pas cessé de s'améliorer.

Pour ce qui a trait à la ressource technologique, la secrétaire de la PME, compte parmi ses tâches quotidiennes, de traquer l'information sur Internet, et pour ce faire, les dirigeants de HAM, ont investi dans la formation de cette collaboratrice, et dans l'acquisition de logiciels et du matériels informatique, lui permettant d'effectuer son travail d'une manière efficace.

Le codirigeant de la PME en question, a indiqué qu'il a réuni progressivement, parmi sa ressource humaine, certains des collaborateurs pour créer une équipe dont le travail consiste à se renseigner en permanence sur tous les aléas environnementaux qui peuvent affecter son entreprise**.** De plus, selon ce codirigeant, les collaborateurs désignés pour assurer ce processus informationnel, sont sélectionnés en fonction de l'adéquation de leurs profils avec les tâches qu'ils ont à accomplir.

2.1.4.2.L'engagement du codirigeant de la PME HAM

Le second attribut organisationnel, est celui de l'engagement du dirigeant vis-à-vis de la pré-adoption de la veille stratégique. Cet attribut est considéré comme étant indispensable pour l'entreprise, qui souhaite pré-adopter voire adopter un tel processus. Il s'agit, en fait, de légitimer ce projet, de créer les conditions, qui lui sont favorables, et de lui allouer, en conséquence, les ressources requises (PEMKUMAR & ROBERTS, 1999). D'ailleurs, nombreux sont les auteurs (PREMKUMAR & ROBERTS, 1999 ; BOULIFA-TAMBOURA *et al*, 2009 ; LESCA N *et al*, 2008, 2015) qui ont évoqué le support et l'engagement du top management ou encore du dirigeant de l'entreprise, comme une condition *sine qua non* à la réussite de la pré-adoption de la veille stratégique.

En sus, le codirigeant de la PME HAM, nous a confirmé son implication totale, dans la mise en place, et l'accomplissement des phases de veille, en indiquant : *Je suis parmi ceux en charge d'assurer cette veille.*

Certes, une telle confirmation, ne peux pas avoir un poids important, dans un travail de recherche. Toutefois, le nombre et la qualité des détails, que ce codirigeant nous a divulgué par rapport à son équipe, à son fonctionnement et aux résultats escomptés, nous laisse croire en l'engagement réel de dernier, depuis la création graduelle de cette veille, jusqu'à sa structuration et formalisation.

2.1.4.3. L'implication des utilisateurs potentiels de la veille

Si l'engagement du dirigeant constitue un seau de légitimation du processus de veille, l'implication des utilisateurs potentiels, constitue quant à lui le gage de sa pérennisation.

Le codirigeant rencontré nous a informé, que plusieurs des collaborateurs, qu'il a lui-même sélectionné, interviennent dans l'accomplissement de la veille, il a souligné : C*eux en charge d'assurer cette veille sont moi-même, le codirigeant, et six collaborateurs parmi mon personnel, et nous sommes les piliers de l'entreprise. Puis, ces six ne font que ça. Aussi, nous avons une collaboratrice, qui compte parmi ses tâches, de chercher l'information sur Internet. Bien évidemment, chacun d'eux dispose de son propre réseau, à travers lequel il accède à l'information.*

Au niveau de la PME HAM, le codirigeant a créé une équipe de renseignement, composée de ces collaborateurs désignés d'une manière progressive ce qui nous renvoie à l'attribut de testabilité, et dont, le travail consiste exclusivement à traquer, traiter, diffuser et exploiter les informations au quotidien. Ce faisant, ce dernier, a déposé les bases de formalisation du processus de la veille stratégique accompli dans son entreprise.

2.1.5. La perception des attributs du contexte Environnement dans la PME HAM

Le dernier contexte, de notre cadre de recherche théorique, est le contexte Environnement. Celui-ci, considère les attributs secondaires propres à l'environnement des PME étudiées, et leurs impacts potentiels quant à la pré-adoption de la veille stratégique.

La pression concurrentielle, le support des divers partenaires environnementaux, la pression de Gouvernement, et l'incertitude de l'environnement sont les attributs environnementaux que nous avons retenus.

2.1.5.1.L'attribut de la pression concurrentielle

A ce stade de notre développement, nous nous intéressons aux entreprises concurrentes, et à la pression concurrentielle en présence, qui constitue une caractéristique environnementale se rapportant aux actions que les concurrents actuels ou potentiels de l'entreprise mettent en-œuvre.

Dans un environnement concurrentiel, l'information traquée par le processus de veille stratégique est en mesure de faire la différence entre les entreprises en place, et de créer, ainsi, des asymétries informationnelles **(**MARCON & MOINET, 2006**),** et qui profitent seulement à quelques entreprises, c'est-à-dire, celles qui ont mis en œuvre un tel processus.

La PME HAM opère dans une branche où la concurrence est bien présente, d'ailleurs, rien que dans la région de l'entreprise, cinq rivales sont présentes, et la sixième est en cours de création. Puis, cette PME est une entreprise relativement jeune, par rapport à ses concurrentes, son codirigeant a déclaré: *Nos concurrents locaux sont anciens par rapport à nous, moi-même j'ai travaillé comme apprenti pour l'un de nos concurrents (2001-2002), donc, j'ai une idée, au fait, cette entreprise est connu dans les toutes les Wilayas, même pour son chiffre d'affaires, il nous dépasse largement, c'est incomparable. Aussi, pour une autre rivale, nous*

avons embauché sa secrétaire, puisqu'elle avait des problèmes avec eux, et, elle nous a fourni des informations par rapport à l'entreprise.

Le codirigeant de la PME HAM, perçoit une pression concurrentielle assez forte dans la branche, puisqu'y est présents des concurrents plus anciens, de taille plus importantes, et dont les actions sont en mesure d'affecter effectivement son entreprises. C'est ainsi que, de par la considération des réponses du codirigeant, relatives aux cibles de surveillance, nous nous sommes rendu compte, que la veille mise en place, par cette PME, est tournée davantage vers la traque d'informations relatives aux concurrents, en fait, nous la distinguons comme étant une veille concurrentielle[299] (MARTINET & MARTI, 1995), dans ce sens, le codirigeant interrogé, a souligné que : *Le domaine dans lequel nous voulons rester toujours informer c'est le domaine concurrentiel.*

2.1.5.2. L'attribut du support des partenaires environnementaux

Un autre attribut concernant l'environnement de l'entreprise est celui du support des divers partenaires avec lesquels, elle est amenée à entretenir des relations plus ou moins durables et plus ou moins étroites, dans le temps.

Cependant, dans notre travail, nous considérons un acteur environnemental comme partenaire pour la PME, si celui-ci épaule son dirigent et ses collaborateurs dans la pré-adoption de la veille, autrement dit, si il leurs fournit de l'information, ou il les aide à accéder aux informations qui leurs sont requises (KRIAA *et al*, 2010), pour mener à bien leurs diverses fonctions, à un moment donné.

Le codirigeant de la PME HAM, a énuméré quelques partenaires environnementaux qui lui fournissent, par moment, des informations, certes, insuffisantes pour elles seules, mais, qui sont en mesure de déclencher une traque d'information bien ciblée, en vue de mieux comprendre la situation. Il se trouve, que ces partenaires sont les clients de l'entreprise, sa banque, en l'occurrence La Société Générale. Il demeure, que les partenaires qui supportent de manière indéfectible la PME, sont ceux qui composent le réseau de contact du codirigeant :

[299] **La veille concurrentielle** : c'est le processus informationnel, à travers lequel l'entreprise s'informe sur ses concurrents actuels et potentiels (PATEYRON, 1998 ; LESCA, 2003 ; LEVET, 2008 ; …). Pour PORTER (1986), la surveillance de l'environnement concurrentiel permet à l'entreprise de traquer les informations relatives : - les performances actuelles du concurrent ;

- La stratégie du concurrent ;
- Les nouveaux objectifs du concurrent ;
- Les capacités du concurrent ;
- Les hypothèses qui sous-tendent l'action et les décisions du concurrent. (PATEYRON, 1998, p 133).

*Nous avons un réseau bien fiable, constitué d'amis et d'amis de nos amis…*Il est important de mentionner que les auteurs (AUDET, 2003; LEVET, 2008) mettent en avant la richesse des informations susceptibles d'émaner du réseau du dirigeant, et de ceux, de ses collaborateurs.

2.1.6. L'entreprise HAM est une PME avec un profil de veilleur offensif

JAIN (1984) et LEVET (2008), distinguent quatre profils d'entreprises, à travers la prise en considération de la manière dont la veille est mise en place en leur sein. Ainsi, le profil de veilleur offensif, englobe les entreprises qui déclarent, en effet, avoir mis en place une cellule de surveillance systématique[300] dont la finalité est de créer des asymétries informationnelles, permettant à l'entreprise d'impacter son environnement[301]. La PME HAM est parmi ces rares entreprises de petites tailles, qui ont une veille systématique, orientée vers la surveillance permanente d'une partie ciblée de l'environnement, dans le cas de la PME HAM, l'environnement concurrentiel.

La veille qu'elle soit commerciale ou concurrentielle, résulte d'une décision explicite et de la volonté d'un ou des dirigeants. De plus, ce processus une fois décidé, nécessite d'être organisé et animé dans l'entreprise[302]. Dans ce sens, le codirigeant de la PME HAM, nous a livré quelques détails, se rapportant au fonctionnement du processus de veille concurrentielle qu'il a, lui-même, orienté sa mise en place :

- *Nous avons des employés auxquels nous versons des primes pour le renseignement, c'est-à-dire, la recherche de l'information, et cela, dépend de la fiabilité du renseignement. Et à travers, cette information, nous pouvons profiter au sens bon et bien, c'est-à-dire des opportunités, des fois, elle véhicule un danger, alors, il faut agir ;*
- *Ceux en charge d'assurer cette veille est une équipe de collaborateurs que j'ai moi-même sélectionné, au fur et à mesure, pour former l'équipe de renseignement de l'entreprise ;*
- *Il importe de souligner aussi, que cette équipe est gérée par un responsable.*

Nous nous rendons compte, de par les détails que le codirigeant de la PME HAM nous a révélé, que la veille concurrentielle, dont il a supervisé la mise en place, est prise en charge

[300] LEVET. J-L, Les pratiques de l'intelligence économique : dix cas d'entreprises, 2ed, Economica, 2008, p 67.
[301] JAIN .S.C, Op, Cit, p 124.
[302] LESCA. H, CARON-FASAN. M-L, et al, 2005, *Op, Cit*, p 100.

par 06 collaborateurs présélectionnés, et ce, à temps plein, ils sont nommés l'équipe du renseignement de la PME. En fait, cette veille est rattachée directement aux dirigeants de cette entreprise.

Pour conclure, la PME HAM se distingue de toutes les autres PME, que nous avons étudiées, dans le sens où, elle constitue la seule PME dont le codirigeant nous a signalé percevoir quatre avantages relatifs, réellement produits par la veille concurrentielle mise en œuvre. Les informations traquées de par ce processus informationnel, sont exploitées au niveau de la PME HAM en vue d'amender sa capacité d'adaptation, d'anticipation et d'innovation au même temps, elles sont mobilisées en vue d'améliorer la qualité des décisions à prendre.

Il est important de signaler, qu'au moment où nous avons rencontré son codirigeant, la PME HAM a effectivement adopté la veille concurrentielle, et celui-ci nous a expliqué que cet attribut d'avantage relatif, l'a effectivement motivé à aller de l'avant dans son projet d'adoption.

Dans la même lignée, le codirigeant de cette PME a été, l'unique dirigeant à avoir mis en lumière l'attribut de la testabilité, sans doute, parce que l'adoption de ce processus informationnel est finalisée au niveau de son entreprise. En sus, celui-ci, a souligné que la possibilité de procéder d'une manière graduelle, c'est-à-dire, de commencer avec deux collaborateurs le temps d'évaluer les résultats et de cumuler de l'expérience avant de recruter davantage de collaborateurs, lui a facilité son adoption. Cependant, ce codirigeant perçoit aussi de la complexité qui caractérise la phase de la traque des informations, ce qui n'est pas sans lui causer des problèmes d'accès à cette dernière.

Certes, la veille concurrentielle que mène la PME HAM est formalisée, il demeure, que chacune des entreprises, mènent les phases qui la composent d'une façon qui lui est propre, c'est ainsi, qu'elle peut transcender une phase ou jumeler d'autres, par ailleurs, nous supposons, que la complexité perçue par ce codirigeant, est véhiculé par la non mise en place de la phase de ciblage, ou sa mise en place d'une manière peu performante.

Le cas de la PME HAM, nous pourvoie d'un attribut qui ne figure pas dans notre cadre théorique de recherche initial, dans ce sens, nous pouvons le qualifier d'un attribut émergent. Il s'agit de, la non-instantanéité des résultats de la veille concurrentielle de la PME HAM. Autrement dit, les résultats à escompter de l'adoption d'un tel processus ne sont pas immédiats, puisqu'ils requièrent la majorité du temps, un horizon temporel important. Dès

lors, cet attribut propre à ce processus que le dirigeant de la PME HAM perçoit, est en mesure de freiner son adoption et son exploitation.

Les attributs de la prédisposition organisationnelle, de l'engagement du codirigeant et de l'implication des utilisateurs potentiels, sont des attributs se rapportant à l'organisation interne de la PME HAM et qui ont propulsés selon son codirigeant, l'adoption de cette veille concurrentielle. En fait, les ressources financière, humaine et technologique dont dispose cette entreprise, ont joué, selon son codirigeant le rôle de leviers sur lesquels, les dirigeants se sont appuyés pour amorcer et mener à bien le projet de l'adoption de ce processus informationnel. Puis, d'après le discours du codirigeant de cette PME, nous nous sommes rendues de son réel engagement quant à l'adoption, et l'exploitation de ce processus informationnel. Du point de vue théorique, l'un des facteurs clé de succès de la pré-adoption, de l'adoption, voire de l'exploitation de la veille, consiste en l'engagement du dirigeant qui est reconnu par les auteurs (BROUARD, 2000 ; LESCA, 2003 ; LEVET, 2008) pour être le seau de sa légitimation au niveau de l'entreprise. Enfin, l'implication des collaborateurs de l'équipe renseignement de la PME HAM, est un attribut perçu par son codirigeant, comme étant un attribut motivant son exploitation d'une manière efficace et efficiente.

Les attributs caractérisant le contexte Environnement de la PME HAM, qui sont perçus par son codirigeant pour avoir joué un rôle important quant à sa pré-adoption par le passé et son effective adoption et exploitation à l'heure actuelle, sont la pression concurrentielle, qui résulte de la présence d'une concurrence acharnée dans sa branche, ce que, d'après son codirigeant, l'a contraint, à mettre en œuvre la veille concurrentielle en vue d'assurer la pérennité et la croissance de sa PME. En effet, la PME question, a tiré profit en la matière, du support que lui pourvoient quelques partenaires environnementaux, principalement, ceux constituant le réseau informationnel de ses dirigeants.

2.2. Les PME dont le profil est veilleur actif

Il est tout à fait envisageable de distinguer les entreprises, en fonction, de la manière de mettre et d'exploiter le processus informationnel de veille. Dès lors, certaines PME, à l'instar de la PME HAM, sont offensives en la matière. Autrement dit, elles ont mis en place un processus informationnel formalisé, systématique, à travers lequel elles s'informent régulièrement sur leurs environnements respectifs.

Cependant, nous avons aussi, un autre profil de PME, qui se renseignent systématiquement et régulièrement, sans pour autant avoir mis en place une cellule ou un département spécifique[303]dédié à la veille, pour LEVET (2008) ces entreprises sont qualifiées de veilleurs actifs. Dans ce qui suit, nous présentons les PME de notre étude, que nous avons distinguées comme étant des veilleurs actifs, celles sont au nombre de cinq, en l'occurrence la PME MEJ, la PME GAD, la PME HYP, la PME SMA et la PME ATT.

2.2.1. La PME MEJ[304]

2.2.1.1.Présentation de l'entreprise MEJ

La PME MEJ est une entreprise familiale fondée en 1984. Elle produit de l'emballage souple destiné principalement à d'autres industriels. Cette PME est, par ailleurs, parmi ces entreprises, qui subsistent encore en statut de personne physique. En sus, elle emploie, en ce moment, un effectif de 47 salariés.

La PME MEJ a été la première entreprise dans la branche à être certifiée en ISO 9001, version 2000, l'année 2005. Le dirigeant, considère cette certification comme un événement marquant pour son entreprise, c'est ainsi, qu'il a indiqué : *La normalisation apporte toujours pour l'entreprise une meilleure vision et une meilleure qualité, elle nous a fait découvrir de nouveaux horizons.*

L'entreprise est présente sur un marché de niche, qui est privilégié par rapport aux marchés les plus vastes où la marge bénéficiaire est très étroite, c'est ce que le dirigeant nous a fait savoir en soulignant: *Nous avons aussi des fournisseurs qui nous sélectionnent et qui nous imposent normes à respecter, donc, on doit répondre à leurs exigences mais les marchés de niche, c'est comme ça.*

2.2.1.2.Présentation du profil du dirigeant rencontré

Le dirigeant et fondateur de la PME MEJ, est un licencié en sciences économiques. Il est pratiquement partant en retraire à l'heure actuelle, c'est ainsi, qu'il œuvre à faire passer le relais à son successeur, en l'occurrence, son fils. Ce faisant, il prend de plus en plus de recul vis-à-vis du champ interventionnel dans la gestion de la PME, et ce, comme il nous a lui-

[303] LEVET. J, *Op, Cit*, p 67.

[304] Nous avons établi le cas de la PME MEJ, en exploitant les données collectées auprès de son dirigeant, à travers l'entretien semi-directif que nous avons mené avec ce dernier, et ce, en date 26 Février 2020, et ce, pour une durée d'une heure trente minutes.

même signalé : *Mon rôle aujourd'hui est beaucoup plus d'appoint en termes de conseils relatifs à la stratégie, je leur donne mon avis, puisque après la décision est collective.*

2.2.1.3. La perception des attributs relatifs au contexte Veille dans la PME MEJ

Les attributs secondaires se rapportant au contexte Veille, sont intimement liés à l'exploitation des informations issues de ce processus informationnel. Ces informations servent l'entreprise, en fait, à amender la prise de décision, à s'adapter, à innover, à anticiper, …

Par conséquent, cela nous renvoie au premier attribut de ce contexte, qui est, celui de l'avantage relatif de la veille, et qui est supposé profiter à la PME qui pré-adopte, voire adopte ce processus.

2.2.1.3.1. L'attribut de l'avantage relatif

Les avantages que le processus de veille stratégique, est supposé procurer, pour la PME sont multiples. Néanmoins, il importe de mentionner, que ces derniers, dépendent fortement, de la perception que chacun des dirigeants des PME, en fait, c'est-à-dire, qu'un même avantage peut être perçu différemment par deux dirigeants, au moment où l'un le perçoit comme décisif, cet avantage apparait secondaire pour un autre.

Il demeure, que le dirigeant de la PME MEJ, n'a pas cessé de mettre en relief le rôle crucial de l'information au niveau de son entreprise, et l'attention particulière, qui est accordée à cette dernière, en réponse à une question concernant ce volet, il nous a répondu : *Pour moi l'information, est l'intelligence service, c'est quelque chose qui peut tuer, ou propulser une entreprise. … L'information est capitale pour nous, on la cherche partout, je vous dis, on a des veilles.*

Pour ce qui est des avantages, que ce dernier nous a évoqués, nous dénombrons l'avantage de l'adaptation vis-à-vis des diverses mutations environnementales pouvant survenir, à ce titre, il a déclaré : *C'est indispensable pour nous de connaitre l'importance des forces en présence en permanence dans notre environnement, autrement, on ne pourra pas réagir.*

L'anticipation est le second avantage que le dirigeant de la PME MEJ perçoit comme décisif, quant à la pérennité de son entreprise, ce qu'il nous a expliqué en indiquant que : *Ce qui nous intéresse, c'est que les gens avant de créer leurs entreprises, on aime bien savoir, si quelqu'un a l'intention d'entrer dans notre créneau*.

La recherche de l'information à caractère anticipatif pour cette PME, s'opère, d'un côté, à travers une surveillance active de son environnement concurrentiel, en vue, de détecter, des entrées possibles de nouveaux concurrents dans la branche, et ce, avant que cela ne s'accomplisse. De l'autre côté, son environnement réglementaire, est mis sous surveillance, dans l'intention d'avoir accès aux diverses lois ayant un impact sur la PME, avant leur promulgation officielle.

Le troisième et dernier avantage cité par ce dirigeant, est celui du soutien de la prise de décision, en particulier, la décision stratégique, puisque celui-ci nous a confié : *L'information colligées par moi-même et les membres de conseil d'administration*[305]*, je pense qu'elle est l'élément le plus fondamental dans toutes nos prises de décision, en particulier, celles stratégiques.*

2.2.1.3.2. L'attribut de compatibilité du processus de veille

L'attribut de la compatibilité est déjà défini comme le degré auquel ce processus informationnel de veille stratégique est perçu comme étant consistant avec les valeurs existantes, les expériences passées, les pratiques sociales, les normes et les besoins des utilisateurs potentiels de l'entreprise[306].

Dans un chapitre précèdent, deux acceptions se rapportant à la compatibilité de la veille stratégique sont distinguées (GROVER, 1993), il s'agit, d'une part, de la compatibilité cognitive, qui implique la cohérence de ce processus informationnel, avec les connaissances dont disposent les collaborateurs concernés par sa mise en place et son exploitation. De l'autre part, la compatibilité peut être considérée sous un angle opérationnel, autrement dit, une consistance avec le travail et les tâches quotidiennes des collaborateurs de l'entreprise.

Cependant, le dirigeant de la PME MEJ, a fait référence à l'incompatibilité qui entoure la formalisation de la veille stratégique, une incompatibilité qui n'a pas de rapport avec les acceptions cognitive et opérationnelle. Cette incompatibilité est relative à la taille modeste de l'entreprise, en effet, lorsque nous avons abordé, la question de formaliser et de structurer, ce processus informationnel au niveau de la PME, le dirigeant, a mentionné que parmi les freins entravant cette structuration figure l'incompatibilité de taille, dans ce sens, il a déclaré que :

[305] Le conseil d'administration de la PME MEJ est composé de trois membres qui sont le fils de dirigeant et ses deux frangins.
[306] TORNATZKY .L.G & KLEIN .J.K, *Op, Cit,* p 33.

Pour structurer le processus de veille, si j'avais 100 employés, peut-être cela serait possible et encore…

La PME MEJ est parmi ces entreprises, qui se renseignent d'une manière systématique et permanente sur son environnement. Néanmoins, celle-ci n'a pas de processus de veille structuré, c'est ainsi, que son dirigeant nous a affirmé percevoir cette incompatibilité de mettre en place un structure dédiée à la veille, avec la taille actuelle de son entreprise. Les considérations, de l'impossibilité de disposer d'un processus de veille structuré subsiste parmi les PME, dont les dirigeants, perçoivent encore qu'une veille structurée demeure l'apanage des grandes entreprises (LARIVET, 2006).

2.2.1.3.3. L'attribut de la complexité

Un autre attribut secondaire relatif au contexte Veille, est celui de la complexité de ce processus informationnel, perçue par le dirigeant de la PME MEJ, celui-ci qui nous a révélé qu' : *On cherche les informations et puis après il faut les vérifier, il faudra les contrôler aussi, pour valider, parce que vous ne savez pas, chez nous on raconte tellement de choses, et des fois, c'est un peu délicat de le faire.*

D'après ces propos, le dirigeant de la PME en question, perçoit de la complexité quant à l'accès à l'information et à sa validation, ce qui fait, référence à la phase de traque qui est une phase d'amorce indispensable du processus veille stratégique, sans laquelle le processus ne peut pas être accompli.

Somme toute, l'adaptation, l'anticipation et le soutien de la prise de la décision sont les avantages perçus par le dirigeant de la PME MEJ. Ce dernier, qui accorde une attention particulière à l'information, à sa traque et à son exploitation au profit de son entreprise.

Le dirigeant de cette PME a déclaré, en fait, mettre en place différentes veilles, cependant, il ne projette pas pour le moment présent de les structurer, puisqu'il perçoit qu'il est incompatible pour une entreprise de taille modeste comme sa PME, de formaliser de tels processus informationnels. En outre, il importe de noter que cette incompatibilité ne tient pas à l'existence d'une incohérence cognitive ou opérationnelle quelconque, mais, à la taille modeste de l'entreprise même.

La phase de traque des informations sur l'environnement de l'entreprise demeure la phase qui est perçue comme complexe par le dirigeant de cette PME, il s'agit, en effet, de l'une des

premières phases incontournables de la veille stratégique. Nonobstant, manquer ou ne pas réaliser la phase de ciblage est en mesure d'engendrer de la complexité dans la réalisation de la phase de traque qui lui succède, et peut être, c'est la raison, qui rend cette phase complexe au regard de ce dirigeant.

2.2.1.4. La perception des attributs du contexte Organisation dans la PME MEJ

Le contexte Organisation, dans notre étude, est considéré à travers la prise en compte des attributs de la prédisposition organisationnelle de la PME en matière de ressource, de l'engagement de son dirigeant et de l'implication des utilisateurs potentiels du processus de veille.

2.2.1.4.1. La prédisposition organisationnelle de la PME MEJ

L'attribut de la prédisposition organisationnelle de la PME concernée, revient à tenir compte de la disponibilité des ressources financière, technologique et humaine, et de leur impact quant à la pré-adoption du processus informationnel de veille stratégique.

Le dirigeant de la PME MEJ a mentionné que la santé financière de son entreprise est saine. En effet, celui-ci, nous a indiqué que : *L'entreprise a été toujours en croissance, sauf que l'année 2019, a été difficile, mais bénéficiaire, et ce, vu la conjoncture économique du pays*.

La ressource technologique que la PME a, à sa disposition est Internet, d'ailleurs, le dirigeant, nous a confirmé qu'il a souvent recourt à cette technologie pour traquer et exploiter des informations, et ce, en déclarant que : *On a la veille relative à la toile, à Internet, ça il ne faut pas l'oublier, il y a un tas de sites spécialisés, moi aujourd'hui j'ai plein de sites qui m'envoient chaque fois, qu'il y a du nouveau dans notre domaine, il y a plein d'informations utiles sur Internet, et nous tirons parti de cela.*

Pour ce qui est de la ressource humaine, le dirigeant de cette PME, a mis l'accent sur le manque de profils adéquats de collaborateurs, à affecter pour prendre en charge le processus de veille, c'est ainsi qu'il nous a fait part de son désarroi, en soulignant que : *Si je vais créer une cellule de veille, je vais mettre qui dedans ? Alors, disons qu'on crée une cellule innovation information, mais je vais la confier à qui ? Je vais ramener des gens de l'université qui ne connaissent rien à notre métier ??*

Dans cette perspective, il apparait que les collaborateurs qui sont en mesure d'assurer et d'animer ce processus au sein de la PME pour le dirigeant, sont ceux qui disposent au

préalable de connaissances relatives au métier de l'entreprise, tout en étant experts ou bien formés en matière de veille, autrement dit, il s'agit concilier la maîtrise du métier de l'entreprise et la maîtrise de l'exploitation de l'information qui lui est relative.

2.2.1.4.2. L'attribut de l'engagement du dirigeant de la PME MEJ

Le dirigeant la PME MEJ, nous a fait part de son engagement total dans l'exploitation des diverses veilles mis en œuvre, à travers, son implication personnelle dans la traque de l'information, dans ce sens, il fait partie de veilleurs actifs de l'entreprise, même si cela s'effectue d'une manière non formalisée. Dans cette perspective, il a déclaré: *Chercher l'information c'est aussi ma tâche à moi, mais, je dis à tout le monde, même vous, il faut s'y mettre, moi, je n'ai pas la capacité de tout chercher, par contre quand on se réunit, je leur demande : qu'est-ce qu'ils ont trouvé de nouveau dans un tel ou tel domaine et chacun parle de ce qu'il a trouvé.*

2.2.1.4.3. L'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels

Dans le cadre de la traque et de l'exploitation systématique de l'information au sein de la PME MEJ, plusieurs intervenants sont cités par le dirigeant. Ces derniers, traquent, diffusent et remontent de l'information inlassablement, dès lors, que celui-ci a précisé que : *nous avons les commerciaux du terrain qui nous remontent toutes les informations qui ont trait au volet commercial. Le service comptable qui nous fournit des informations relatives à l'évolution de la législation comptable et fiscale. Les chauffeurs que nous avons, on leur dit, tout le temps quand vous allez chez quelqu'un regardez ceci, cela ...il s'agit d'une information modeste non stratégique, mais qui demeure importante, au final, il n'y a rien à négliger et il ne faut pas négliger. Enfin, je ne trouverai d'aussi efficace, que mes deux frangins qui passent leur temps à écouter, que mon fils, parce que eux ils savent que c'est l'avenir de l'entreprise qui est en jeu.*

Le dirigeant de la PME MEJ, a signalé que les intervenants permanents dans la mise en place et l'exploitation du processus de veille, sont lui-même, son fils et ses deux frangins, ceux-ci sont, en fait, les membres du conseil d'administration de cette entreprise. En outre, d'autres collaborateurs participent tour à tour à la traque, le traitement et la diffusion des informations comme les commerciaux, les chauffeurs de la PME… Le dirigeant de la PME en question affirme que toutes les informations sont utiles pour son entreprise, quel que soit le canal de sa procuration, dès lors, il n'y a rien à négliger.

2.2.1.5.La perception des attributs du contexte Environnement dans la PME MEJ

La pré-adoption de la veille stratégique est aussi tributaire des attributs environnementaux qui peuvent être en faveur ou en défaveur de ce projet. Dans cette perspective, les attributs que le dirigeant de la PME MEJ a mis en avant sont :

2.2.1.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

Le dirigeant de la PME MEJ estime que son entreprise est classée parmi les cinq premières entreprises de la branche[307], celui-ci nous a explicité que la concurrence est présente effectivement dans cette branche. Cependant, le fait, que la PME a opté pour opérer exclusivement sur un marché de niche, lui a permis d'atténuer et de se protéger de l'intensité de la concurrence qui y est présente, c'est ainsi, que le dirigeant nous a annoncé : *la PME est présente sur un marché de niche, le marché de niche, c'est comme ça, plus c'est compliqué, plus cela dégage de la rentabilité, et plus, on se protège de la concurrence, qui pour certains le considèrent trop compliqué et ils s'arrêtent là.*

Il importe de mentionner, que les marchés de niches, ce sont des marchés que les PME considèrent trop souvent inattaquables du fait de leur antériorité et de leur savoir-faire[308], autrement dit, le choix d'un marché de niche et donc de stratégie générique de focalisation (PORTER, 1986), peut être motivé par la volonté d'esquiver ou de se protéger de la concurrence, dès lors, l'adoption d'une stratégie de focalisation demeure bien légitime par le dirigeant de la PME MEJ.

2.2.1.5.2. Le support des partenaires environnementaux

Tout comme pour la PME précédemment étudiée, nous considérons comme partenaire environnemental pour l'entreprise en question, dans la pré-adoption voire l'exploitation de la veille stratégique, tout acteur qui peut lui être une source substantielle d'informations. Dans cette perspective, le dirigeant de la PME MEJ nous a cité les partenaires suivants :

- Les fournisseurs : *ils nous donnent de l'information, des fois, sur un volet précis, mais, ils nous donnent toujours une bonne partie de l'information, c'est une façon de nous dire, que*

[307] A la question est ce que vous êtes les seuls sur le marché ?, Le dirigeant, nous a répondu : non, non , nous ne sommes pas la seule entreprise, mais je peux vous dire, que nous sommes dans les cinq premières.
[308] BULINGUE. F, PME-PMI et intelligence compétitive : les difficultés d'un mariage de raison, VSST, 2001, https://www.academia.edu/9806999/Intelligence_%C3%A9conomique_dans_les_PME_Competitive_Intelligence_in_SMEs?auto=download Consulté le mois d'Octobre 2020.

nous sommes à la bonne porte, parce qu'ils sont capable de nous donner et nous accompagner en matière de l'information ;

- Les clients : *ils nous informent, souvent, et en temps opportun, des rivales qui viennent de s'installer ;*

- Expert technicien *: il nous informe du processus de production d'un tel fournisseur, d'un autre, de la différence entre les divers processus, et on paye pour cette information* ;

- Des partenaires, *qui nous informent régulièrement des évolutions sur ces domaines juridique, comptable, fiscale,…, nous recevons des alertes à chaque fois, qu'il y a évolution, et qu'on paie automatiquement ;*

- Réseau professionnel : *j'ai été président de la Chambre de Commerce et de l'Industrie de Tizi-Ouzou, et vice-président à Alger, il importe de dire, que cela, fait que nous sommes très bien informés.*

Avoir des partenaires environnementaux qui fournissent ou qui facilitent l'accès à l'information dont a besoin l'entreprise à un moment donné, est en mesure de motiver et faciliter à l'entreprise la pré-adoption voire l'adoption du processus de veille stratégique, tel est le cas de la PME MEJ.

2.2.1.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement

Le Gouvernement à travers les politiques gouvernementales promût par ses différentes institutions exécutives est en mesure d'exercer une pression sur les entreprises, en vue, de pré-adopter la veille stratégique. Néanmoins, cette pression peut être appréhendée sous deux angles, donnant, ainsi, lieu à deux rôles que le Gouvernement est en mesure d'accomplir à cet effet, il s'agit du rôle du médiateur (MARTRE, 1994, CARAYON, 2003, HARBULOT, 2008), et de celui du coercitif (BERGERON, 2007), selon que ses politiques œuvrent à sensibiliser, accompagner et inciter les entreprises à pré-adopter le processus informationnel de veille, ou qu'elles promeuvent de l'incertitude, contraignant, par voie de conséquence, les entreprise à mettre en place de la veille en vue d'assurer leurs pérennités dans un environnement appréhendé incertain et turbulent.

Dans le cas de cette PME, nous estimons que la pression du Gouvernement est appréhendée sous le second angle, d'ailleurs, le dirigeant de MEJ nous a informé qu' : *il existe une incertitude réglementaire qui règne sur le marché algérien…, si on n'a pas de visibilité à*

moyen et long terme, c'est toujours problématique, l'administration algérienne se caractérise par ce volet, qui fait, qu'on ne peut pas voir l'évolution réglementaire se faire. Il renchérit *: nous sommes de façon conventionnelle en relation avec l'administration, en relation avec toutes les structures exécutives, et il existe de l'imprévoyance.*

Pour conclure, la PME MEJ présente le cas d'une entreprise, dont le dirigeant et les collaborateurs sont conscients de la valeur et de l'utilité de l'information pour sa pérennité, c'est ainsi, que celui-ci, nous a déclaré que : *En ce moment, notre satisfaction c'est d'avoir pu survivre, on aurait peut-être pu faire mieux, dans un autre environnement, certainement*.

En sus, les veilles non formalisées, que cette PME a mis en œuvre sont orientées d'abord vers la surveillance de l'évolution de l'environnement réglementaire, puisqu'il s'agit de l'environnement qui impacte davantage l'entreprise. Le second environnement, mis sous surveillance est celui technologique, le dirigeant nous a fait part que: *Je m'intéresse à l'innovation technologique, à laquelle nous ne pouvons pas échapper, on est obligé d'investir, surtout pour l'emballage, cela évolue trop trop vite.* Enfin, la PME scrute son environnement concurrentiel en vue d'anticiper les entrées prochaines dans la branche, et d'évaluer les forces concurrentielles qui y sont présentes, de manière permanente.

Dans cette lignée, nous pouvons signaler que la PME MEJ assure d'une manière permanente mais, non structurée à la fois, la veille réglementaire[309], la veille technologique[310] et la veille concurrentielle. En outre, il importe de mentionner, que le volet sécurité est bien mis en place dans l'entreprise, à ce titre le dirigeant nous a informé : *nous avons toujours vécu en existence hermétique, justement pour éviter que d'autres viennent fouiner dans nos procédures, notre manière de faire, ….*

[309] **La veille réglementaire :** est une activité qui consiste à identifier au jour le jour les textes de loi applicables à une entreprise. Ensuite, il s'agit de suivre l'évolution de ces textes : nouveautés, textes modifiés ou encore abrogés. De plus, la production législative peut être nationale, ou internationale (La veille réglementaire ou légale et la conformité, https://groupe-novallia.com/portfolio/veille-reglementaire-site/, 26 Novembre 2021).

[310] **La veille technologique :** MARTI & MARTINET (1995), considèrent cette veille comme un dispositif destiné à innover, à devenir plus performant ou comme un processus informationnel, collectant, analysant et diffusant l'information stratégique, destinée à renseigner les dirigeants sur le changement intervenant dans leur environnement technologique. LESCA (1994) quant à lui définit la veille technologique comme un système d'observation voire de surveillance systématique, afin d'avoir une bonne connaissance de la techno-sphère de l'entreprise (ROUACH. D, La veille technologique et l'intelligence économique, PUF, 1997, p 17).

Par conséquent, la PME MEJ est l'entreprise la plus ancienne, de toutes les PME étudiées, celle-ci, s'est, en effet, maintenue en activité depuis 37 ans. Etre pérenne et croître dans le temps constitue la finalité de la majorité des dirigeants des entreprises, c'est ainsi, que se pose la question des outils de gestion à mobiliser pour y parvenir, le processus informationnel de veille est parmi ces dernier.

En ce qui a trait aux attributs correspondants à la veille, le dirigeant de la PME MEJ perçoit trois avantages relatifs, qui sont l'exploitation des informations traquées par ce processus pour mieux anticiper, pour amender sa capacité d'adaptation, et enfin, pour prendre les décisions les plus appropriées. Le dirigeant de cette PME a affirmé que la perception de la de tels avantages l'a suscité lui et les membres de conseil d'administration a adopté effectivement à la fois la veille réglementaire, technologique et concurrentielle, en vue de surveiller en permanence les environnements réglementaire, technologique et concurrentiel et les évolutions s'y produisant dans le temps et dans l'espace.

L'attribut de la compatibilité tel que qualifié par ROGERS (1995), embrasse deux acceptions qui ne s'excluent pas mutuellement, à savoir la compatibilité cognitive et celle opérationnelle. Nonobstant, lors de notre entretien avec le dirigeant de la PME MEJ, celui-ci nous a signalé que son entreprise mène ces veilles de manière assidue, sans pour autant leurs consacrer une structure formalisée, parce qu'au final la veille telle que définit est incompatible avec la taille modeste de sa PME, autrement dit, les PME ne peuvent pas adopter un processus informationnel de veille, puisque ce dernier, ne convient que pour les grandes entreprises, qui en ont les conditions adéquates pour le faire. Dans cette perspective, nous estimons que la qualification, que la compatibilité revêt selon ce dirigeant, est émergente. De plus, comme pour le cas de la PME HAM, le dirigeant de la PME MEJ perçoit une complexité qui entoure la phase de traque des informations, ce qui impacte la collecte des informations jugées indispensables, affectant, par voie de conséquence, les résultats de ce processus informationnel.

Les ressources financière et technologique sont mobilisées dans la mise en place et l'exploitation de la veille au niveau de la PME MEJ. Néanmoins, pour le dirigeant de cette PME, formaliser la veille se heurte à l'absence de profils de collaborateur adéquat, pour la prendre en charge. Il nous a expliqué que le profil approprié est qu'en plus d'être un spécialiste de la veille, le collaborateur doit détenir une connaissance avérée du métier de son

entreprise, d'où la difficulté de trouver de tels profils de collaborateurs, ce qui participe ainsi, à différer, alors sa formalisation, pour le moment présent.

L'engagement du dirigeant, et l'implication des utilisateurs potentiels qui sont les membres du conseil d'administration, sont perçus par le dirigeant rencontré, comme des attributs ayant un impact réel quant à la pré-adoption voire l'adoption de la veille réglementaire, technologique et concurrentiel au sein de la PME MEJ. L'attribut de la pression concurrentielle demeure, selon le dirigeant de la PME un attribut neutre, puisque pour esquiver la concurrence cette entreprise a opté pour une stratégie de focalisation et un marché de niche, dès lors, son dirigeant ne perçoit pas une pression, ce qui rend inenvisageable d'estimer son impact quant à l'adoption de la veille.

En dépit du fait que, l'attribut de la pression concurrentielle n'est pas perçu par le dirigeant de la PME MEJ comme étant un déterminant significatif de la pré-adoption, de l'adoption voire de l'exploitation de la veille, l'attribut du support des partenaires environnementaux, se révèle être, selon celui-ci, un attribut qui l'a motivé à faire de la veille, puisqu'il profite du soutien de ceux-ci pour contourner les obstacles et donc, pour accéder plus aisément aux informations. L'attribut de la pression du gouvernement, peut être perçu selon deux dimensions, selon que l'Etat rempli un rôle de médiateur accompagnateur, soutenant l'entreprise dans l'adoption de la veille. Ou que celui-ci rempli un rôle coercitif, c'est-à-dire, que de par la politique gouvernementale en vigueur les entreprises perçoivent du flou et de l'incertitude vis-à-vis de l'environnement réglementaire, ce qui les contraints de mettre en place le processus informationnel de veille en vue de survivre dans un environnement rendu turbulent.

2.2.2. LA PME GAD[311]

2.2.2.1.Présentation de l'entreprise GAD

La PME GAD est une Société en Nom Collectif (SNC), créée depuis 29 ans, elle emploie actuellement 70 salariés. L'entreprise est spécialisée dans la production de fromages à pâte molle et des fromages fondus. Le dirigeant de la PME, estime que son entreprise est classée, le 4ème ou le 5ème producteur des fromages à pâte molle sur le marché national.

[311] Le cas de la PME GAD est constitué à travers l'exploitation des données collectées auprès de son dirigeant, lors de l'entretien semi-directif que nous avons mené avec celui-ci, le 05 Février 2020, cet entretien a duré plus de deux heures. Il s'agit, en fait, du plus long entretien que nous avons eu avec un dirigeant de PME.

Pour ce dirigeant, la PME GAD a vraiment instauré un vrai processus de création de valeur ajoutée, elle produit réellement une offre, dont le prix de vente est supérieur au coût de revient.

L'entreprise en question a installé des unités extensibles, et en six heures de travail par jour, elle a un volume qui permet d'absorber toutes les charges fixes, de coup, elle a des coûts de revient assez bas. C'est ainsi que son dirigeant nous a indiqué qu': *On a de la maîtrise, on a le volume, je n'ai aucun salarié superflu, tous ce qui n'est pas productif je l'élimine*.

2.2.2.2.Profil du dirigeant-héritier de la PME GAD

Le dirigeant actuel de la PME GAD est le fils du créateur, il est universitaire, il n'a toutefois, pas finalisé sa licence en sciences de gestion. Il a pratiquement travaillé dans tous les postes fonctionnels de l'entreprise, avant de prendre ses responsabilités comme dirigeant.

Pour ses tâches quotidiennes, ce dirigeant héritier nous a indiqué : *Je fais du management, c'est-à-dire, j'essaie de trouver les bons éléments, pour les bons postes. J'ai le pouvoir total sur tous ce qui est technique et équipements, je connais bien les machines, donc, j'essaie de trouver les meilleures combinaisons, entre les machines, le personnel et la matière première. Aussi, je crée des produits, avec le temps j'ai appris à le faire, je crée mes recettes, je tiens compte de beaucoup de choses, après, on duplique ça à l'échelle industrielle,…*

2.2.2.3.La perception des attributs relatifs au contexte Veille dans la PME GAD

Les attributs propres au processus informationnel de la veille stratégique, qui ont été mis en exergue par le dirigeant héritier de la PME GAD, sont :

2.2.2.3.1. L'attribut de l'avantage relatif

A travers le traitement des données collectées, de par l'entretien semi-directif que nous avons effectué auprès du jeune dirigeant de la PME GAD, nous nous sommes rendu compte que celui-ci a mis en place des veilles commerciale[312], salariale[313] et climatique[314]. A ce propos, ce

[312] **La veille commerciale :** elle concerne les clients ou les marchés et les fournisseurs, il s'agit de s'intéresser à l'évolution des besoins des clients sur le long terme. (HERMEL. L, Veille stratégique et intelligence économique, Afnor, 2007, p 11)

[313] **La veille salariale :** il s'agit du processus mis en œuvre par l'entreprise pour suivre l'évolution des salaires dans la branche, voire dans le secteur, et qui st susceptibles d'influer sur son devenir. (BERGERON, 2000, p139)

[314] **La veille climatique :** est la veille qui porte sur les informations, les innovations, les statistiques et données environnementales et de santé environnement, la réglementation et les perspectives et tendances concernant le

dirigeant nous annoncé que : *Ces veilles, on les assure de façon systématique, automatique, c'est devenu une des tâches quotidiennes, pour nous.*

Pratiquer de la veille commerciale pour la PME GAD, a pour objectif, de traquer les informations susceptibles de lui permettre de créer cette capacité d'adapter son offre d'une façon permanente aux besoins de la clientèle, c'est dans ce sens, que son dirigeant a mentionné : *La veille commerciale, nous procure de la visibilité, c'est le phare, c'est avec ça qu'on s'éclaire, et elle nous permet de fabriquer le produit adéquat pour le marché.*

De plus, dans la même lignée, la veille salariale mise en place, concoure à fournir les informations servant le dirigeant à s'adapter quant à l'évolution des salaires dans sa branche. En effet, pour fidéliser ses collaborateurs, il importe, pour celui-ci d'être équitable, en ce qui a trait, à leur rémunération.

Le second avantage évoqué par ce dirigeant est celui de l'anticipation**,** la veille climatique a pour finalité de permettre d'anticiper suffisamment tôt, quant aux évolutions des processus productifs dans la branche de la PME GAD. Dans cette perspective, le dirigeant nous a signalé : *Je fais un peu de veille climatique maintenant, c'est pour ça, que j'ai envie de refaire un petit peu le modèle, quitte à le quitter, à mon niveau, si j'arrive à pallier à cette histoire de matière et de l'eau, c'est un problème qui ne fait que s'aggraver, par conséquent, il importe d'anticiper, pour ma part, j'ai toujours, penser, qu'un produit doit s'affranchir de ces contraintes climatiques et logistiques.*

Un dernier avantage mis en avant par ce dirigeant est celui de la planification, en soulignant : *on a un plan de développement, donc, je sais, que j'aurai besoin d'informations, et je me mets à la recherche de cette dernière.* L'avantage de planification tel que présenté par LESCA & CARON-FASAN (2006), consiste à soutenir les prises de décision, lors de la planification stratégique. A notre sens cela revient à alimenter la stratégie, à travers laquelle l'entreprise se projette dans le temps, par des informations pertinentes, en mesure de la guider et de permettre de la concrétiser.

domaine de l'environnement (biodiversité, **climat**, services éco-systémiques, déchets, énergie… (HERMEL. L, Op, Cit, p 13)

2.2.2.3.2. L'attribut de la compatibilité

La compatibilité du processus de veille est un autre attribut secondaire, qui de point de vue théorique, est désigné pour avoir un impact décisif vis-à-vis de sa pré-adoption, son adoption et son exploitation au niveau de l'entreprise. Par ailleurs, pour ce qui est de la PME GAD, son dirigeant a affirmé **:** *Ces pratiques de veille, sont tout à fait compatibles.*

GROVER (1993), a mis en avant deux types de compatibilité que le processus de veille a, à entretenir, au niveau de l'entreprise. Il est question de la compatibilité cognitive, se déterminant de par la cohérence de ce processus avec la prédisposition en connaissances qu'ont les collaborateurs de la PME. Et de celle opérationnelle s'évaluant quant à la cohérence de ce processus avec le travail quotidien de ceux-ci.

Le cas de la PME MEJ nous a livré, une autre considération relative à la compatibilité, il s'agit, en fait, de l'incompatibilité que son dirigeant perçoit, et qui se révèle dans l'incohérence de ce processus avec la taille de son entreprise. Le dirigeant de la PME GAD n'a pas spécifié dans son discours le type de la compatibilité ou encore de l'incompatibilité qu'il perçoit quant à la pré-adoption, l'adoption et l'exploitation de la veille dans son entreprise. En outre, il nous a seulement confirmé que la veille a toute sa légitimité et sa place au sein de la PME GAD.

2.2.2.4. La perception des attributs propres au contexte Organisation dans la PME GAD

Les attributs se rapportant à l'organisation interne, que le dirigeant rencontré, a désigné sont :

2.2.2.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle de la PME GAD

L'attribut de la prédisposition organisationnelle de la PME GAD renvoie aux ressources financière, technologique et humaine dont elle dispose, et qui, de par leur disponibilité et de par leur exploitation, la motivent ou la ralentissent quant à la pré-adoption voir l'adoption du processus informationnel que constitue la veille.

La situation financière de la PME GAD est assez satisfaisante, d'ailleurs, son dirigeant a souligné que : *Nos exercices sont souvent bénéficiaires.*

La ressource humaine de cette PME est une ressource bien qualifiée, c'est ce que son dirigeant a signalé, en déclarant *: On a un personnel super qualifié. Dont le diplôme et les qualifications dépassent ce qu'ils assurent comme tâches quotidiennes.*

Le dirigeant de la PME GAD considère l'attribut secondaire de la prédisposition organisationnelle en ressources dont dispose son entreprise, comme un attribut facilitant la pré-adoption et l'adoption de la veille au niveau de sa PME. Dans ce sens, la ressource financière de la PME GAD est à même de financer la mise en œuvre de ce processus informationnel. Puis, la veille stratégique doit impérativement être prise en charge par des collaborateurs (KRIAA *et al,* 2010) compétents, conscient de l'utilité de l'information pour l'entreprise (ACHARD, 2005), et en mesure d'effectuer chacune de ses étapes du ciblage, création collective du sens, à la mémorisation des informations en vue de prochaine utilisation (LESCA, 2003).

2.2.2.4.2. L'attribut de l'engagement du dirigeant de la PME GAD

Le dirigeant héritier de la PME GAD, a eu dans le passé un autre métier, il a été codirigeant d'une autre entreprise spécialisé dans la vente des équipements destinés aux entreprises laitières. Il nous a indiqué : *Il y a quelque temps, j'ai été un vendeur d'équipements pour ceux qui opèrent dans le domaine laitier, cela m'a permis d'entrer dans toutes les usines des concurrents, et j'ai vendu beaucoup de machines à des concurrents, et franchement, je n'ai pas été avare avec eux, y avait des choses que nous on n'avait pas les moyens de s'offrir, je les ai proposer à eux, et c'est ce qui m'a permis d'accéder aux informations les concernant.*

De par son ancien métier, le dirigeant de la PME GAD a eu accès à l'information qui concerne les entreprises qui opèrent dans sa branche, en effet, ce dernier, participe lui-même dans la traque de l'information, ce qui, confirme son engagement quant à la traque et l'exploitation de l'information.

2.2.2.4.3. L'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels

L'engagement indéfectible du dirigeant de cette PME, a eu un impact sur ses collaborateurs, puisque ceux-ci interviennent aussi dans la traque, la diffusion et le traitement de l'information. Certes, cette entreprise, n'a pas de structure formalisée dédiée pour la veille, mais, chacun des collaborateurs le fait dans son créneau. A ce titre ce dirigeant a déclaré : *Mes collaborateurs sont tous des collecteurs d'informations, ils sont conscients de la valeur de l'information, c'est dramatique, parce que dans un autre pays, un chauffeur, n'est un universitaire, là, on se retrouve, je crois, dans un certain temps, on ne voit que des docteurs, en fait, le niveau de formation de mon personnel dépassent ce qu'ils font comme travail. Par contre, pour ceux qui n'ont pas ce niveau, ils sont motivés par la peur, si il trouve un nouveau*

fromage, il me remonte l'information, pour lui, cela est susceptible de nous faire disparaitre de marché. On a un personnel super qualifié, ils me rapportent l'information, parce qu'ils savent l'impact, et ceux qui n'ont pas le niveau, parce qu'ils ont peur, et c'est ce qui les poussent à me rapporter l'information.

L'attribut de l'implication des collaborateurs de la PME GAD dans la traque des informations et de leur exploitation au quotidien, est considéré par son dirigeant, comme un attribut ayant collaboré à faciliter la pré-adoption voire l'adoption du processus informationnel de la veille. Le processus de la veille est par définition collectif (PATEYRON, 1998), dans le sens, où tirer profit des informations, est d'autant plus efficace et efficient, lorsque les collaborateurs sont impliqués tour à tour, en particulier, dans la phase de la création du sens (LESCA. N, 2010), puisqu'elle palie aux déficiences relatives à la nature de l'Homme parmi la rationalité limitée, les biais cognitifs, …

2.2.2.5.La perception des attributs du contexte Environnement dans la PME GAD

Les attributs environnementaux désignés par le dirigeant rencontré sont :

2.2.2.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

La branche de la PME GAD est modérément concurrentielle, en fait, son dirigeant, nous a informé qu'il y a une centaine de fromageries du camembert en Algérie, mais les 05 premières totalisent à elles seules plus de 70% de part de marché. En outre, celui-ci a mentionné : *Dans le fromage à pâte molle, je pense qu'on (réflexion), les parts de marché c'est difficile à estimer, bon, en termes de classement pour ce type de fromage, je pense qu'on est le 4 ou 5 producteur sur le marché national. Puis, il importe de dire, que tout le monde est mon concurrent, et malheureusement dans 80%, c'est déloyale.*

Les concurrents de la PME GAD, sont toutes des laiteries-fromageries, bénéficiant, dès lors, des subventions que l'Etat algérien accorde pour les producteurs du lait. Néanmoins, cette PME, ne profite pas de ces subventions, depuis, qu'elle a suspendu, l'utilisation du lait cru collecté, comme matière première pour ses camemberts. Dans cette perspective, le dirigeant de cette PME, estime que la concurrence dans sa branche, bien qu'elle soit modérée, demeure foncièrement déloyale.

2.2.2.5.2. Le support des partenaires environnementaux

Les partenaires environnementaux qui assistent peu ou prou la PME GAD, dans la traque et l'accès aux informations, selon son dirigeant, sont:

- *J'ai un petit réseau de trois fromageries avec lesquelles on s'échange souvent les informations concernant les matières premières, et aussi quelqu'un qui a une plateforme d'achat et de vente entre professionnels, et lorsqu'on se rencontre nous parlons uniquement information, il est une source d'information extra riche ;*
- *Notre transitaire nous fournit des informations relatives aux importations ;*
- *Le banquier nous donne des informations ;*
- *Ma sœur est juriste, elle me fournit des informations concernant le personnel, la loi de travail en Algérie.*

Chacun de ces partenaires environnementaux, constitue une source d'information plus ou moins riche pour le dirigeant de la PME GAD. Dès lors, ceux-ci sont en mesure de supporter cette PME dans l'exploitation de processus informationnel de veille.

2.2.2.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement

La PME GAD est parmi ces entreprises qui perçoivent une pression assez soutenue et importante de la part du Gouvernement Algérien et ses institutions, notamment, par rapport au volet de la législation, c'est ce qu'a mentionné le dirigeant, en déclarant : *L'Etat, avec ses lois, par rapport à tous ce qui est importation, ça impacte directement l'approvisionnement, parce que c'est des trucs qui tombent du ciel sans en être préparé, c'est vrai qui a les textes qui sont publiés dans le journal officiel, on donne le temps au gens, mais, avec la crise, ça nous ne donne plus le temps, les décisions liées au commerce international sont déjà irréfléchies, c'est pour répondre à certaines affinités, au final, l'acteur environnemental, qui nous influence vraiment c'est l'Etat, l'Etat, l'Etat.*

En dépit, de cette pression perçue, le dirigeant de la PME GAD et ses collaborateurs, ne fournissent pas des efforts en vue de traquer les informations en mesure de l'atténuer, puisque celui-ci a déclaré qu': *On ne fait pas de réels efforts dans la recherche de l'information concernant tout ce qui a trait à l'Etat, je le reconnais, mais, même si, on le fera, chacun à son interprétation, parce que au fond, l'information, n'est jamais claire, déjà, c'est pour laisser un peu de flexibilité pour le personnel administratif, et franchement, on ne fait pas d'effort,*

parce que à l'échelle de l'entreprise, avoir un poste budgétaire pour lire le journal officiel, c'est trop.

La PME GAD, et comme les autres entreprises nationales, dépend dans son fonctionnement quotidiens des importations de la matière première, et donc, de la politique gouvernementale régissant le commerce international du pays. Nonobstant, les décisions gouvernementales ayant trait à la régulation des importations génèrent de l'incertitude pour ces entreprises, créant, par voie de conséquence, un environnement turbulent, qui les contraint à mettre en place le processus informationnel de veille, dans l'objectif de survivre dans un tel contexte. Toutefois, la PME GAD perçoit ce flou véhiculé par les décisions du Gouvernement, et ne consent pas des efforts, pour s'informer quant aux évolutions de la législation. Dès lors, en agissant de la sorte, celle-ci tend à réduire ses marges de manœuvre pour s'adapter à de telles mutations.

2.2.2.5.4. L'attribut de l'incertitude de l'environnement

Il est important de souligner que l'environnement est une source majeure d'incertitude pour les dirigeants qui cherchent à percevoir et à interpréter leur environnement. Selon MILLIKAN (1987), l'incertitude existe concrètement lorsque les décideurs n'arrivent pas à percevoir les tendances de leur environnement, ou lorsqu'ils sont dans l'incapacité d'affecter des probabilités à la réalisation de certains évènements ou changements[315]. En fait, cet incertitude environnementale constitue l'incapacité perçue par le dirigeant de l'entreprise grande ou petite, de prévoir parfaitement son environnement.

Dans cette perspective, l'incertitude environnementale que la PME GAD perçoit est liée, d'un côté, au manque d'information relative au démarrage et la fin de la saison du fromage à pâte molle, et cela, laisse son dirigeant travailler sur le feeling, afin d'anticiper sur la réduction des volumes. Il nous a confirmé que : *L'information nous ne remonte pas lorsque le marché est enfin de saison, ce déclin est brutal, les clients ne nous informent pas, et cela nous mène vers des situations d'excès, alors, on arrête la production, c'est rupture, puis, on se remet à produire et nous avons 15 jours pour effectuer une production, et dans cette période, il y a tellement de pression de la part de la demande, qu'au 15 jours les clients vont acheter pour stocker et pour vendre, et cela crée une demande énorme qui est supérieure à la demande*

[315] KRIAA-MEDHAFFER. S & LESCA. H, 2010, Op, Cit, p17.

réelle, les stock nous induisent en erreur, et c'est toujours comme ça, on a du mal à anticiper par rapport au départ et au déclin de la commercialisation du camembert.

Par ailleurs, l'incertitude environnementale perçue par cette PME, est de l'autre côté, relative à la nécessité de changer de taille, c'est ce que le dirigeant a évoqué : *Il y a ce flou, parce qu'on veut changer de taille, notre taille actuelle est une taille à problème, ou bien je ramène des machines, ou bien je réduis, je ne peux plus continuer avec cette taille, où je frôle tout le temps le risque.*

S'interroger vis-à-vis de ce qui empêche cette PME à formaliser ces veilles, nous a paru indispensable. Dans ce sens, nous reprenons l'explication de son dirigeant qui a indiqué : *chacun collecte à son niveau, on ne peut pas faire de ça un métier, parce que lorsque l'on sait qu'il s'agit de votre travail, on essaiera de vous influencer, si vous êtes là comme superviseur qui fait le tour des grossistes pour m'apporter de l'information, ceux-ci vont essayer d'une manière ou d'une autre à vous impacter disons pour faire de la promotion, mais, si c'est le chauffeur, qui me dit, qu'il y a de la promotion, c'est plus un constat qu'il a fait, qu'une demande. Puis, si on spécialise des gens dans certains métiers, ils deviennent corruptible facilement, et on arrive facilement à les détourner de leurs objectifs.*

La raison pour laquelle, le dirigeant de la PME GAD, ne formalise pas, et n'alloue pas par voie de conséquence, des collaborateurs qui vont le prendre en charge ce processus informationnel de veille. Revient au fait, que les acteurs environnementaux lorsqu'ils vont se rendre compte, qu'il est de la responsabilité de l'un des collaborateurs de traquer de l'information, celui-ci devient une cible, et ils ne vont pas épargner l'effort pour l'influer, à travers les informations qu'ils diffusent, d'une manière qui leur ai favorable.

En guise de conclusion, l'exploitation de données colligées auprès du dirigeant de la PME GAD, a fait apparaître, que des veilles sont mises en place au niveau de sa PME, il s'agit de la veille commerciale, celle salariale et climatique, et ce, d'une manière systématique. Ces veilles sont assurées par l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, sans qu'il y ait de structure formelle dédiée à ce processus informationnel.

En sus, le dirigeant de cette PME, déclare percevoir trois avantages relatifs, propres au processus informationnel de veille, et qui ont eu un impact certain quant à sa persuasion, de les adopter effectivement. A côté des avantages de l'adaptation et de l'anticipation, le dirigeant de PME GAD a été le seul à signaler percevoir l'avantage de la planification, qui ne

peut pas être perçu que par des entreprises ayant de véritables plan de développement chapeautés par une stratégie claire, puisque cet avantage consiste à l'alimenter par les informations pertinentes indispensables.

Le second attribut se rapportant au processus de veille, que le dirigeant de la PME GAD a mis en lumière, est l'attribut de compatibilité. En outre, ce dernier, a indiqué, sans nous expliquer davantage que ce processus informationnel est tout à fait compatible au niveau de sa PME, c'est ainsi, que nous n'allons pas tenir en compte de cet attribut de compatibilité, puisque, nous ne pouvons pas déceler son impact quant à la pré-adoption de processus informationnel de veille commerciale, salariale et climatique. Par ailleurs, les ressources financière et humaine de la PME GAD, ont joué un rôle décisif quant à la pré-adoption et l'adoption de la veille. En effet, le dirigeant reconnait que ses collaborateurs sont qualifiés, et ils sont des collecteurs d'informations, chacun d'eux participe dans la traque des informations dans son créneau, et ce, d'une manière, régulière.

A côté de l'impact positif des attributs de la prédisposition organisationnelle, et de celui de l'implication des utilisateurs potentiels, vis-à-vis de la pré-adoption et de l'adoption de la veille, l'engagement du dirigeant de la PME GAD, constitue un attribut décisif, tendant à légitimer cette adoption à moyen et à long terme.

La PME GAD opère dans une branche dont la concurrence est perçue par son dirigeant pour être déloyale. En fait, la majorité, de ses rivales reçoivent des subventions de la part de l'Etat, puisqu'elles sont des laiteries-fromageries. Néanmoins, d'après celui-ci, cet attribut n'a pas un impact significatif quant à cette pré-adoption.

Malgré, que cette PME perçoit une pression soutenue de la part du Gouvernement, qui génère de par ses actions du flou et de l'incertitude pour les entreprises nationales, dès lors, certaines d'elles finissent par pré-adopter et adopter, contraintes, ce processus informationnel. D'autres, comme le cas de la PME GAD, en dépit de cette pression, maintiennent le *statu quo* et ne fournissent pas, en conséquence, de réels efforts en la matière. Dans cette perspective, les deux attributs du contexte Environnement, en l'occurrence, la pression concurrentielle, et la pression du Gouvernement sont des attributs neutres vis-à-vis de la pré-adoption de la veille dans la PME GAD. Enfin, les attributs, du support des partenaires environnementaux, et celui de l'incertitude environnementale, jouent, d'après les explications du dirigeant, les rôles de facilitateur, et de motivateur par rapport à la pré-adoption voire l'adoption de ce processus informationnel.

2.2.3. LA PME HYP[316]

2.2.3.1.Présentation de la SARL HYP

HYP est une SARL, créée en 2008, cette PME a trois activités, dont la plus importante est celle liée aux travaux hydrauliques et anti-incendie, à côté de celles de l'aménagement urbain espace vert, et de l'activité d'hygiène publique et environnement.

La PME HYP est une entreprise de service, dont les clients sont des entreprises telles qu'AIR ALGERIE, SONALGAZ, Aéroport d' ALGER…

Toutefois, l'effectif employé poursuit les variations de l'activité, c'est ainsi, que dans les périodes de forte activité, l'effectif employé atteint 350 salariés.

2.2.3.2. Le profil des dirigeants

Les dirigeants de la PME HYP, sont deux jeunes, qui ont occupé des postes de travail dans d'autres entreprises, avant de vaquer à la création de la SARL HYP. Ils sont issus de deux horizons de formation complémentaires, l'un en étant technicien de formation et l'autre, en détenant une licence en sciences commerciales.

Ces deux derniers, s'intéressent à la fois à la croissance qu'à la pérennité de la PME, et ce, à travers la focalisation sur l'amélioration continue à tous les niveaux envisageables, dans ce sens, ils nous ont indiqué que : *Pour nous, nous avons, si vous voulez dans notre entreprise, pour maître mot, l'amélioration continue, à la fois, pour nous deux en tant que dirigeants, que pour notre personnel, et par voie de conséquence, nos services proposés. Nous ne pouvons pas espérer aller loin ou pérenniser nos activités sans cette actualisation incessante.*

2.2.3.3.La perception des attributs relatifs au contexte Veille dans la PME HYP

Le traitement des données que nous avons collectées via l'entretien semi-directif ayant pour interlocuteurs les deux dirigeants de la PME HYP, nous a permis de distinguer, la perception au niveau de cette PME, de deux attributs secondaires se rapportant au processus de la Veille stratégique, et qui sont :

[316] Le cas de la PME HYP est mis en œuvre, en se basant sur les données collectées auprès de ses deux dirigeants, lors de l'entretien semi-directif que nous avons eu avec ceux-ci, le 14 Février 2020, pour une heure et demi.

2.2.3.3.1. L'attribut de l'avantage relatif

Développer une capacité d'adaptation est parmi les avantages que la veille stratégique confère pour l'entreprise. En outre, cet avantage est mis en avant par les dirigeants de la PME HYP, qui ont déclaré : *A mesure que l'environnement se transforme, notre entreprise doit s'ajuster, il est important qu'elle soit flexible, et à la base de cette dernière, nous avons la nécessité d'être bien informé, en effet, c'est une volonté, toutes les entreprises, à mon sens, sont tenues d'être informées, pour réagir d'une manière efficace, lorsqu'il est requis de le faire.*

Les dirigeants de la PME HYP considèrent que pour réagir et s'adapter aux changements externes, ils doivent avoir, au préalable, l'information, qui est supposée éclairer la situation de leur entreprise vis-à-vis de son environnement.

L'anticipation est le deuxième avantage perçu par les dirigeants de la PME HYP, c'est dans ce sens, qu'ils nous ont expliqué : *Afin de rester sur le marché, il importe de procéder à des projections, de quoi sera fait le futur ? Il faut anticiper, et c'est ce que nous avons fait, dans la cadre de la crise de 2014, ce qui nous a permis d'apporter des réponses et des actions adéquates concernant la contraction de nos dépenses et la réduction des effectifs.*

Un autre avantage se rapportant au processus de veille, que ces dirigeants ont signalés, consiste en le support de la prise de décision, c'est ainsi, que l'un d'eux a indiqué : *Je crois, que la veille doit être rattachée directement à la direction générale, ou au dirigeant, puisque c'est à lui que revient de prendre les décisions les plus importantes, ainsi, celui-ci peut orienter la veille pour collecter ce dont il a besoin d'information pour prendre la décision.* Dans cette perspective, les dirigeants de cette SARL, reconnaissent que la veille, constitue ce processus informationnel qui épaule le dirigeant de l'entreprise dans ses prises de décisions, en particulier, celles stratégiques.

Il faut noter, que les dirigeants de cette entreprise, ont évoqué les avantages d'adaptation, d'anticipation et de prise de décision, comme étant des avantages que la veille est en mesure de leur conférer. En effet, grâce aux informations qu'ils obtiennent de par ce processus informationnel, ils arrivent à s'adapter plus efficacement vis-à-vis des mutations environnementales survenues. Mieux encore, avec la traque d'informations à caractère anticipatif, la PME HYP anticipe l'avènement des discontinuités, ce faisant, ils bénéficient d'un temps précieux et d'une marge de manœuvre déterminante, au détriment des entreprises rivales. Enfin, le dernier avantage, mis en exergue par les dirigeants de la PME, consiste en

l'amélioration de la prise de décision, au fait, à travers l'exploitation des informations, les décideurs, et dans ce cas précis, les dirigeants de la PME HYP réduisent la probabilité de prendre les mauvaises décisions, au même temps, qu'ils consolident la probabilité de prendre celles meilleures.

2.2.3.3.2. L'attribut de la compatibilité de la veille

La compatibilité du processus de veille stratégique avec les orientations cognitives et opérationnelles propres à l'entreprise concernée par sa pré-adoption, est indispensable, et ce, pour parvenir à une adoption et une exploitation efficaces de ce dernier.

Toutefois, nous percevons, dans la réponse des dirigeants, que cette compatibilité est appréhendée sous l'angle de la compatibilité cognitive. C'est ainsi, que ceux-ci nous ont expliqué qu': *Il y a, le facteur connaissance, la formation et les objectifs du dirigeant même, c'est-à-dire, qu'il y a ceux qui sont intéressés uniquement par le profit à réaliser, dans ce cas, la pérennité de l'affaire, la formation des exécutants, l'amélioration continue ne font pas poids pour eux, donc, tout compte fait, pour eux cela ne sert à rien de chercher l'information.*

Les dirigeants de la PME HYP, perçoivent, qu'il doit y avoir une cohérence entre la veille stratégique et les prédispositions cognitives, cependant, ils se focalisent, davantage sur les connaissances, la formation et les objectifs du seul dirigeant. Cela, nous renvoie, encore une fois de plus, au poids indéfectible que remplie celui-ci dans la pré-adoption voire l'adoption et l'exploitation de la veille stratégique dans l'entreprise.

2.2.3.4. La perception des attributs relatifs au contexte Organisation dans la PME HYP

Pour ce qui est du contexte Organisation propre à la PME HYP, les dirigeants rencontrés, ont mis en relief deux attributs secondaires, il s'agit de :

2.2.3.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle de la PME HYP

Dans l'attribut de la prédisposition organisationnelle, nous mettons l'accent sur les ressources dont disposent les entreprises, et qui peuvent impacter d'une manière significative la pré-adoption de la veille stratégique.

Les dirigeants, de la PME HYP, interviewés ont affirmé que sa situation financière est saine, malgré que depuis, l'an 2014, les chiffres d'affaires qu'elle a enregistré ont un peu baissé.

Comme dans le cas, de la PME MEJ, cette entreprise, mobilise aussi, Internet, comme une technologie, utile pour la traque des informations. Ces dirigeants ont signalé, qu'après avoir solliciter les membres du réseau de chacun d'eux, Internet, constitue la seconde source d'informations qu'ils interrogent (LESCA, 1994).

Pour ce qui relève de la ressource humaine, ceux-ci nous ont répondu : *Question compétences, oui, je trouve que nous avons des compétences au niveau national, bon, pas en interne pour le moment pour que le collaborateur soit affecté directement pour assurer la veille. Mais, nous avons des compétences dans des domaines, beaucoup plus complexes, je crois, il suffit de vouloir pour développer les compétences nécessaires.*

Comme est mentionné dans un chapitre précédent, prendre en compte la prédisposition organisationnelle d'une entreprise en matière de ressource, revient à considérer le coût auquel l'adoption du processus de veille stratégique serait faite. La perception du coût de la veille stratégique est tributaire de cette prédisposition en ressource, précisément, celle financière, dès lors, un même coût va être perçu différemment par les dirigeants, de deux entreprises, qui sont inégalement dotées en ces diverses ressources.

Par ailleurs, les dirigeants de cette entreprise, sont les seuls à avoir mis en avant la perception de coût d'adoption de la veille stratégique comme un attribut en mesure d'impacter ce projet de pré-adoption, en fait, l'un des dirigeants a signalé: *A mon sens, ce qui peut empêcher d'avoir ce processus de veille est principalement son coût, moi en tant que dirigeant et la majorité des dirigeants ce qui nous intéresse, c'est le coût auquel se fera cette intégration, et puis, ça revient toujours, aux priorités du dirigeant.*

2.2.3.4.2. L'engagement des dirigeants

La veille assurée au niveau de la PME HYP est exclusivement effectué par ses deux dirigeants, sans une implication aucune de leurs collaborateurs. Néanmoins, l'un des dirigeants de cette PME a insisté sur l'indispensabilité que la personne qui est amenée à gérer une entreprise soit formée, dès lors il a déclaré : *c'est au dirigeant de gérer, de prendre des décisions stratégiques, alors, s'il n'est pas compétent, conscient, éveillé, comment espérer qu'il mène à bien son projet ? Comment espérer qu'il pérennise ses activités ? C'est dans cette mesure, que je considère que la veille est innée chez le dirigeant.*

Les dirigeants de la PME HYP ont centralisé la traque, la collecte, le traitement et l'exploitation de l'information. Cette centralisation parait logique, si l'on prend en compte,

que c'est à eux que reviennent les prérogatives de prendre les décisions stratégiques, et donc, de décider de l'avenir de l'entreprise, à ce propos, LESCA & RAYMOND (1993), ont mentionné que dans les PME, la veille est, la majorité du temps, centrée sur la personne du dirigeant, qui effectue ce processus de façon plus ou moins éclairée[317]. Outre cela, ce qui s'avère problématique, est que les dirigeants des PME, sont plus souvent submergé par le cumul de multiples fonctions qui seraient réparties au sein de plusieurs équipes dans les grandes entreprises (BULINGUE, 2001 ; COGGIA, 2009), ce qui ne leur laisse pas suffisamment du temps pour mettre en œuvre et exploiter la veille. En effet, loin des considérations de l'acteur économique rationnel, les dirigeants ne sont pas, ni omniscients, ni omniprésents. Dans cette perspective, faire appel à d'autres collaborateurs s'avère essentiel pour les soutenir.

2.2.3.5.La perception des attributs relatifs au contexte Environnement de la PME HYP

Les concurrents et le Gouvernement sont les deux acteurs environnementaux mentionnés par les dirigeants de la PME HYP, comme étant des acteurs assez influents quant à la survie et la croissance de leur entreprise :

2.2.3.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

La chute des prix du pétrole, a affecté sérieusement l'économie nationale, réputée pour être une économie rentière par excellence. Les répercussions de cette chute, n'ont pas tardé à se faire sentir sur les entreprises nationales, et en particulier, pour celles qui ont pour clients, des entreprises publiques, une catégorie dont fait partie la PME HYP.

C'est ainsi, que ses dirigeants nous ont relatés que depuis cette mutation, la pression concurrentielle se fait de plus en plus sentir, en déclarant : *Avant l'année 2014, la demande, notamment, celle émanant des entreprises publiques dépassait largement l'offre, et au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou, nous sommes à peu près à dix entreprises pour l'activité anti-incendie, et cela fait, que nous n'avons pas ressenti une pression concurrentielle intense. A ce temps-là, on a soumissionné pour un contrat et l'entreprise nous a imposé deux autres. Ce qui, n'est pas le cas, à l'heure actuelle, il n'y a pas de financement, et cela impacte en conséquence les entreprises, c'est ce qui a engendré la disparition de pas mal d'entreprises, qui n'ont pas su anticipé suffisamment tôt.*

[317] LESCA. H & RAYMOND. L, Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME, Revue Internationale P.M.E, 1993, p 51.

Un autre aspect lié à la concurrence, et qui affecte la PME HYP, est la présence, d'une concurrence déloyale, selon les propos de ses dirigeants qui expliquent : *Le problème qui nous guette le plus, est cette concurrence déloyale, favorisée dans une certaine mesure par tous ces soit disant entrepreneurs, non formés qui s'inscrivent dans une vision de court terme, en cherchant la rentabilité et le gain rapide avant tout, ils ne cessent de brader les prix, de déstructurer le marché.*

Les dirigeants de la PME HYP perçoivent une certaine pression concurrentielle engendrée d'un côté, par la baisse de la demande émanant des entreprises publiques, qui demeurent ses principales clientes. De l'autre côté, la concurrence dans leur branche tend à s'intensifier davantage, de par les agissements de certaines entreprises rivales qui orientent leurs activités de manière à optimiser leurs profits à court terme.

2.2.3.5.2. La pression du Gouvernement

La PME HYP est une autre entreprise, dont les dirigeants perçoivent que le Gouvernement algérien à travers ses diverses institutions exécutives, de par cette incertitude réglementaire qu'il crée, contraint les entreprises à s'informer régulièrement quant à l'évolution des lois qui sont susceptibles de les impacter, à ce titre, ceux-ci nous ont annoncé : *Toutes les entreprises nationales évoluent dans un environnement réglementaire foncièrement incertain, on ne sait pas ce que le législateur nous imposera dans un futur proche ?, ça change si vite, et d'une manière imprévisible, à ce niveau on est incapable même d'anticiper.*

Les dirigeants de la PME HYP, ont indiqué qu'il est inenvisageable pour eux, en ce moment, d'anticiper la promulgation des lois ainsi que leurs diverses conséquences sur les entreprises nationales, et en particulier, sur leur PME. Dès lors, l'acteur environnemental Gouvernement de par ses politiques et ses actions, génère de la turbulence et de l'incertitude, dont les retombées influent d'une manière plus ou moins intense ces entreprises.

A travers les réponses des dirigeants de la SARL HYP, nous nous rendons compte, que cette PME mène de la veille. Ses deux dirigeants surveillent de façon prioritaire et permanente son environnement technologique, en vue, de consolider l'innovation dans l'activité Hydraulique et anti-incendie.

Ces derniers, scrutent aussi l'environnement concurrentiel et réglementaire de la PME, l'objectif étant d'exploiter les informations traquées dans les prises de décisions à effectuer,

de s'adapter quant aux comportements concurrentiels dans la branche et aussi d'anticiper si possible la promulgation des lois qui peuvent avoir un effet important sur leur entreprise.

La traque de l'information, sa vérification, et son analyse sont effectués de manière systématique et récurrente par ces deux dirigeants. Néanmoins, ceux-ci n'ont pas une structure formalisée dédiée à la veille, qu'elle soit technologique, concurrentielle ou réglementaire, ce profil d'entreprise, en fait, est désigné par LEVET (2008), comme étant un veilleur actif.

En outre, le volet sécurité de l'information est pris en compte au niveau de cette entreprise, puisque l'un de ses dirigeants a déclaré : *la diffusion de l'information est sélective, bien évidemment, je ne communique pas toute l'information que j'ai à la fois.* Il ne sert à rien de traquer les informations concernant les divers acteurs environnementaux de l'entreprise, si ceux-ci peuvent accéder aisément aux informations qu'elles lui sont propres (BLOCH, 1999). Le volet protection et sécurité des informations est primordial pour l'entreprise, puisqu'il lui permet de développer de l'asymétrie informationnelle vis-à-vis de ces acteurs, et notamment, vis-à-vis de ses rivales, il faut souligner, entre autre, que cette asymétrie est une source d'avantage, au profit de l'entreprise disposant d'une fonction de sécurité informationnelle indéfectible.

Pour conclure le cas de la PME de services HYP, nous reviendrons sur l'impact qu'exerce chacun des attributs secondaires propres, à la fois au contexte Veille, Organisation et Environnement, constituant notre cadre théorique de recherche, quant à la pré-adoption et l'adoption du processus de veille à son niveau.

Comme dans la PME MEJ, les dirigeants de la PME HYP perçoivent les trois avantages relatifs d'adaptation, d'anticipation et de prise de décision, en fait, ceux-ci accordent un impact positif à cet attribut d'avantage relatif de la veille, lorsqu'il est question de pré-adopter voire d'adopter ce processus informationnel. Dans ce sens, ces dirigeants, d'une manière unanime, ont déclaré que la perception, de ces avantages, les a stimulée à adopter réellement la veille. Un autre attribut relatif à la veille, que ces dirigeants, ont signalé pour avoir un impact positif dans le projet d'adoption, constitue la compatibilité cognitive, qui atteste de la cohérence de la veille avec la prédisposition en connaissance qu'ils ont, ce qui a facilité, en conséquence, sa mise en place et son exploitation.

La prédisposition en ressources de la PME HYP, précisément, en ressource financière et technologique ne peut qu'être, selon ces dirigeants, qu'un vecteur pour la pré-adoption de ce processus informationnel. Nonobstant, la ressource humaine, dont dispose l'entreprise à l'heure actuelle, ne peut pas prendre en charge ce dernier. C'est ainsi, que l'un des dirigeant, a mentionné la possibilité de la mobilisé à l'extérieur de la PME, ou de développer les profils requis, ce qui est tributaire selon celui-ci de la volonté de l'équipe dirigeante. En sus, ces dirigeants, ont été les seuls à avoir évoqué le coût de cette pré-adoption comme un attribut décisif, pouvant la motiver ou la freiner, et ce, en fonction de la prédisposition organisationnelle en ressource de l'entreprise concernée, c'est-à-dire, qu'un même coût d'adoption serait perçu important pour entreprise et insignifiant pour une autre, selon, sa détention en ressource.

Il importe, par ailleurs, de souligner que la veille technologique, réglementaire et concurrentielle est prise en charge, exclusivement, par les deux dirigeants de la PME HYP, sans aucune intervention de leur collaborateurs, ils ont centralisé ce processus informationnel, dans cette perspective, ils sont les seuls engagés dans son adoption et son exploitation, en fait, sans cet engagement, il est certain, que cette adoption ne se réalise pas.

Enfin, les attributs de la pression concurrentielle et de la pression du Gouvernement, propres à l'environnement de la PME HYP, ont, d'après ses dirigeants, stimulé l'adoption de la veille, d'ailleurs, deux des trois types de veille sont consacrées à la surveillance de l'environnement concurrentiel, et de celui réglementaire, et ce, en vue pérenniser ses activités, et de les croître dans le temps.

2.2.4. LA PME SMA[318]

2.2.4.1.Présentation de l'entreprise

La PME SMA est une SARL, créée en 2014, au départ, elle a été spécialisée uniquement dans l'importation, par la suite un registre de commerce pour la grande distribution a été établis, puisqu'il y a eu un besoin qui s'est fait sentir.

L'entreprise SMA emploie 80 salariés. Par ailleurs, d'après son dirigeant, au commencement, la PME SMA était davantage connue au niveau local, puis, elle s'est faite une place à l'échelle nationale, ainsi, que sa renommée s'est confirmée dans le temps.

[318] Le cas de la PME SMA est constitué à travers la mobilisation des données collectées lors l'entretien semi-directif que nous avons mené avec son dirigeant, le 14 Mars 2020, et ce, pour quarante minute, il s'agit de notre plus court entretien.

2.2.4.2.Profil du dirigeant mandataire de la PME SMA

Le dirigeant mandataire de la PME est un licencié de formation, Il est spécialisé en finance et gestion. Ce dernier, dirige l'entreprise depuis sa création. Cependant, il a été directeur d'un Souk el falah, et ce, avant d'occuper ce poste.

Pour ce qui est des tâches que ce dirigeant mandataire assure, il nous a annoncé : *Je suis garant de la politique employée par la SARL, entre autre, celle commerciale, et celle des ressources humaines, puis les tâches d'un dirigeant sont nombreuses, à mon sens les plus importantes, peut-être, le contrôle et l'orientation, bon, pour la ressource humaine c'est relatif au recrutement, à l'affectation du personnel, la formation, …*

2.2.4.3. La perception des attributs du contexte Veille stratégique dans la PME SMA

Les attributs relatifs au processus de veille, que le dirigeant de la PME SMA a mis en exergue sont :

2.2.4.3.1. L'attribut de l'avantage relatif

L'information est une ressource indispensable pour les entreprises de grandes distribution, c'est ainsi, que la PME SMA s'intéresse sérieusement à traquer et à tirer profit de cette dernière, c'est ce que son dirigeant nous a déclaré : *Vous savez nous sommes dans un pays, où si vous ne cherchez pas l'information, vous ne l'aurez pas, et pour nous ce qui a fait notre réussite, c'est que nous avons de la compétence dans la recherche et l'exploitation de l'information*.

L'adaptation est un avantage, que le dirigeant de cette entreprise perçoit, en fait, développer la capacité de s'adapter aux divers changements environnementaux requiert de disposer de l'information indispensable, c'est dans ce sens qu'il a affirmé que : *Il est important de se situer, de voir ou est ce qu'ils sont, de voir si il y a des insuffisances chez eux, et des points forts, parce que pour être efficace, il est tout à fait important, de s'intéresser aux faiblesses comme aux forces qui sont les miennes et celles des autres entreprises rivales, en vue, d'agir ou de réagir d'une bonne façon.*

Le second avantage que ce dirigeant perçoit est celui du soutien de la prise de décision. La qualité de cette prise de décision dépend de la détention de l'information pertinente à un moment donné. Dans ce sens, celui-ci a signalé : *Notre veille commerciale concerne surtout l'informel, nous on travaille au réel,…et grâce à cette veille, je procède à des comparaisons,*

tout en gardant une certaine sécurité par rapport à ce que je dois payer comme impôt, au final, cela guide nos décisions relatives à la fixation des prix et des marges bénéficiaires.

Développer et consolider sa capacité d'adaptation, et améliorer la prise de décision, sont les deux avantages, que le dirigeant de la PME SMA perçoit. En sus, il faut signaler que, la capacité d'adaptation de cette PME, oriente ses réactions quant aux actions accomplies par ses concurrents, en d'autre vocable, la traque de l'information est indispensable pour mettre en œuvre des actions adéquates lorsqu'il est nécessaire.

2.2.4.3.2. L'attribut de la compatibilité

De par l'entretien que nous avons eu avec le dirigeant mandataire de la PME SMA, celui-ci nous expliqué qu'il perçoit que le processus de veille est tout à fait compatible à la fois au niveau des prédispositions cognitives de ses collaborateurs, que des orientations opérationnelles internes de la PME. C'est ainsi, qu'il a mentionné: *Chacun respectivement dans son domaine, il faudrait, qu'il ait les outils nécessaires pour travailler, et l'outil nécessaire c'est l'information. C'est pour ça qu'il faudra la chercher, il faudra cavaler pour l'avoir, en tout cas, chaque service, sait bien ce qu'il faut avoir comme information, il sait ce qu'il faut avoir comme document officiel, …*

L'un des attributs propres au processus de veille, et qui est déterminant quant à sa pré-adoption voire son adoption et son exploitation, constitue la perception de sa compatibilité de la part du dirigeant de la PME et des collaborateurs appelés à l'assurer tour à tour. Dans ce sens, le dirigeant de la PME SMA nous a attesté la compatibilité de veille au niveau de sa PME, précisément, ce processus informationnel est en cohérence avec les connaissances et les tâches quotidiennes des collaborateurs en charge de l'effectuer.

2.2.4.3.3. L'attribut de la complexité

Le processus de veille n'est pas perçu comme étant complexe par le dirigeant de la PME SMA. Puisqu'avoir une ressource humaine de qualité, et disposer d'une expérience solide, sont des facteurs en mesure de transcender facilement cette complexité, c'est ce que celui-ci a évoqué, en mentionnant : *Lorsque la personne a 29 ans d'expérience dans le domaine, c'est plus facile de savoir où sont les niches d'informations, et comment y accéder aussi, ça devient plus fluide.*

L'attribut de la complexité de la veille nous renvoie à la perception qu'a le dirigeant de la difficulté de la mettre en place et de l'exploiter. Néanmoins, le dirigeant de la PME SMA s'est axé exclusivement sur la phase de la traque, qu'il distingue comme étant fluide, et ce, vue son expérience dans le domaine de la grande distribution. La phase de la traque est parmi les premières phases de ce processus informationnel, d'autres phases lui succèdent. Il est évident qu'elle est capitale, mais, sans la mise en œuvre des autres phases de ciblage, de création collective de sens, de la mise en mémoire, la traque seule n'aboutit pas à des résultats satisfaisants. Dès lors, nous pouvons souligner que la perception, de la non complexité, que ce dirigeant a mis en avant se limite à la phase de la traque des informations et non au processus global de la veille.

2.2.4.4.La perception des attributs propres au contexte Organisation dans la PME SMA

Le dirigeant de la PME SMA a évoqué les attributs organisationnels suivants :

2.2.4.4.1. La prédisposition organisationnelle de la PME SMA

L'entretien que nous avons mené avec ce dirigeant, constitue le plus court entretien que nous avons effectué. En fait, celui-ci nous a accordé une durée de 40 minutes, en conséquence, nous nous sommes rendues compte lors de traitement des données collectées, qu'il y a comme même quelques-unes des questions, que nous n'avons pas approfondies.

La situation financière de la PME SMA est saine, et ce, depuis, sa création, le dirigeant, a mentionné que cela résulte du travail et du sérieux de toute une équipe.

En outre, la PME dispose d'une ressource humaine de qualité, selon son dirigeant la compétence ne fait pas défaut pour l'entreprise. A ce titre, ce dernier, nous a confié : *nous avons des collaborateurs bien qualifié, qui maîtrise foncièrement leurs tâches. Cependant, pour ce qui est, de la veille, il faut dire que mes collaborateurs ne l'assure pas à temps plein, c'est à côté de leurs fonctions quotidiennes, ils l'assurent, maintenant, pour dire qu'elles répondent parfaitement à nos besoins, non, pas à la perfection.*

2.2.4.4.2. L'implication des utilisateurs potentiels

Au niveau de la PME SMA, la veille est assurée par des collaborateurs désignés, et ce, à côté de leurs tâches quotidiennes, c'est ce que le dirigeant nous a expliqué en évoquant : *C'est vrai que nous avons une veille commerciale, il faut avoir de l'information, elle est capitale pour nous, et cette veille est assurée par le service marketing, avec deux collaborateurs. Ainsi,*

l'information est traitée sur place au niveau de ces deux collaborateurs, ils font un reporting détaillé, avec un bilan et des propositions aussi. Puis, on travaille en collaboration, moi, je me suis toujours refusé ce droit d'être le centre de la décision, c'est-à-dire, il y a une information qui m'est parvenue, je réuni le staff, je leur explique un peu, je leur demande, qu'est-ce qu'il y a lieu de faire ?

En tenant compte de la nature de l'activité qu'exerce la PME SMA, en l'occurrence la grande distribution, nous estimons que la veille commerciale mise en place, est tout à fait en adéquation avec sa nature d'activité. En sus, ce processus est pris en charge par deux collaborateurs du service marketing, à temps partiel.

2.2.4.4.3. L'engagement du dirigeant

Le dirigeant de la PME SMA, ne fait pas parti de cette catégorie de dirigeants, qui participent dans la traque, le traitement et la diffusion de l'information en provenance de l'environnement de l'entreprise. C'est ce qu'il a lui-même évoqué, en déclarant : *Pour être honnête, pour la veille, moi en tant que premier responsable, je ne cherche pas franchement les informations relatives à mes concurrents, mais, mon équipe cherche et elle s'intéresse à la concurrence, et ce, d'une manière systématique, en quelque sorte, on a chaque semaine un reporting à faire, et ils le font. Non pas par crainte, mais, pour se situer, et voir où est ce qu'ils sont.*

Contrairement aux dirigeants des PME déjà citées, et qui participent activement dans l'exercice des diverses phases de ce processus informationnel, le dirigeant de la PME SMA n'intervient pas dans la traque, le traitement et la diffusion des informations. En effet, au niveau de la PME SMA, la veille commerciale est exclusivement prise en charge par deux collaborateurs du service marketing.

Suivre les collaborateurs chargés de mener le processus de veille, leur allouer les ressources nécessaires, leurs faire appel lorsqu'il est requis,… sont toutes des actions, que le dirigeant de la PME SMA accomplisse en vue de légitimer la veille commerciale, même si, celui-ci ne participe personnellement dans la réalisation de ses phases constitutives.

2.2.4.5.La perception des attributs du contexte Environnement dans la PME SMA

Le seul attribut relatif à l'Environnement de la PME SMA, que son dirigeant a indiqué est :

2.2.4.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

La concurrence est bien présente dans la branche de la PME SMA, cependant, le dirigeant nous a révélé son indifférence vis-à-vis des informations concernant ses concurrents *: au jour d'aujourd'hui, je m'intéresse peu à ce genre d'informations***,** *personnellement, je ne regarde pas ce que fait mon concurrent pour peu que certaines conditions chez moi soient réunies, c'est-à-dire quand j'ai le produit à la source, quand j'ai une bonne négociation avec le fournisseur, quand je suis sûr que j'ai les meilleurs prix pratiqués sur le marché, j'ai de la disponibilité, je me soucie peu de ce que fait mon concurrent.*

Par conséquent, la PME SMA est parmi les plus jeunes entreprises que nous avons étudiées, opérant dans la grande distribution, celle-ci, a pu, d'après son dirigeant, assoir sa réputation dans la région, en si peu de temps. Fort de son expérience dans le domaine, son dirigeant, tire profit de l'ensemble des ressources dont dispose la PME, en vue de pérenniser son entreprise. Dans cette perspective, cette PME a une veille commerciale, orientée à la fois vers la surveillance des fournisseurs en amont, et des clients en aval, ce processus informationnel, est pris en charge, à temps partiel, par deux collaborateurs appartenant au service marketing.

L'avantage de l'adaptation, et celui de la prise de décision, sont des avantages relatifs, propres à la veille commerciale, que le dirigeant de la PME SMA, a évoqué percevoir, comme un attribut déterminant, ayant motivé celui-ci à pré-adopter et l'adopter la veille commerciale au niveau de la PME SMA.

La compatibilité, est un autre attribut propre au processus informationnel de veille, perçu par ce dirigeant, pour avoir facilité sa pré-adoption et son adoption, puisqu'elle est tout à fait, compatible à la fois, sous un angle cognitif qu'opérationnel.

Par ailleurs, et contrairement à toutes les réponses que nous avons eu auprès des dirigeants des PME rencontrés, concernant la complexité perçue de ce processus informationnel, le dirigeant de la PME SMA, a déclaré, que certes la veille est complexe, cependant, il a contourné cette complexité, de par son expérience dans le domaine qui dépasse les vingt ans. Dès lors, celui-ci estime que l'attribut de la complexité n'a pas motivé, et n'a pas freiné non plus, la pré-adoption voire l'adoption de la veille commerciale.

La prédisposition de la PME SMA, en ressources financière et humaine, a, selon le dirigeant de cette entreprise, facilité l'adoption de la veille commerciale, celui-ci a insisté sur le rôle incontournable qu'a joué ses collaborateurs en la matière.

Toutefois, il est clair que l'engagement des dirigeants de PME dans la pré-adoption, l'adoption et l'exploitation de la veille, confère à ce processus informationnel davantage de légitimité. Le dirigeant de la PME SMA n'est pas personnellement impliqué dans la traque, le traitement et la diffusion des informations, néanmoins, il a légitimé cette veille commerciale assurée, en lui affectant des collaborateurs, et des ressources. Dans ce sens, le dirigeant de la PME SMA, perçoit l'impact positif, de cet attribut secondaire, quant à la pré-adoption voire l'adoption de la veille commerciale au niveau de son entreprise.

En sus, ceux en charge d'assurer la veille sont les deux collaborateurs du service marketing, et celui qui est amené à exploiter, d'une façon effective les informations qu'elle draine, est le dirigeant de la PME SMA. A cet effet, ce dernier, a signalé, que l'implication, de ces collaborateurs a facilité, et facilite encore l'exploitation de la veille commerciale au niveau de la PME SMA, en ce moment.

La pression concurrentielle est un attribut se rapportant à l'environnement de la PME en question. En fait, la branche de la PME SMA est une branche concurrentielle, nonobstant, son dirigeant, a indiqué, qu'en dépit du fait que, ses collaborateurs, traquent des informations relatives à ses entreprises rivales, cet attribut, n'a pas exercé un impact quelconque quant à sa décision d'adopter la veille commerciale dans son entreprise.

2.2.5. LA PME ATT[319]

2.2.5.1.Présentation de la PME ATT

La PME ATT est une entreprise individuelle (EI), créée en 2016. L'entreprise assure la distribution des produits pharmaceutiques, parapharmaceutiques, du matériel médical et des produits cosmétiques. Cette PME emploie une vingtaine de salariés, et les clients de la PME sont des grossistes.

Le dirigeant de la PME nous a révélé les avantages que son entreprise détient, vis-à-vis de la concurrence, en fait, il nous a indiqué : *Par rapport aux concurrents, nous avons une gamme variée de produits, nous assurons une certaine variété, nous octroyons des remises intéressantes et nous avons la rapidité de livraison.*

[319] Le cas de la PME ATT est constitué, en s'appuyant sur les données collectées lors de l'entretien semi-directif que nous avons mené avec son dirigeant, et ce, en date, du 14 Mars 2020, pour une durée d'une heure et demi.

2.2.5.2.Le profil du dirigeant de la PME ATT

Le dirigeant créateur de la PME ATT, est un dirigeant jeune, qui détient plusieurs diplômes parmi une licence en biologie, un Master en chimie pharmaceutique, …

Avant de créer l'entreprise, celui-ci a travaillé comme délégué médical et superviseur régional voire national chez différents laboratoires nationaux et internationaux à l'instar de NUTRISANTE, GILBERT, …

2.2.5.3.La perception des attributs relatifs au contexte Veille stratégique dans la PME ATT

Les attributs secondaires du processus de veille stratégique, qui ont été mis en lumière par son dirigeant, sont :

2.2.5.3.1. L'attribut de l'avantage relatif

Pouvoir s'adapter et réagir aux différentes mutations qui peuvent survenir est l'avantage mis en avant par le dirigeant de la PME ATT, en fait, celui-ci nous a déclaré qu' : *On assure la veille, en vue d'exploiter les informations, cela dépend, chacune des informations a son utilité, si un fournisseur introduit un nouveau produit, il importe de le savoir, pour voir est ce que nous allons acheter ? Et quel volume acheté ? Le plus souvent, cette exploitation converge vers l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, et c'est l'objectif majeur de chaque entreprise.*

La PME ATT est une entreprise commerciale, les actions des fournisseurs peuvent avoir un impact décisif quant à sa survie et sa croissance, c'est ainsi, que son dirigeant accorde une importance à la traque des informations qui les concernent, avec pour objectif de réagir et de s'adapter efficacement.

L'adaptation pour cette PME ne se limite pas uniquement aux actions des fournisseurs, mais aussi à celles des concurrents, c'est dans ce sens que ce dirigeant a annoncé : *Il faut avoir les informations relatives aux gammes de nos concurrents, les remises qu'ils offrent aux clients, et les échéances de paiement, (qu'on négocie à chaque fois, qui peut aller de 10 jours jusqu'à deux mois), c'est les trois paramètres les plus importants.* Apprécier ses forces et faiblesses vis-à-vis de la concurrence en place, est en mesure de permettre à l'entreprise d'agir, de réagir et s'adapter dans les meilleurs délais et d'une manière plus efficace aux évolutions

pouvant se produire, et disposer de l'information nécessaire, constitue une condition, *sine qua non*, pour le faire.

2.2.5.3.2. L'attribut de la testabilité

L'attribut de la testabilité ou de la possibilité d'essai relatif au processus informationnel de veille au niveau de l'entreprise, renvoie à la possibilité de procéder par étape pour ce qui concerne sa mise en place et son exploitation, et ce, le temps, de capitaliser de l'expérience, et de réunir les ressources à mobiliser dans l'étape prochaine, et c'est ce que le jeune dirigeant de cette PME nous a signalé, en déclarant : *Pour le moment, on est moyennement satisfait, et pour améliorer, il faut engager plus de moyens, plus de ressources humaines pour avoir plus d'informations, on y va doucement, cela va se faire dans le temps.*

2.2.5.4.La perception des attributs propres au contexte Organisation dans la PME ATT

Les attributs organisationnels que le dirigeant de la PME ATT a mis en avant sont :

2.2.5.4.1. La prédisposition organisationnelle de la PME ATT

La PME ATT est parmi ces jeunes entreprises, qui ont pu être profitables dès les premières années de sa création, c'est ce que son dirigeant nous a expliqué : *Concernant les résultats de l'entreprise : au début 2016, c'est le démarrage, le Return On Investment (ROI) a été pratiquement pas fameux, juste nous avons rentabilisé nos charges, c'est tout, mais, à partir de 2017, on est en évolution, je peux vous donner, en termes d'évolution, on fait 30-40% d'évolution annuelle de notre chiffre d'affaires, c'est-à-dire que chaque année on élargie notre portefeuille fournisseurs et celui des clients, ce qui de fait, nous permet d'avoir une meilleure rentabilité.* En conséquence, Cette entreprise détient de la ressource financière, que selon le discours tenu par son dirigeant, est en mesure d'être exploité dans la mise en place et la formalisation de la veille.

Pour ce qui relève de la ressource technologique, le dirigeant a confirmé qu'il utilise souvent l'application payante du centre national des registres de commerce (CNRC), pour voir est ce que le client est solvable ?, celui-ci a rajouté : *j'ai beaucoup de sites et d'applications, c'est ainsi que je parviens à avoir l'information via Internet.*

Le dirigeant de la PME ATT, perçoit que sa prédisposition organisationnelle en ressource, précisément, sa ressource financière et technologique, peut être appréhendée comme un

levier, qui lui a facilité jusque-là, la traque et l'exploitation des informations jugées indispensables pour son entreprise.

2.2.5.4.2. L'engagement du dirigeant de la PME ATT

Le jeune dirigeant de la PME ATT, participe dans la traque, et l'exploitation des informations, il nous a affirmé avoir plusieurs abonnements aux sites Internet, en vue, d'accéder à l'information, puis, il a lui-même formé, ses collaborateurs, à s'intéresser à l'information, à son acquisition, diffusion, et exploitation. Puis, celui-ci a mentionné : *Alors, moi, j'ai ce principe dans la vie, je ne considère pas une information comme vraie, comme réelle, jusqu'à ce que je la vérifie.*

Par ailleurs, les développements précédents, nous laissent supposer, que ce dirigeant participe véritablement dans à la mise en place et l'exploitation de la veille. De plus, celui-ci assure lui-même, l'instruction de ses collaborateurs à ses pratiques informationnelles.

2.2.5.4.3. L'implication des utilisateurs potentiels

Le dirigeant de cette PME a déclaré avoir formé ses employés à la traque, à la diffusion et à l'exploitation de l'information, il a énoncé : *Mes employés, je les ai formé, eux aussi, ils me remontent des informations, oui, ils font ce qu'on appelle la remonté d'information, et ça fait partie de leur travail, autrement dit, si notre concurrent effectue une action, ils doivent m'informer, parce que certainement le client va les informer, et nous on réagit, en conséquence et cela concerne tout mon personnel.*

Dans la PME ATT, à la fois le dirigeant et les collaborateurs qu'il a lui-même formé, participent dans la conduite des phases du processus de veille, dans cette perspective, chacun d'eux apporte sa contribution quant à l'obtention des informations dont ils ont besoin en vue de s'adapter de la meilleure façon possible aux mutations survenues.

2.2.5.5.La perception des attributs du contexte Environnement de la PME ATT

Les attributs liés à l'environnement de la PME ATT, que son dirigeant a évoqué sont :

2.2.5.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

La concurrence est tout à fait présente dans la branche de la PME ATT, cependant, cette dernière n'est pas vraiment intense, à ce propos, son dirigeant nous a informé qu' : *En Algérie, il y a une affaire d'une vingtaine d'entreprises dans notre domaine, et nous, on est à*

la 4 ou la 5 place. Pour la concurrence, au niveau de notre Wilaya, personne. Le principe de distributeur pharmaceutique, on est les seuls à Tizi-Ouzou, les autres sont des grossistes comme ABC, DIMED,…ils vendent aux pharmaciens, mais dans la distribution, ils ne sont pas présents. Et pour vous dire, mes concurrents, j'arrive bien sûr à les identifier et à identifier leurs méthodes de travail, maintenant, pour la concurrence, dans notre branche y a pas vraiment d'acharnement concurrentiel, peut-être y a beaucoup plus ça entre les gammes de produits qu'entre les distributeurs.

Le fait que la concurrence est modérée dans la branche de la PME ATT, n'a pas empêché son dirigeant de procéder à l'étude de la situation concurrentielle de sa branche, dans l'objectif, de bien s'adapter, celui-ci a mentionné : *Moi, je ne vous cache pas, j'ai fait une étude approfondie, par rapport aux concurrents, toute chose et bien étudiée au niveau de notre entreprise. On fait, ce que l'on appelle, nous la veille concurrentielle, il faut avoir les informations relatives aux gammes de nos concurrents, les remises qu'ils offrent aux clients, et les échéances de paiement, c'est les trois paramètres les très importants pour nous.*

En théorie, la pré-adoption, l'adoption voire l'exploitation de la veille peuvent être motivés dans une certaine mesure, par l'intensité de la concurrence inter-entreprises en place (BROUARD, 2000 ; CHOO, 2002), autrement dit, ce sont les entreprises qui opèrent dans des branches nettement concurrentielles, qui tendent le plus à mettre en œuvre le processus informationnel de veille. Nonobstant, conscient des avantages que ce processus est susceptible de conférer, le dirigeant de la PME ATT, et malgré, que sa branche est modérément concurrentielle, place certains acteurs environnementaux, comme les concurrents et les clients, …sous surveillance permanente, en vue, de tirer profit des informations qui leurs sont relatives.

2.2.5.5.2. Le support des partenaires environnementaux

Le réseau informationnel du dirigeant de la PME ATT, est composé de membres qui accompagnent ce dernier, pour l'obtention de l'information, dans cette perspective nous estimons que ceux-ci constitue des partenaires environnementaux qui épaulent la PME dans la traque de l'information. C'est ce que son dirigeant nous a exposé lors de notre entretien en déclarant : *Pour ma part, j'en ai des contacts, y a un réseau de délégués, superviseurs, des fois même c'est les clients, les grossistes, j'appelle et j'accède à l'information.*

Un autre partenaire dont la PME dispose est les fournisseurs en particulier, les fournisseurs de grande marque, puisque ceux-ci la soutiennent à travers la fourniture des informations qui lui sont peu ou prou pertinentes. C'est dans ce sens, que le dirigeant a évoqué : *pour les fournisseurs des grandes marques, il y a un bon accompagnement, ils nous fournissent beaucoup d'informations.*

2.2.5.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement

L'acteur Gouvernement, et de par ses actions crée du flou, de l'incertitude pour les entreprises nationales, en particulier, pour les PME. En conséquence, et en vue, de se maintenir, celles-ci mettent en place des veilles orientées vers la surveillance des mutations auxquelles il est à l'origine. En fait, le Gouvernement Algérien ne les sensibilise pas et ne les accompagne pas dans la mise en place de la veille, mais les contraint, à travers le flou qu'il génère à s'informer d'une manière régulière. A ce titre, le dirigeant de la PME ATT, nous a indiqué : *Normalement dans un pays qui se respecte, où tous fonctionne comme il se doit, l'information devrait parvenir aux acteurs économiques, normalement, il devrait y avoir des canaux officiels de divulgation de l'information, nous ici, on n'en a pas, il y a un changement de calcul de la retraite, même dans l'assiette de cotisation de la CASNOS, on n'a pas su, je l'ai su une fois sur place.*

La PME ATT, comme la majorité des entreprises nationales, dépend dans son activité commerciale, des importations, et à travers, les promulgations des lois concernant les importations, le Gouvernement produit des situations de pression pour cette entreprise, dès lors, son dirigeant a déclaré : *Dans notre domaine, celui qui crée des situations de tension, c'est l'Etat, en ce qui a trait aux importations. Aussi, l'importation l'année passée, c'était un massacre, sur le plan législatif, ils ont massacré l'importation, d'ailleurs, on est resté au chômage technique un bon moment, il y a de modifications incessantes, et on n'arrive pas à anticiper, on a des contacts au ministère, au niveaux des douanes, mais eux aussi, ça leur parvient en note qui doit être appliquée puis c'est tout, enfin, c'est très délicat d'accéder à ce genre d'informations.*

Tout comme les dirigeants de la PME HYP, le dirigeant de la PME ATT, nous a mentionné que l'acteur qui cause, le plus de pression pour son entreprise est l'Etat, pis encore, celui-ci ne peut pas anticiper ni sa politique, ni les changements qui lui sont inhérents. C'est ainsi, qu'il se focalise sur la traque des informations lui permettant de réagir et de s'adapter promptement et efficacement, aux évolutions survenues dans le domaine de la législation.

2.2.5.5.4. L'attribut de l'incertitude de l'environnement

Le dirigeant de la PME ATT a évoqué l'incertitude qui pèse par moment sur son entreprise, en fait, comme nous l'avons déjà qualifié dans notre second chapitre, L'incertitude de l'environnement se réfère à une situation dans laquelle l'entreprise ne peut avoir une appréhension synoptique et exhaustive de son environnement (LARIVET, 2006).

Par ailleurs, cette situation d'incertitude (LESCA, 2003 ; LESCA N & CARON-FASAN, 2006, KRIAA *et al*, 2010) peut revêtir quelques éventualités. Et à travers l'exemple que ce dirigeant nous a cité : *Des fois aussi, ce flou est du à d'autres facteurs, je vous donne un exemple, d'un produit qui a été introduit, qui est cher, je savais qu'il est demandé, mais, pour la quantité exacte à acheter, je ne savais pas !!! D'autant plus que le produit a été en rupture pendant un long moment, dans ce cas, on n'avait aucun moyen d'avoir l'information, c'était un risque à prendre.*

Nous nous rendons compte, qu'il s'agit d'une incertitude environnementale engendrée par un manque d'informations, ainsi, à ce moment précis, le dirigeant en question n'avait pas les informations pouvant le guider dans sa prise de décision concernant les quantités à commander de ce produit.

Le dirigeant de la PME ATT, et dans l'objectif de nous expliquer ce qui l'empêche à donner une structure formelle à ces veilles commerciale et concurrentielle, à travers la création d'un poste dédié, a déclaré : *tout d'abord le flux de l'information n'est pas monotone, nous avons en moyenne une information par semaine, et de par nos contacts, nous arrivons à l'avoir, ensuite, si je confie cette tâche, à un autre collaborateur, ça ne sera pas évident, ce que je veux dire, quand c'est la commerciale ou la responsable des achats, avec les fournisseurs, ils sont habitués, ils ont consolidé un lien de confiance, donc, c'est plus facile, qu'il lui fournisse l'information, enfin, on ne peut pas mettre un poste uniquement pour la traque, traitement, et diffusion de l'information.*

Par conséquent, nous tenons à mentionner que la PME ATT est plus jeune de toutes les PME étudiées. Cependant, et malgré son jeune âge cet entreprise surveille d'une manière systématique ses environnements concurrentiel et commercial à la fois amont, c'est-à-dire qu'elle s'intéresse à la surveillance et à la traque des informations concernant les fournisseurs, qu'en aval, dans la mesure où cette PME, traque aussi, les informations propres à ses clients qui sont exclusivement des grossistes. C'est ainsi que, son dirigeant a déclaré avoir mis en

œuvre d'une façon systématique, la veille concurrentielle et la veille commerciale, certes, celles-ci n'ont pas été formalisée jusque-là, puisqu'il estime qu'il est plus fluide d'accéder à l'information, lorsque cette traque est effectué en parallèle avec les autres tâches quotidiennes du collaborateur, de sorte, qu'une relation de confiante, s'est déjà instaurée entre celui-ci et la source d'information.

Les veilles concurrentielle et commerciale ne sont pas formalisées au niveau de la PME ATT, en outre, les informations qu'elles génèrent, permettent d'après son dirigeant de s'adapter d'une manière plus efficace, quant aux actions des entreprises rivales dans la branche, mais, aussi, de développer cette capacité d'adaptation sur le plan relationnel entreprise-fournisseur et entreprise-client. Dans cette perspective, l'avantage relatif d'adaptation constitue le seul attribut se rapportant aux avantages relatifs du processus informationnel de veille, que le dirigeant de cette PME a indiqué percevoir, ce qui l'a, en conséquence, stimulé davantage à pré-adopter et à adopter ces veilles.

Toutefois, l'attribut de la testabilité (la possibilité d'essai) est mis en avant par le dirigeant de la PME ATT, dans le sens ou, il leur reste du chemin à faire, concernant, l'amélioration de l'efficacité de ces veilles, et ce, en leur allouant plus ressource, en les formalisant, …dès lors, ce dernier, a mentionné, qu'il procède par étape en la matière, ce qui lui a facilité cette pré-adoption voire cette adoption.

La prédisposition de la PME ATT en ressources financière, technologique et humaine, a selon son dirigeant, eu un impact significatif vis-à-vis de la mise en œuvre de la veille concurrentielle et de la veille commerciale. En outre, ces veilles, n'ont certainement pas été mise en place sans la volonté et l'engagement réels du dirigeant de l'entreprise en question, en fait, celui-ci participe dans la traque, le traitement, la diffusion et l'exploitation des informations, dans ce sens, nous estimons, que cet attribut relatif au contexte Organisation a un impact positif quant à la pré-adoption et l'adoption de ces veilles.

Tous les collaborateurs de la PME ATT sont des utilisateurs potentiels de la veille concurrentielle et la veille commerciale, des agents commerciaux aux chauffeurs. Cette implication du personnel de la PME a facilité selon son dirigeant la mise en place de ces veilles.

La concurrence n'est pas acharnée dans la branche de la PME ATT, dès lors, son dirigeant a déclaré, que cette dernière, ne perçoit pas une pression concurrentielle importante, c'est ainsi,

que l'attribut propre au contexte Environnement, de la pression concurrentielle s'est révélé neutre concernant la pré-adoption et l'adoption de la veille concurrentielle et commerciale. Nonobstant, l'attribut du support des partenaires environnementaux constitue, selon le dirigeant, un attribut qui a facilité davantage cette pré-adoption. La pression du Gouvernement et l'incertitude environnementale, sont quant à eux des attributs, qui ont exercé, d'après le dirigeant, un effet coercitif, contraignant ainsi, cette PME à mettre en place ces veilles en vue de s'adapter en permanence aux mutations qui surviennent.

Pour conclure cette seconde section, il est important de souligner, que la compréhension que nous avons du concept de la veille stratégique, est en accord avec de ce qu'AUDET (2001) & LESCA *et al* (2005) ont mis en avant. Dès lors, la veille concurrentielle, réglementaire, salariale, climatique, technologique, ou encore commerciale, chacune d'elles peut être appréhendée en tant que veille stratégique, au niveau de l'entreprise, du moment où chacune des PME doit choisir la veille qui est la plus critique pour elle, et puis s'y consacrer[320].

D'ailleurs, PATEYRON (1998) a, aussi, mentionné que les entreprises seront plus sensibles à l'évolution de la concurrence, ou de la société, d'autres, au contraire, privilégieront la surveillance de nouvelles technologies porteuses d'avenir, ainsi, la veille stratégique est déterminée par la nature de l'apport des informations qu'elle draine pour l'entreprise, et non plus de par le segment de son environnement mis sous surveillance (HERMEL, 2007).

En conséquence, au fur et à mesure de notre analyse, nous avons mobilisé, la veille qualifiée de par la nature des informations qu'elle procure pour la PME, tout en sachant, qu'elle(s) lui est par définition à caractère stratégique, autrement dit, celle(s)-ci est, la plus critique et indispensable à l'heure actuelle pour la PME en question.

En sus, nous revenons dans un premier temps, au cas de la PME HAM, la seule entreprise de notre échantillon qui a un profil de veilleur offensif, et qui dispose d'un processus de veille concurrentielle structuré. En plus, des attributs du cadre théorique de recherche VOE, nous avons eu un attribut émergent, en l'occurrence celui de la non-instantanéité des résultats de la veille, il s'agit d'un attribut que le codirigeant de la PME HAM a évoqué lors de notre entretien, et qui relève du contexte de Veille. En effet, cet attribut freine la pré-adoption voire l'adoption de ce processus, ainsi, lorsque un dirigeant perçoit que les résultats de ce processus

[320] LESCA. H, CARON-FASAN. M-L, JANISSEK-MUNIZ. R & FREITAS. H, *Op, Cit*, 2005, p 34 et. AUDET. J, *Op, Cit*, 2001, p 16.

tardent à se concrétiser, celui-ci aura tendance à être de moins en moins motivé à le pré-adopter.

Dans un deuxième temps, les PME MEJ, PME GAD, PME HYP, PME SMA, et PME ATT sont des entreprises qui ont des veilles systématiques, permanentes, et ce, sans qu'elles soient formalisées, de ce fait, nous les incluons dans le profil de veilleur actif (LEVET, 2008), en d'autre vocable, elles ont pré-adopté, adopté et entrain d'exploiter la veille, de manière informelle, sans l'avoir dotée de structure formalisée au préalable.

La compatibilité peut, de point de vue théorique, être appréhendée sous deux angles cognitif et opérationnel, néanmoins, le dirigeant de la PME MEJ, nous a indiqué qu'avoir un processus de veille formalisé est incompatible avec la taille modeste de sa PME. Dans cette perspective, nous estimons qu'appréhender la compatibilité sous l'angle taille de l'entreprise, constitue une acception émergente, que le cas de la PME MEJ nous a véhiculé.

Les dirigeants de la PME HYP ont établi cette passerelle entre la prédisposition en ressource qu'a la PME et la perception du coût auquel la veille serait adoptée, ce qui rend l'attribut du coût d'adoption un attribut décisif, qui motive ou qui freine cette adoption en fonction de la perception qu'à le dirigeant, et qui est tributaire des ressources dont la PME dispose à un moment donné.

La complexité perçue par les dirigeants des PME MEJ, PME SMA, est relative à la phase de la traque des informations, l'une des premières phases de la méthode LESCAnning, une phase cruciale, sans laquelle la veille ne peut pas être effectuée. En outre, ces PME peuvent atténuer cette complexité perçue, en menant en amont, les autres phases consolidant la phase de la traque, comme la phase de ciblage.

En dernier temps, les dirigeants de la PME GAD, et de la PME ATT, ne formalisent pas les veilles qu'elles ont mise en place, parce que pour le premier, affecter des collaborateurs pour assurer exclusivement la veille, va les rendre des cibles d'influence pour les acteurs environnementaux. Et pour le second, il est plus aisé, et plus naturel d'accéder à l'information, lorsque le collaborateur assure la veille simultanément à ses tâches quotidiennes, puisque la relation, est déjà bien établie avec les acteurs environnementaux.

SECTION 3. LES PME A PROFILS REACTIF ET DORMEUR EN MATIERE DE VEILLE STRATEGIQUE

La troisième et dernière section de notre chapitre, se penche sur une autre catégorie de PME, en l'occurrence, celles qui se caractérisent par des profils réactif ou dormeur, en ce qui a trait à la pré-adoption, l'adoption et l'exploitation de la veille stratégique au niveau de ces entreprises.

A la différence des PME offensive et active en matière de veille stratégique, celles que nous exposons dans la présente section, ne mènent la veille, que pour exploiter les informations qu'elle leur procure, en vue de réagir à un problème précis, identifié au préalable. Puis, certaines autres, de ces PME, sont totalement désintéressées, à l'heure actuelle, de l'information et donc du processus informationnel de veille stratégique, en fait, les dirigeants de ces entreprises ne perçoivent pas l'utilité de l'information, l'essentiel pour eux, étant simplement le bon fonctionnement de leurs PME.

En outre, en vue d'amender notre compréhension des déterminants qui ont une influence vis-à-vis de la pré-adoption de la veille stratégique au niveau de ces PME, nous faisons appel au cadre théorique de recherche VOE, dans l'objectif, de considérer les divers attributs secondaires relatifs au processus de veille, à l'organisation interne de l'entreprise concernée, et à son environnement externe. Pour ce faire, nous analysons les données colligées auprès des dirigeants des PME DAH, PME SAR, PME SEK, PME ALB, PME CHE et PME CAB, tout en prenant pour référence, ce cadre théorique de recherche.

3.1. Les PME dont le profil de veille est réactif

Les entreprises dont le profil de veille est réactif ou encore les veilleurs réactifs, sont ces entreprises qui se contentent de réagir et de se renseigner dès qu'un problème survient[321]. Dans cette perspective, et contrairement aux PME présentées dans la section précédente, les PME que nous sommes amenées à exposer dans ce qui suit, sont des entreprises, qui n'ont pas un processus informationnel de veille stratégique formalisé, et n'opèrent non plus une surveillance systématique vis-à-vis de leurs environnements respectifs, celles-ci réagissent en se mettant à traquer de l'information, essentiellement, lorsqu'elles se heurtent à un problème.

[321] LEVET. J-L, *Op, Cit*, p 67.

3.1.1. La PME DAH[322]

3.1.1.1. Présentation de l'entreprise

Créée en 1987, la PME DAH, est une Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL) spécialisée dans la production du mobilier et du matériel médical. Cette PME est une entreprise familiale, qui a exercé ses activités sous le statut d'établissement (ETS) de 1987 jusqu'à 1998, pour adopter ensuite le statut juridique de EURL. Elle emploie actuellement 37 salariés.

Celle-ci peine à l'heure actuelle, puisque son dirigeant, estime qu'en : *Matière de production, on est en crise, il n'y a pas de budget, c'est lié à la chute drastique des prix du pétrole, donc, il n'y a pas d'argent comme auparavant, ce qui a fait que les hôpitaux et les cliniques ont réduit leurs investissements en la matière.*

3.1.1.2. Le profil du dirigeant de la PME DAH

Agé de 57 ans, et technicien de formation, le dirigeant de la PME DAH, a pris la responsabilité de l'entreprise suite à la disparition de son frère aîné en 1989. Cependant, il a toujours travaillé comme gérant interne.

Pour ce qui est de ses tâches quotidiennes, ce dirigeant a indiqué : *J'assure l'investissement en achetant des machines beaucoup plus performantes, les outils de travail…j'essaie de faire progresser mon entreprise dans le temps, en ce qui concerne les équipements. J'assure aussi, la formation du personnel, qui généralement, est faite sur le terrain, et ça se fait en interne. Par ailleurs, je veille aussi à la création de nouveaux produits, on achète des véhicules localement, on importe des sanitaires de l'Espagne, et on fait le montage d'ambulance, un fourgon on le modifie en ambulance.*

3.1.1.3. La perception des attributs relatifs au contexte Veille stratégique dans la PME DAH

Les attributs relatifs au processus de veille, qui ont un impact quant à sa pré-adoption au niveau de la PME DAH, d'après son dirigeant sont :

[322] Nous avons reconstruit ce cas, à travers l'exploitation des données collectées lors de l'entretien semi-directif réalisé auprès du dirigeant de la PME DAH, le 04 Mars 2020, et ce, pour une durée d'une heure et demi.

3.1.1.3.1. L'attribut de l'avantage relatif

Le dirigeant de la PME DAH perçoit l'information comme étant une ressource indispensable pour son entreprise, c'est ainsi, qu'il a mentionné *: L'information nous pousse à avancer, et nous permet d'éviter les contraintes.*

En sus, le seul avantage que la veille confère selon ce dirigeant, constitue celui de s'adapter aux changements externes, en particulier, à travers, l'adaptation de l'offre aux besoins de la clientèle, à ce propos, celui-ci a déclaré : *nos produits sont de nos jours d'une meilleure qualité, puisque nous avons capitalisé de l'expérience, et puis, on suit la demande de marché, si il y a la demande pour la literie, on produit de la literie, et on suit aussi l'évolution du matériel, des machines les plus modernes, ...enfin, on change de processus de production et de produit à chaque fois, et c'est ce qui fait notre force.*

La PME en question, de par son dirigeant, n'assure la veille que de manière occasionnel, c'est-à-dire elle se met à la traque des informations, uniquement pour répondre, à un moment donné, à des besoins précis, c'est ce que le dirigeant a mis en lumière en annonçant : *Des fois, on surveille, ce que font les occidentaux, de manière à être à leur niveau, et de pouvoir proposer les mêmes produits localement, moins cher, avec moins de sophistication.*

3.1.1.3.2. L'attribut de la compatibilité

Le processus de veille n'est pas compatible avec la taille actuelle de la PME DAH, cependant, ce dernier, peut bien convenir pour une grande entreprise, c'est ce que son dirigeant nous a fait comprendre, en mentionnant : *Peut-être ça pourrai être possible dans une grande entreprise, donc, pour affecter un employé à la recherche, la collecte, le traitement et la diffusion de l'information, pour nous on ne peut pas le faire*. Dans ce sens, COGGIA, (2009), explicite la réflexion de ce dirigeant, en avançant, qu'il est tout à fait, possible de réduire les incertitudes sur tous les problèmes, mais cela coûte des ressources, qui pourraient être mieux employées ailleurs, la petite taille des PME ne leur permet pas de mettre en place de la veille**.**

Partant d'une telle considération, nous nous rendons compte, qu'à l'inverse de ce qu'a, affirmé certains auteurs (BLOCH, 1999 ; LARIVET, 2006 ; LARIVET & BROUARD, 2007), la veille peut ne pas convenir à la taille relativement modeste des PME.

3.1.1.3.3. L'attribut de la complexité

Le dirigeant de la PME DAH, a exprimé percevoir de la complexité en ce qui a trait à l'accès à l'information, ce qui nous renvoie à la phase de la traque des informations et même à celle qui l'a précède, en l'occurrence la phase de ciblage. En outre, la complexité qui entoure ces phases, engendre par voie de conséquence, une information incomplète pour cette entreprise. Dans ce sens, le dirigeant nous a signalé : L'*accès à l'information, n'est pas aussi fluide et facile, puis on ne sait pas ce qui se cache pour nous, c'est assez complexe, c'est par rapport à l'environnement en général, et à l'Etat en particulier, donc, même si on arrive à avoir l'information, elle est toujours incomplète.*

La traque des informations sur l'environnement de l'entreprise, produit des informations qui peuvent, être de prime abord, perçues incomplètes. En fait, comme ils l'ont bien mis en avant LESCA & CARON-FASAN (2006), l'information qui répond au besoin de l'entreprise, n'existe nul part. Par ailleurs, c'est au dirigeant et à ses collaborateurs de créer du sens en traitant et analysant l'ensemble des informations incomplètes traquées, et ce, en réalisant la phase de la création collective du sens de la méthode LESCAnning[323], et de relancer le processus jusqu'à l'atteinte du résultat requis, c'est-à-dire, de drainer une information pertinente, complète et directement exploitable au niveau de la PME.

3.1.1.4. La perception des attributs du contexte Organisation dans la PME DAH

Les attributs propres au contexte Organisation que le dirigeant de la PME DAH a mentionné sont :

3.1.1.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle

La ressource financière de la PME DAH a tendance à baisser ces dernières années, c'est ce que son dirigeant nous a expliqué, en indiquant : *On peine à l'heure actuelle, en matière de production, on est en crise, il n'y a pas de budget, c'est lié à la chute drastique des prix du pétrole, donc, il n'y a pas d'argent comme auparavant, ce qui fait que les hôpitaux et les cliniques ont réduit leurs investissements en la matière.*

Pour ce qui a trait à la ressource humaine de la PME, son dirigeant a exprimé une certaine incertitude vis-à-vis de l'adéquation des profils des salariés aux exigences des postes de travail, de manière globale, et l'adéquation du profil de(s) collaborateur(s) destiné à assurer la

[323] LESCA. H, *Op, Cit*, 2003, p 28.

veille, de manière précise. C'est ainsi, que ce dernier a déclaré : *On préfère que lorsque l'on embauche quelqu'un, il va ramener des fruits, ce n'est pas le salaire qui nous dérange, mais, il importe qu'il nous apporte un plus.*

Internet, est la seule ressource technologique, que le dirigeant de cette l'entreprise à déclarer mobiliser des fois, pour assister aux séminaires qui se tiennent online, auxquels il est invité.

La prédisposition organisationnelle de la PME DAH, ne peut pas être considérée comme ce levier, qui est susceptible de faciliter la pré-adoption du processus de la veille, puisque la ressource financière est en baisse, et le profil de ses collaborateurs n'est pas adéquat avec ce qu'ils ont à assurer comme tâches dans le cadre de ce processus informationnel.

3.1.1.4.2. L'attribut de l'engagement du dirigeant

La veille au niveau de la PME DAH s'opère de manière occasionnelle, et celle-ci est centré autour de la personne de son dirigeant (LESCA & RAYMOND, 1993), en d'autres termes, c'est le dirigeant, qui assure la traque, et l'exploitation de l'information, et ce, d'une manière exclusif. A ce titre, celui-ci a indiqué : *C'est ma tâche, comme on dit, c'est moi le gérant, c'est moi le ministre, c'est moi tout et aussi, je ne peux pas mandater quelqu'un parce que cela va coûter cher, et c'est inutile et pour le moment.*

Comme dans le cas des dirigeants de la PME HYP, le dirigeant de la PME DAH a, aussi, centralisé la traque occasionnelle des informations qu'il opère pour réagir à un événement ou un problème donné. En fait, les PME se caractérisent par cette forte centralisation de l'activité et des décisions autour du dirigeant, dès lors, cela ne lui laisse pas le temps, pour prendre en charge seul, d'une manière efficace ne serait-ce la traque des informations, à un moment précis. C'est ainsi, que la centralisation de la traque des informations que le dirigeant de la PME DAH a opéré, peut se révéler inefficace, d'abord, par la contrainte relative à la disponibilité du temps, puis, par rapport à la rationalité limitée qui le caractérise.

3.1.1.4.3. L'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels

Les collaborateurs de la PME DAH remontent des informations pour leur dirigeant, cela demeure très occasionnel, néanmoins, ceux-ci sont motivés par la peur, que l'entreprise cesse son activité et que ceux-ci ne perdent leurs emplois. Le dirigeant de la PME DAH nous a expliqué : *Mes salariés, me font remonter de l'information, et ils le font par peur, de peur que*

notre entreprise ne ferme ses portes, et eux se trouvent sans emploi, c'est occasionnel, et cela se fait, d'une manière spontanée, mais, pour ma part, je ne leur demande rien.

Le dirigeant de la PME DAH a centralisé la traque des informations, en effet, il n'associe pas, ses collaborateurs en la matière. Certes, l'efficacité de ce processus informationnel est fortement liée à la posture volontariste du dirigeant (BREILLAT, 2010), néanmoins, l'implication des utilisateurs potentiels, permet de l'inscrire dans la durée, tout en consolidant son efficacité.

3.1.1.5. La perception des attributs propres au contexte Environnement dans la PME DAH

Les attributs de l'Environnement de la PME DAH, qui sont évoqués par son dirigeant durant notre entretien sont :

3.1.1.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

Le dirigeant de la PME DAH considère que la concurrence est animée dans la branche dans laquelle il exerce. En outre, la PME DAH arrive à s'extraire de cette lutte concurrentielle présente dans la branche à travers l'adoption d'une stratégie de distinction (PORTER, 1986), en fait, son dirigeant a déclaré que : *Généralement, on n'a pas peur, même, avec l'arrivée d'autres entreprises, vous savez, même si elles finissent par nous rattraper, mes employés sont polyvalents, donc, on choisira de faire, ce qu'elles ne peuvent pas faire, enfin, le travail que tout le monde fait, moi, je ne le fait pas, c'est beaucoup plus pour esquiver la concurrence, avec 37 employés, c'est une charge.*

La branche de la PME DAH est assez concurrentielle, d'ailleurs le phénomène de débauchage des collaborateurs entre entreprises concurrentes est récurrent, c'est ce qui illustre, en conséquence, la présence d'une concurrence peu ou prou acharnée. Le dirigeant nous a confirmé que : *Dans la branche, il subsiste un phénomène courant, consistant à débaucher les employés d'une autre entreprise, pour s'approprier un certain savoir-faire, en partie, mais bon, cela nous est arrivé 04 fois, et pour limiter ce piratage et ses implications, j'ai divisé et limité les tâches de tout un chacun, de sorte qu'aucun employé n'ait la maîtrise sur tout le processus de fabrication.*

3.1.1.5.2. Le support des partenaires environnementaux

Le dirigeant de la PME DAH nous a évoqué les partenaires environnementaux qui le soutiennent dans la procuration de l'information dont il a besoin. En effet, en premier, nous trouvons son réseau informationnel, celui-ci a indiqué : *Mon réseau est composé d'amis qui travaillent dans le même domaine, ils me fournissent comme même une information utile.* Puis, d'autres partenaires comme la Chambre du Commerce et de l'Industrie à la fois Algérienne et française, puisque celui-ci est y adhérant. La banque de la PME et la direction du commerce de Tizi-Ouzou, sont aussi, mentionnés par celui-ci comme étant des sources auprès des quelles, il puise de l'information susceptible d'être parfois pertinente.

3.1.1.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement

La PME DAH perçoit la pression du Gouvernement Algérien, en particulier, en ce qui a trait à la sphère législative, dans ce sens, les décisions, que ce dernier a tendance à prendre, génèrent davantage de flou pour cette PME, dès lors, son dirigeant nous a indiqué que : L'*Etat avec ses décisions aléatoires, génère plus d'incertitude. Pour vous expliquer, Je crée de nouveaux produits, on achète des véhicules localement, on importe des sanitaires de l'Espagne, et on fait le montage d'ambulance, un fourgon on le modifie en ambulance. Et pour le faire, on est confronté à plusieurs blocages administratifs, y a aussi un vide juridique, parce que je suis le seul en Algérie à le faire.*

Comme la majorité des autres PME que nous avons étudiées, la PME DAH subit la coercition du Gouvernement, qui de par ses actions, engendre de plus en plus de flou, c'est ainsi, qu'elle est contrainte à réagir, d'un temps à un autre, lorsque son dirigeant juge, qu'il est incontournable de traquer des informations, relatives à un problème donné.

3.1.1.5.4. L'attribut de l'incertitude environnementale

L'incertitude que le dirigeant de la PME DAH perçoit est générée par une mixtion de deux situations, d'une part celle du manque d'informations et de l'autre, celle du manque de confiance vis-à-vis des informations disponibles entre ses mains, c'est ainsi que cette entreprise se trouve dans la situation que son dirigeant nous a exposé, en indiquant que : L'*accès à l'information, n'est pas aussi fluide et facile, puis on ne sait pas ce qui se cache pour nous, c'est assez complexe, c'est par rapport à l'environnement en général, et à l'Etat en particulier.*

Etre le seul à assurer ce processus informationnel, pour le dirigeant de la PME DAH, ne lui permet pas de réduire l'incertitude qui environne son entreprise. Le temps étant une ressource qui lui est rare, vue son emploi du temps chargé, en conséquence, il mène ce processus d'une manière peu ou prou consciencieuse, et c'est ce qui justifie la persistance de cet incertitude environnementale, puisque la PME manque d'information, et elle manque de confiance quant aux informations disponibles.

Pour conclure, âgée de plus de trente ans, la PME DAH, a pu survivre jusqu'ici dans un environnement se caractérisant par une incertitude pesante. En effet, le choix d'une stratégie de distinction, a permis à l'entreprise en question, de subsister face à la concurrence vive présente dans sa branche.

Néanmoins, pour ce qui a trait au processus informationnel de veille, la PME DAH est un veilleur réactif, qui ne s'intéresse à l'information, que lorsqu'il est question de réagir à un problème survenu. Dès lors, considérer la perception qu'a son dirigeant, de l'impact qu'exerce chacun des attributs secondaires, propres au contexte Veille, nous renvoie, d'emblée, au seul avantage relatif de l'adaptation, qui est perçu, par le dirigeant de la PME, pour l'avoir motiver à traquer les informations de manière occasionnelle, dans le but de consolider cette capacité à réagir de manière efficace, en temps opportun.

La veille stratégique est perçue, comme un processus incompatible avec la taille modeste de la PME DAH, d'ailleurs, son dirigeant, a signalé, que cet attribut ne facilite pas sa pré-adoption voire son adoption. De plus, le dirigeant de la PME DAH, perçoit une complexité qui entoure la phase de la traque, puisque celui-ci se heurte à l'incomplétude des informations traquées. En fait, selon ce dernier, la perception de cette complexité, freine les efforts concernant cette traque.

La prédisposition organisationnelle de la PME DAH en ressource, ne facilite pas, voire ne permet pas, selon son dirigeant de mettre en place un processus informationnel de veille, d'autant plus, que les ressources disponibles, vont être plus utiles, lorsqu'elles sont mobilisées ailleurs. L'engagement du dirigeant est parmi ces attributs, ayant un impact certain quant à la pré-adoption, l'adoption et l'exploitation de la veille stratégique, de sorte, que celui-ci est appelé à affirmer sa volonté de mettre en place un tel processus, seulement, dans la PME DAH, cet attribut demeure neutre, puisque, la traque des informations s'opèrent sous contrainte, que d'une manière volontaire de la part de ce dirigeant.

Le dirigeant de la PME DAH, a toutefois, centralisé cette traque, de telle sorte que ses collaborateurs ne sont pas impliqué, les rares remontée d'informations qu'ils effectuent, sont motivées davantage par la peur de perdre leurs emplois, que par une volonté réelle, de se mettre à la surveillance de l'environnement de cette PME, en vue, de tirer profit des informations à traquer.

La pression concurrentielle, est un attribut propre au contexte Environnement, qui est perçu par le dirigeant de la PME DAH comme un attribut l'ayant maintes fois motivé, à traquer les informations pour réagir aux actions de ses concurrents.

La PME DAH, bénéficie du support de certains partenaires environnementaux, qui soutiennent son dirigeant dans l'accès aux informations indispensables, c'est ainsi, que celui-ci, a déclaré que cet attribut lui facilite largement ses pratiques de traque des informations.

Au même titre, que la pression concurrentielle, les attributs secondaires environnementaux, de pression de Gouvernement, et de l'incertitude environnementale, contraignent chacun à son aune, selon le discours du dirigeant, la traque les informations, et ce, avec pour objectif, de se maintenir en exercice.

La PME DAH fait partie de ces PME à profil de veilleur réactif. En effet, cette PME ne traque les informations que d'une manière discontinue, irrégulière et non systématique, c'est-à-dire, que son dirigeant se met à la traque des informations lorsqu'une mutation environnementale s'est accomplie et qu'il impératif de s'y adapter. Dans cette perspective, nous pouvons nommer la veille assurée au niveau de cette PME d'une veille situationnelle (JAIN, 1984), puisqu'il est question de s'intéresser aux informations uniquement, au moment, qu'il est incontournable d'amender sa compréhension d'une situation particulière intervenue.

En conséquence, nous mobilisons dans ce qui suit le concept de veille situationnelle, dans les cas de PME, dont les dirigeants se contentent exclusivement de traquer les informations, de les traiter, de les diffuser et d'en tirer profit, dès qu'un problème survient. Dans ce sens, il n'est point question d'identifier le ou les segments de l'environnement mis sous surveillance réactive de leurs parts, mais, plutôt de mettre l'accent sur la traque et l'exploitation des informations, de manière non systématique, aussitôt qu'un besoin en information surgisse au niveau de la PME.

3.1.2. La PME SAR[324]

3.1.2.1.La présentation de l'entreprise

La PME SAR est une SARL familiale. Celle-ci est créée depuis 33 ans. Cette entreprise, emploie en ce moment, un effectif allant de 30 à 37 employés.

La PME en question, est un carrossier industriel dont les produits sont destinés à la fois aux particuliers qu'aux entreprises comme IFRI, KIA, et NISSAN. En sus, elle a intégré récemment le domaine de l'aménagement des véhicules pour les handicapés.

Selon son dirigeant, les résultats des trois dernières années n'étaient pas satisfaisants, notamment, avec l'interdiction des importations des véhicules neufs, la branche a été, ainsi, fortement impactée.

L'avantage distinguant la PME SAR, tient à son expérience dans le domaine et à son relationnel assez soudé avec ses fournisseurs et clients. Son dirigeant a, indiqué *: Nous avons une bonne notoriété due à notre expérience, d'ailleurs, nous avons des clients dans les 48 wilayas. Nous avons des fournisseurs avec lesquels nous travaillons depuis longtemps, plus de 15 ans, la même chose pour les clients, ils reviennent toujours nous voir, et avec le temps, on devient même amis.*

3.1.2.2.Le profil du dirigeant de la PME SAR

En étant autodidacte, le dirigeant de la PME SAR, a débuté à l'âge de 16 ans, dans les ateliers de son grand-père, avant que celui-ci ne devienne lui-même dirigeant en l'an 1989. Pour ce qui est de ses tâches quotidiennes, celui-ci nous a indiqué qu'il effectue : *beaucoup plus des interventions techniques, par rapport à la conception de la carrosserie, par rapport à la matière première à utiliser, et bien sûr j'assure tous ce qui a trait à la prise de la décision.*

3.1.2.3. La perception des attributs du contexte Veille dans la PME SAR

Les attributs qui sont propres au contexte de Veille, qui ont été mis en avant par le dirigeant de la PME SAR sont :

[324] Un cas reconstruit de par l'exploitation des données collectées lors de l'entretien semi-directif réalisé avec le dirigeant de la PME SAR, le 16 Janvier 2020, et ce, pour une durée d'une heure et demi.

3.1.2.3.1. L'attribut de l'avantage relatif

Le seul avantage que le dirigeant de la PME SAR a mentionné consiste en celui de l'adaptation, LESCA & CARON-FASAN (2006) qualifient, l'adaptation de la compréhension des changements actuels et potentiels qui prennent place dans l'environnement, et qui permettent à l'entreprise de s'adapter et de rester compétitive. Dans cette perspective, ce dirigeant a mentionné: *Une fois que nous avons l'information, on la communique entre les 05 associés, et on essaie de riposter si on peut dire !!!! Par exemple, si le prix que nous proposons pour le client est plus cher, nous asseyons de voir pourquoi il est plus cher, est ce que c'est la matière qui est plus chère ? Ou ça revient aux charges*…

Ayant un profil de veilleur réactif, qui ne s'informe que lorsqu'un problème surgisse, le dirigeant de la PME SAR, perçoit un unique avantage, qui peut être drainé par ce processus informationnel de veille stratégique, en l'occurrence l'avantage de l'adaptation. Dès lors, nous pouvons supposer que cette entreprise, traque de l'information, exclusivement pour réagir et s'adapter aux événements environnementaux déjà produits.

3.1.2.3.2. L'attribut de la compatibilité

Le dirigeant de la PME SAR, a souligné l'incompatibilité de la veille, avec la taille actuelle de son entreprise, c'est ce qu'il a déclaré, en soulignant : *Nous n'avons pas une cellule ou un poste dédié à la recherche systématique de l'information, parce que c'est une petite entreprise, le personnel c'est déjà difficile à trouver, donc, par rapport à la taille de l'entreprise, on ne peut pas.*

Les dirigeants des PME MEJ, et PME DAH, ont déjà mis l'accent sur le fait que le processus de veille stratégique, peut ne pas être compatible avec la taille relativement médiocre de leurs entreprises. Dans la même lignée, le dirigeant de la PME SAR, a, aussi, souligné cette incompatibilité vis-à-vis de la taille de son entreprise. En fait, d'après LEVET (2008), la dimension de l'entreprise est aussi importante quant à la mise en place de la veille dans les PME. D'ailleurs, le taux d'entreprise ayant une activité de surveillance plus développée que la moyenne, évolue en fonction de la taille[325]. En conséquence, nous remarquons, que la taille de l'entreprise peut faciliter, ou freiner la pré-adoption, l'adoption et l'exploitation de la veille stratégique dans les entreprises.

[325] LEVET. J.L, *Op, Cit*, p 68.

3.1.2.4.La perception des attributs propres au contexte Organisation dans la PME SAR

Lors de notre entretien semi directif, le dirigeant de la PME SAR a mentionné les attributs du contexte Organisation qui suivent :

3.1.2.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle

L'attribut de la prédisposition organisationnelle met l'accent sur les diverses ressources dont dispose la PME, à un moment donné, et qui peuvent impacter la pré-adoption de la veille, dès lors, les ressource financière, technologique et humaine sont prises en considération.

La situation financière de la PME SAR, ne cesse de se faiblir ces derniers temps, plus précisément, depuis l'interdiction des importations des véhicules neufs. A ce titre, le dirigeant a évoqué : *Les résultats des trois dernières années n'étaient pas satisfaisants avec l'interdiction des importations des véhicules neufs, la branche a été fortement pénalisée.*

La technologie Internet, est par ailleurs, mobilisée par la PME SAR, en vue d'accéder au journal officiel. En sus, son dirigeant a mentionné que : *J'ai des abonnements pour des sites spécialisées, pour tous ce qui est appels d'offres.*

La prédisposition en ressources de la PME SAR est loin de constituer un levier, pouvant être exploité dans la pré-adoption du processus informationnel de veille. C'est ainsi, que le dirigeant de la PME en question, perçoit qu'il n'est envisageable de tirer profit de ses ressources actuelles, en vue de pré-adopter voire adopter la veille, en fait, pour celui-ci cet attribut secondaire à tendance à freiner de cette pré-adoption.

3.1.2.4.2. L'attribut de l'engagement du dirigeant de la PME SAR

En ce qui a trait à la veille situationnelle pratiqué par le PME en question, il semble que le dirigeant de la PME SAR, est le seul à être totalement impliqué, ainsi, celui-ci a signalé qu' : *Je paye pour avoir l'information, pour les sites spécialisés pour les appels d'offres, pour tous ce qui est abonnement au journal officiel, …franchement cela nous aide.*

En effet, LESCA & RAYMOND (1993), ont signalé, que la veille est très peu formalisée dans les PME, et elle est axée sur la personne du dirigeant, ce qui demeure, aussi, valable, pour la PME SAR, puisque la traque des informations est effectuée, principalement par son dirigeant.

3.1.2.4.3. L'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels

L'implication des collaborateurs de la PME SAR demeure très occasionnelle, puisque ses salariés, ne traquent pas, ne sélectionnent pas et ne diffusent pas les informations. Néanmoins, cela s'effectue, de temps en temps, lorsque le collaborateur a un contact direct avec un client ou tout autre acteur environnemental, dans ce sens, son dirigeant a affirmé : *Quand ils sont en contact direct avec le client, ou si c'est un proche de la famille, sur cela, il y a des remontées d'informations mais c'est très occasionnel.*

3.1.2.5. La perception des attributs de contexte Environnement dans la PME SAR

Les attributs relevant du contexte Environnement qui ont été cité par le dirigeant de la PME SAR sont :

3.1.2.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

La concurrence est modérée dans la branche de la PME SAR, c'est ce que son dirigeant nous a expliqué, en annonçant : *La concurrence dans la branche n'est pas aussi intense, c'est un domaine technique qui nécessite des capitaux et du savoir-faire, ce n'est pas comme les autres activités, le domaine de la carrosserie est un peu plus compliqué, il faut avoir de l'expérience et de l'information, il faut être du domaine, donc, ce n'est pas fortement concurrentiel.*

Le dirigeant de cette PME, certes, perçoit la concurrence modérée présente dans sa branche d'activité, nonobstant, ce dernier, affirme que cet attribut n'exerce pas d'influence aucune quant à la pré-adoption du processus de la veille stratégique.

3.1.2.5.2. Le support des partenaires environnementaux

Les partenaires environnementaux qui assistent la PME SAR, dans la traque et l'accès aux informations, sont ses clients et fournisseurs. A ce propos, son dirigeant a indiqué : *Le client, en sachant qu'il est déjà passé chez nos concurrents, alors, il nous communique le prix que nos concurrents lui ont proposé. Puis,* le *fournisseur nous accompagne par des informations concernant la qualité, la nouveauté, le prix aussi.*

Le client et le fournisseur sont les deux partenaires environnementaux, auprès desquels le dirigeant de la PME SAR, puise de l'information. Il s'agit, en fait, des sources d'information les plus naturelles pour l'entreprise, d'ailleurs, LESCA (1994), a souligné que les sources

d'informations sont nombreuses pour l'entreprise, nonobstant, la première source et la plus naturelle, réside dans les contacts que le dirigeant a, avec les interlocuteurs extérieurs, comme le client, le fournisseur, le concurrent, …

3.1.2.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement

Le Gouvernement algérien, crée une incertitude pesante sur les entreprises nationales, quelles soit grandes ou petites, et ce, de par la législation et la promulgation de nouvelles lois. Dans cette perspective, le dirigeant de la PME SAR, a évoqué : *Les lois qui vont être promulguée, il nous faut du temps, pour s'adapter à ces lois et à leurs répercussions, c'est pour ça qu'il faut anticiper et les avoir avant qu'elles ne soient promulguées. Par exemple, y a une loi promulguée en 2019, sur la hauteur du conteneur et sa dimension, on le savait pas, on a fabriqué des conteneurs et lorsque le client a ramené le véhicule chez l'ingénieur, celui-ci a refusé de le certifier puisqu'il est hors dimension.*

La traque des informations, dans la PME SAR, est exigée par le contexte environnemental dans lequel elle opère, dans ce sens, le Gouvernement, exerce une coercition, de par ses actions, sur cette entreprise, qui réagit par une traque non systématique et irrégulière des informations lui permettant de s'adapter aux pressions qu'elles véhiculent.

3.1.2.5.4. L'incertitude environnementale

L'incertitude environnementale à laquelle fait face cette PME, est engendrée par le manque d'information, c'est ce qui justifie le flou qui l'entoure, et qui est mis en lumière par son dirigeant qui nous a informé : *Si vous êtes venues, il y a quelques mois, j'allais vous dire que tout est flou, vue la conjoncture, vue la situation politique, c'est le flou total, parce qu'on ne sait pas qu'est-ce que tout ça réserve…*

Le manque d'informations est à l'origine de l'incertitude environnementale à laquelle fait face la PME SAR, en fait, la traque des informations est assurée uniquement par son dirigeant, celui-ci est submergé la majorité du temps par les tâches quotidiennes, qu'il est amené à réaliser, en conséquence, il subsiste au niveau de cette entreprise, le manque d'informations, qui ne permet pas concrètement de décrypter son environnement efficacement.

Par conséquent, la traque, la diffusion et traitement de l'information au niveau de la PME SAR, ne se font que d'une manière occasionnelle, et ce, pour réagir à un évènement ou une

situation problématique survenue. Par ailleurs, d'après son dirigeant, la PME SAR ne dispose pas d'un processus de veille structuré et formalisé, puisqu':

- *il s'agit d'une petite entreprise, et par rapport à sa taille, on ne peut pas* ;

- *Il y a des nouveautés mais pas chaque jour, ça ne bouge pas trop, dans notre branche, il n'y a pas des mises à jour fréquentes ;*

- *Ce n'est pas le coût de l'adoption de la veille qui nous fait défaut, mais, beaucoup plus le temps à y consacrer. On cherche les informations de manière intentionnelle, mais pas à temps plein et ce par contrainte de manque de temps.*

En sus, transposer le cadre théorique de recherche VOE, au cas de la PME SAR, nous permet de nous rendre compte, que l'attribut d'adaptation est le seul avantage relatif, que le dirigeant de cette PME a indiqué percevoir, comme un attribut l'ayant motivé à faire une veille situationnelle.

Toutefois, celui-ci perçoit que la veille est un processus informationnel qui ne convient pas pour la taille petite de son entreprise, de ce fait, elle est incompatible avec la dimension de la PME SAR, dont les ressources sont mobilisées avec davantage d'efficacité dans d'autres activités. Le dirigeant a confirmé que cette incompatibilité freine effectivement la pré-adoption de la veille.

La prédisposition organisationnelle en ressources financière et technologique, ne facilitent pas d'après le dirigeant cette pré-adoption, d'autant plus, que la ressource financière de la PME SAR ne cesse de baisser, depuis, la suspension des importations des véhicules neufs.

Le dirigeant a centralisé la veille situationnelle, puisqu'il est le seul a assuré la traque, le traitement et l'exploitation des informations lorsque un problème voire un besoin survient, cet attribut secondaire, est crucial vis-à-vis de sa pré-adoption, même si, le fait de ne pas impliquer les collaborateurs altère les résultats à escompter d'une manière substantielle, et ce, compte tenu, des caractéristiques cognitives du dirigeant, et de son emploi du temps chargé.

Les attributs secondaires relatifs au contexte Environnement, de pression concurrentielle n'a pas, selon le dirigeant de la PME SAR, d'impact quelconque vis-à-vis de la pré-adoption de la veille. Tandis que l'attribut, de support des partenaires, facilite cette pré-adoption, voire l'adoption, dans la mesure, où parmi les fournisseurs et les clients de cette entreprise, certains l'accompagnent en lui fournissant l'information de valeur.

L'attribut de pression du Gouvernement, est un attribut qui contraint le dirigeant de la PME SAR à traquer les informations, pour s'adapter d'une façon efficace aux évolutions véhiculées par ses actions.

L'incertitude environnementale, qui entoure la PME SAR est générée par le manque d'informations, ce qui est directement lié à la manière d'effectuer la veille situationnelle, dans le cas de la PME SAR, c'est exclusivement le dirigeant qui la prend en charge, et ce, d'une manière non systématique et irrégulière, ce qui ne remédie pas au manque des informations indispensables au bon fonctionnement de cet PME et donc, à l'incertitude que ce dernier engendre.

3.1.3. La PME SEK[326]

3.1.3.1.Présentation de la PME

La PME SEK est une SARL de service créée en 2004, son activité consiste à proposer des solutions techniques pour la filtration liquide, air comprimé et gaz. Son offre est destinée aux entreprises de l'agroalimentaire parmi IFRI, CEVITAL, GENIE GLACE, … et pharmaceutique comme DIMED, SAÏDAL, … En outre, le portefeuille client de la PME est composé de 40 entreprises.

Les résultats de la PME en termes de chiffre d'affaires ont toujours été positifs, d'après son dirigeant, depuis sa création. La PME SEK est mono-source, elle est le distributeur exclusif en Algérie des produits de l'entreprise anglaise DOMINICK HUNTER. La PME a eu en Octobre 2019 un certificat d'excellence de la part de son fournisseur pour sa croissance soutenue en termes d'achat quant à l'année antérieure, et ce, parmi, l'ensemble des autres entreprises clientes de l'Europe, du Moyen Orient, et de l'Afrique.

Le dirigeant de la PME nous a expliqué que son entreprise se démarque de ses rivales, du fait, qu'elle dispose d'une expérience assez importante, et de la disponibilité immédiate des produits, pour réaliser techniquement les solutions à proposer ou celles demandées par les clients.

[326] Un cas reconstruit de par l'exploitation des données collectées lors de l'entretien semi-directif réalisé avec le dirigeant de la PME SEK, le 08 Décembre 2019, et ce, pour une durée d'une heure et demi.

3.1.3.2. Profil du dirigeant de la PME SEK

Le dirigeant de la PME SEK, est un ingénieur hydraulicien de formation. Celui-ci a occupé des postes de responsabilité entre 1994-2004, dans des entreprises à la fois, publiques et privées avant de créer sa propre entreprise.

Pour ce qui est de ses tâches quotidiennes, ce dernier, nous a informé, qu'il œuvre à :

- *Se mettre à l'écoute des clients ;*
- *Donner des solutions techniques adéquates ;*
- *S'occuper des relations avec la banque et le comptable.*

3.1.3.3.La perception des attributs du contexte Veille dans la PME SEK

Les attributs relatifs au contexte du Veille, que le dirigeant de la PME SEK a mentionné, se rapportent à :

3.1.3.3.1. L'attribut de l'avantage relatif

Epauler le dirigeant dans ses prises de décision, est parmi les avantages que le processus informationnel de la veille stratégique, génère pour l'entreprise. En effet, il s'agit même du seul avantage que le dirigeant de la PME SEK a évoqué lors de notre entretien, en indiquant : *Quand un client arrive avec un devis fait chez un concurrent, on fait l'effort, de chercher l'information pour le convaincre de la supériorité de notre offre, en dehors, je ne vois pas l'intérêt de se mettre tout le temps à collecter des informations relatives à nos concurrents*.

Nous remarquons, dès lors, que la traque de l'information, et son exploitation, ne sont pas systématiques au niveau de cette PME, en fait, celles-ci servent à informer la décision (MARCON & MOINET, 2006) que le dirigeant est appelé à prendre, à un moment donné.

3.1.3.3.2. L'attribut de la compatibilité

Le dirigeant de la PME SEK ne perçoit pas, tout au moins, pour le moment la nécessité de mettre en place un processus de veille, puisqu'elle ne relève pas de ses préoccupations immédiates. Puis, ce dernier, considère que son entreprise n'exerce pas une activité stratégique et ce n'est pas non plus une grande entreprise cotée en bourse, donc, la veille n'est pas compatible ni avec la taille de son entreprise, ni avec ses orientations du moment. C'est ce qu'il nous a fait savoir, en soulignant : *Personnellement, au lieu d'affecter un collaborateur*

pour la recherche systématique de l'information à temps plein, je trouve qu'il me serait plus avantageux d'embaucher un commercial pour faire connaître mes produits sur le territoire national, et cela, ce n'est pas de tout parce que c'est complexe, seulement, ce qui m'importe pour le moment est de vulgariser davantage mes offres, puis, il faut dire, qu'il ne s'agit pas d'une entreprise cotée en bourse, ou d'une société à activité stratégique, donc, je ne vois pas vraiment l'intérêt.

Le dirigeant de la PME SEK, trouve que, le processus informationnel de veille n'est pas compatible, ni avec la dimension de son entreprise, ni avec ses orientations actuelles, il ne constitue pas une priorité, pour le moment. L'attribut de l'incompatibilité de ce processus avec les orientations de l'entreprise, est uniquement cité par le dirigeant de la PME SEK, nous estimons qu'il s'agit d'une acception émergente, que l'attribut de la comptabilité de la veille stratégique est en mesure de revêtir.

3.1.3.3.3. L'attribut de la complexité

Le dirigeant de la PME SEK perçoit une complexité, en ce qui concerne la traque et l'accès aux informations, essentiellement, celles propres aux concurrents. A ce propos son dirigeant a déclaré : *L'accès à l'information pour le client est facile comme même, ce qui n'est pas de tout valable pour les informations concernant les concurrents.*

Comme dans le cas des autres PME HAM, PME MEJ, PME DAH, la complexité entourant la phase de la traque des informations, est relative, à la non réalisation des phases qui la précèdent en amont, en particulier, la phase de ciblage. Une phase à travers, laquelle, l'entreprise arrête la liste des acteurs à surveiller, et celles des sources à mobiliser. En fait, l'efficacité de la phase de la traque dépend dans une large mesure de l'efficacité de la phase de ciblage. Dans cette perspective, il se peut, que cette complexité perçue dissipe, à mesure que, ce dirigeant réalise, au préalable, la phase de ciblage.

3.1.3.4.La perception des attributs relatifs au contexte Organisation dans la PME SEK

Le dirigeant de la PME SEK a indiqué les attributs du contexte Organisation suivants:

3.1.3.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle

La PME SEK dispose d'une situation financière saine, et ce, depuis sa création, c'est ainsi que, son dirigeant a indiqué: *Les résultats de la PME en termes de chiffre d'affaires ont toujours été positifs, et ce, depuis la création.*

Pour ce qui est de la ressource humaine de la PME, son dirigeant estime qu'elle est une ressource de qualité, et ses collaborateurs sont bien qualifiés, dans la mesure où ils effectuent leurs tâches de la manière la plus appropriée possible.

3.1.3.4.2. L'attribut de l'engagement du dirigeant

Le dirigeant de la PME en question, nous a déclaré son engagement en matière de la veille, et ce, à travers un ensemble d'action qu'il met en place, en vue de traquer, d'accéder à l'information qui lui est requise, et de l'exploiter. C'est ainsi, qu'il a évoqué :

- *J'accède à l'information, d'abord à travers l'acte de consommation, tous ce qui a trait à l'eau embouteillée et aux jus, si je trouve un produit nouveau sur le marché, je l'achète même si je ne consomme pas, et à travers les informations inscrites, je lance une recherche pour avoir davantage d'information ;*
- *Je participe aussi à des salons et à des foires, ce qui permet de procurer les catalogues des exposants, et je l'utilise pour contacter les clients potentiels les jours d'expositions ou juste après.*

Le dirigeant de la PME SEK est axé sur la traque et l'exploitation des informations, d'une manière occasionnelle, avec pour objectif d'amender les prises de décisions, qu'il est amené à effectuer dans le temps. Dans cette perspective, nous pouvons qualifier la veille mise au niveau de cette PME, d'une veille situationnelle, au sens de JAIN (1984), autrement dit, le dirigeant se met à la traque des informations lorsqu'il est question d'informer la prise de décision à prendre.

3.1.3.4.3. L'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels

Hormis, le dirigeant de la PME SEK, d'autres collaborateurs participent à la traque et l'exploitation des informations, c'est ce que ce dernier a confirmé, en mentionnant : *Deux de mes collaborateurs, s'intéressent aussi à la recherche de l'information, en particulier, celle se rapportant à notre domaine technique***.**

Le dirigeant de la PME SEK est épaulé par deux autres collaborateurs qui interviennent tour à tour dans la mise en place de cette veille occasionnelle, ce qui est susceptibles de consolider son efficacité, vis-à-vis de l'atteinte de son objectif consistant à sous tendre la prise de décision au niveau de cette entreprise.

3.1.3.5.La perception des attributs propre au contexte Environnement dans la PME SEK

Les attributs de contexte Environnement, que le dirigeant de la PME SEK a mentionné sont :

3.1.3.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

La PME SEK exerce ses activités dans une branche concurrentielle, dans laquelle les concurrents œuvrent à consolider davantage leurs portefeuilles de clients, et procèdent en conséquence, au détournement des clients au détriment des entreprises rivales. Le dirigeant de la PME SEK a déclaré : *Notre branche est assez concurrentielle. Je cherche des informations par rapport à l'offre de la concurrence, j'analyse l'offre de mes concurrents, ce qui m'intéresse est d'avoir l'information quant à la qualité et le prix. D'ailleurs, il m'est arrivé de perdre un client avec lequel on a travaillé quatre ans au profit d'un concurrent, certainement, parce que celui-ci, lui a offert un prix inférieur au nôtre. Peut-être qu'il a eu mon prix !!!Et lui a proposé par conséquent, un prix inférieur.*

Le concurrent est un acteur environnemental, que le dirigeant de la PME SEK surveille, d'une manière occasionnelle. Les informations concernant le prix et la qualité des prestations des entreprises rivales, sont cruciales, pour le dirigeant de cette PME, puisqu'il les exploite dans ses prises de décisions.

3.1.3.5.2. L'attribut du support des partenaires environnementaux

Le dirigeant de la PME SEK a cité quelques partenaires qu'il considère comme des sources d'information fiable, qu'il mobilise par moment, pour accéder à l'information dont il a besoin, il est question de :

- ***Banque :*** *Elle nous informe des changements qui surviennent par rapport à la réglementation, en particulier, que nous importons les produits que nous utilisons pour nos solutions ;*

- ***Clients*** *: Je n'épargne pas l'effort pour les fidéliser, après avoir vendu la solution, je maintiens toujours un contact avec l'entreprise, je fais souvent des visites à mes clients, ce faisant, j'assure en quelque sorte le service après-vente, c'est un bon moyen de retenir les clients, et d'avoir l'information quant à ses installations et ses extensions éventuelles ;*

- ***Fournisseur*** *: Nous pourvoit d'informations principalement celles techniques ;*

L'attribut du support des partenaires environnementaux, considère les acteurs de l'environnement de la PME SEK, qui lui rend facile l'accès à la matière première de la veille, en l'occurrence, l'information. Dans ce sens, ces partenaires peuvent jouer un rôle de facilitateurs quant à l'engagement de l'entreprise dans la pré-adoption, l'adoption de la veille.

3.1.3.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement

En étant une entreprise qui travaille avec des produits importés, la PME SEK perçoit la pression imposée à travers la promulgation incessante de nouvelles lois concernant l'importation, qui tendent tantôt à leur limitation tantôt à leur interdiction, …dans ce sens, le dirigeant de cette entreprise a indiqué : *Par rapport aux importations c'est trop instable, y a toujours de nouvelles lois. Dans notre pays, ce n'est pas possible d'anticiper la promulgation des lois.*

La PME SEK est une entreprise de plus, qui perçoit cette coercition de la part de l'acteur environnemental Gouvernement, qui de par sa politique engendre du flou, et de l'incertitude, en particulier, en ce qui a trait aux importations, dont dépendent la majorité des entreprises nationales, publiques que privées, grandes que petites.

3.1.3.5.4. L'attribut de l'incertitude environnementale

L'incertitude environnementale que les entreprises perçoivent est une conséquence directe du manque d'informations, de la prolifération des informations, ou encore, du manque de confiance vis-à-vis des informations disponibles entre les mains des collaborateurs de l'entreprise concernée. En outre, dans le cas, de la PME SEK, cette incertitude environnementale provient principalement du manque d'information qui pèse sur son dirigeant, qui a signalé : *Evidemment, notre environnement est trop instable, par moment, on se sent confus, et on ne comprend rien de tout.*

Le dirigeant de la PME SEK, met sous surveillance, réactive et non systématique deux acteurs environnementaux qui sont le client et le concurrent. Le dirigeant perçoit, en fait, qu'il s'agit des acteurs qui impactent davantage de par leurs actions son entreprise, c'est ainsi, qu'il s'intéresse à traquer les informations qui leurs correspondent, lorsque cela lui parait indispensable, c'est-à-dire, lorsqu'il a une décision à prendre.

En guise de conclusion, revenir sur les déterminants qui influent la pré-adoption, l'adoption et l'exploitation de la veille situationnelle assurée au niveau de la PME SEK, nous emmène vers

la considération des attributs du cadre théorique de recherche VOE, rapportés au cas de cette entreprise.

Dans ce sens, l'amélioration de la prise de décision est le seul avantage relatif, propre au contexte de Veille, que le dirigeant de la PME SEK a indiqué, comme un attribut l'ayant motivé à mener la veille situationnelle tantôt pour traquer des informations concernant les entreprises rivales, tantôt, pour traquer des informations propres à des entreprises clientes.

Un second attribut de contexte Veille, que ce dirigeant a évoqué, est celui de l'incompatibilité de ce processus informationnel avec la dimension, et les orientations du moment de la PME SEK, en effet, la veille systématique et formalisée ne constitue pas une priorité, à l'heure actuelle, pour celui-ci. Ce qui justifie, par ailleurs, le fait que la veille mise en place est menée de façon non systématique et irrégulière.

Le dirigeant de la PME SEK perçoit de la complexité, en ce qui concerne la phase de la traque des informations, il s'agit, en fait, d'un attribut, qui a tendance à impacter négativement l'adoption et l'exploitation de cette veille situationnelle menée.

La prédisposition organisationnelle, en ressource financière et humaine, est un attribut du contexte Organisation, que le dirigeant de la PME SEK perçoit comme un attribut qui a facilité jusqu'ici la mise en place d'une façon occasionnelle de la veille, ces ressources constituent un levier exploité pour la mener, par moment.

Dans la même lignée, les attributs de l'engagement du dirigeant et de l'implication des utilisateurs potentiels, ont selon le dirigeant de la PME SEK, porté la veille situationnelle mise en place au niveau de cette entreprise.

La pression concurrentielle à laquelle fait face la PME SEK, l'a contrainte à surveiller ses rivales, d'autant plus, qu'elle a perdu des clients au profit de certaines entreprises concurrentes. D'après le dirigeant, la concurrence vive présente dans sa branche, a rendu indispensable de mener la veille, ne serait-ce que d'une manière occasionnelle. L'attribut environnemental, du support des partenaires, comme la banque, le client, et le fournisseur, ont, selon le dirigeant de la PME SEK, facilité la pré-adoption, l'adoption et l'exploitation de cette veille.

Les attributs de la pression du Gouvernement et de l'incertitude environnementale, rendent encore plus flou et insaisissable l'environnement de cette PME, cependant, ils n'exercent pas,

d'après son dirigeant, un impact quelconque quant à la mise en place de la veille situationnelle, assurée jusque-là au niveau de la PME SEK.

3.2. Les PME dont le profil de veille est dormeur

Les PME à profil dormeur, consistent en ces entreprises, qui pour le moment, ne s'intéressent qu'à leur bon fonctionnement interne. En fait, d'après LEVET (2008), celles-ci fassent juste ce qui est nécessaire, puisque l'essentiel étant la bonne marche de l'entreprise[327]. Dans un autre vocable, ce type d'entreprise n'est pas vraiment porté sur la traque, le traitement, la diffusion et l'exploitation des informations concernant leurs environnements spécifiques que globaux.

3.2.1. La PME ALB[328]

3.2.1.1. La présentation de l'entreprise

La PME ALB est une SARL familiale, créée en 2001. Elle est présente dans la fabrication de l'aliment de volailles, dans l'élevage et l'accouvage. L'entreprise emploie à l'heure actuelle 24 salariés, et son capital social est détenu par quatre associés qui sont des frères.

Les avantages dont dispose la PME en question, selon son dirigeant tiennent à l'expérience accumulée, l'entreprise est parmi les anciennes sur le marché, elle a une bonne réputation, et les clients savent que son produit est d'une bonne qualité. Dès lors, celui-ci a indiqué : *On travaille avec sérieux, nos fournisseurs on les règle à temps, et ils savent que nous sommes solvables, ils ont confiance en nous, à la fois, pour nos fournisseurs que pour nos clients.*

3.2.1.2. Profil du dirigeant-héritier de la PME ALB

Le dirigeant de la PME est un héritier, il occupe le poste en question depuis 2010. Celui-ci est, en fait, titulaire d'une licence en sciences économiques de l'université de Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, et ce, depuis 2005.

Pour ce qui est des tâches quotidiennes de ce dirigeant-héritier, a annoncé: *J'assure beaucoup plus la vente et aussi la comptabilité de l'entreprise.*

[327] LEVET. J.L, *Op, Cit*, p 67.
[328] Le cas de la PME ALB est reconstitué de par les données collectées, lors de l'entretien semi-directif que nous avons mené auprès de son dirigeant le 30 Janvier 2020. Une rencontre qui a duré 1 heure 15 mn.

3.2.1.3. Les attributs se rapportant au contexte Veille dans la PME ALB

L'avantage relatif est le seul attribut relatif au processus de veille, que le dirigeant héritier de la PME ALB a mis en lumière lors de notre entretien:

3.2.1.3.1. L'attribut de l'avantage relatif

Le premier avantage que le dirigeant de la PME ALB a mis en avant est celui de la prise de décision. En effet, la prise de décision en entreprise est toujours conditionnée par les informations que le décideur détient à un moment précis. Le processus informationnel de la veille procure pour le décideur ces informations qui l'épaulent dans ses prises de décision, c'est dans cette perspective que celui-ci a signalé : *On essaie de la chercher, la preuve, on vient de demander à notre fournisseur, si il y a du monde au port ? Une telle information est en mesure de nous apporter une valeur ajoutée, pour déceler si la demande est importante ou non et cela nous mène vers d'autres déductions. Pareil, lorsqu'il s'agit, de s'approvisionner à Bejaïa, on demande souvent à nos chauffeurs, de nous renseigner…c'est un repère pour nous ce genre d'informations, en fait, cela nous aide pour décider de quoi faire.*

Le second avantage mentionné est celui de l'adaptation, dans ce sens, ce dirigeant a indiqué : *Il faut dire, que de telles informations, en provenance de diverses sources, nous guident pour des stratégies à court terme, c'est tout, cela nous permet uniquement de savoir qu'est ce qui se passe, en ce moment même, en vue de réagir.*

Il importe de noter que la recherche des informations, n'est pas systématique au niveau de la PME ALB, les rares tentatives de la traque des informations que le dirigeant de cette PME et ses frangins, effectuent, sont motivées par les besoins de prendre une meilleure décision, et de réagir d'une manière efficace aux mutations survenues.

3.2.1.4. Les attributs relatifs au contexte Organisation dans la PME ALB

Un seul attribut se référant à l'organisation interne de la PME ALB a été désigné par son dirigeant. En outre, celui-ci n'a pas mis l'accent sur les attributs de l'engagement du dirigeant et de celui de l'implication des utilisateurs potentiels, parce qu'il est à noter, qu'au moment où nous avons eu l'entretien avec le dirigeant, celui-ci a signalé que sa PME ne mène pas de la veille, elle ne traque pas, ne traite pas, ne diffuse et n'exploite pas les informations, du fait qu'elle n'est est pas considérée indispensable pour son entreprise.

3.2.1.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle dans la PME ALB

Le dirigeant de la PME ALB estime que son entreprise dispose d'une ressource financière solide, ses trois derniers exercices ont été bénéficiaires, et la gestion de cette dernière, s'appuie sur la tendance à constituer des réserves pour faire face aux impasses éventuelles. Dans cette perspective, celui-ci a mentionné : *Les résultats de notre PME, pour les trois dernières années étaient positifs, puis, nous avons une expérience dans la gestion, là, on suit, la courbe des hauts et des bas de l'activité, ce que nous permet de planifier et de bien gérer nos ressources financières, en particulier, on a des réserves, tout le temps.*

Parmi les diverses ressources dont dispose son entreprise, ce dirigeant, a signalé qu'à l'heure actuelle, sa ressource financière, est la seule ressource qui peut être considérée comme un levier à exploiter concernant la pré-adoption prochaine de ce processus informationnel.

3.2.1.5. Les attributs propres au contexte Environnement dans la PME ALB

Pour ce qui est du contexte Environnement de la PME ALB, son dirigeant a présenté les attributs qui suivent :

3.2.1.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

La PME n'est pas la seule qui opère sur le marché, il existe plusieurs autres entreprises dans la branche qui sont de diverses tailles et qui opèrent à des stades différents de la chaîne de valeur, à la fois, au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou qu'au niveau national, d'ailleurs le dirigeant de la PME ALB a déclaré *: il y a plein d'autres entreprises, il s'agit généralement de petites entreprises, créées pour la plupart dans le cadre de l'ENSEJ. En fait, nous sommes des centaines dans chaque wilaya, et nous nous partageons le marché.*

Cependant, nous avons été marqué par le fait, que ce dirigeant, ne connais pas ses concurrents directs régionaux et nationaux. A un certain moment du déroulement de notre entrevue, nous l'avons interrogé à propos de ses concurrents phares, et celui-ci nous a pas répondu, par ailleurs, il nous explicité que : *il y a des centaines, peut-être même des milliers au niveau de la Wilaya et aussi sur le territoire national.*

3.2.1.5.2. L'attribut du support des partenaires

Le dirigeant de la PME ALB, a cité quelques acteurs environnementaux qui lui accompagnent, d'une manière occasionnelle, dans l'accès aux informations, nous trouvons parmi :

- ***Les importateurs :*** *La majorité du temps, les importateurs, qui sont au nombre de 08 à l'échelle nationale, ont l'information (amont : quantité des reproductions importées), ils ne la partagent pas, ce n'est pas de la rétention, mais, en la divulguant, ils risquent leurs parts de marché, cependant, il y a des moments, ou ils nous jette un mot, si on l'analyse, on cherche, on demande, on fournit des efforts, cela peut aboutir à quelque chose ;*

- ***Les employés des fournisseurs/importateurs :*** *Nous arrivons aussi à avoir de l'information auprès de leurs employés, des fois par rapport à l'arrivage, puis, on analyse, on cherche, pour avoir plus de visibilité ;*

- ***Les clients :*** *Des fois, nos clients nous fournissent aussi des informations, nous avons notre frère à Djelfa, il nous renseigne, en fait, la majorité des producteurs y sont concentrés, enfin, chacun à ses moyens.*

En outre, le dirigeant de cette PME, nous a expliqué que les informations qui lui proviennent de ces partenaires, lui servent, pour la majorité, à seulement orienter ses actions du court terme voire de très court terme.

3.2.1.5.3. L'attribut de l'incertitude environnementale

L'incertitude environnementale peut être générée par diverses postures qu'à l'entreprise vis-à-vis de l'information. Dans le cas de la PME ALB, cette incertitude environnementale que son dirigeant a évoqué se rapporte aux manques d'informations quant aux facteurs responsables de la baisse des prix du poulet sur le marché. A ce propos, ce dernier a déclaré que : *Nous passons souvent par des moments de flou, d'incertitude, comme la situation actuelle, le prix du poulet est en baisse, et on ne sait pas pourquoi ? Lorsque l'on se réfère au marché, nous avons des contacts entre nous, est ce que ça travaille bien, comment ? Parce que lorsque ça travaille bien, les prix baissent, sauf, qu'ils nous disent, que ça ne travaille pas, mais, le prix a baissé comme même, peut-être ceci est lié à d'autres facteurs, comme celui du pouvoir d'achat du consommateur.*

En outre, un autre type d'incertitude environnementale est mise en lumière par le dirigeant de cette PME, il s'agit de celle générée par le manque de confiance vis-à-vis de l'information statistique disponible relative à leur métier, à cet effet, il a indiqué que : *Notre branche n'est pas vraiment régulée…les statistique dans notre pays sont tellement biaisées, qu'elles ne renseignent rien.*

Pour conclure, le dirigeant de la PME ALB reconnait que l'information constitue un facteur crucial pour mener à bon escient son activité, et pérenniser son entreprise. Néanmoins, celui-ci, nous a indiqué: *Il faut dire, que nous n'avons pas toujours l'information dont nous avons besoin. Pour être honnête, on ne se met pas à sa traque.*

En outre, de par le croisement des réponses du dirigeant à plusieurs de nos interrogations, nous nous sommes, rendues compte, qu'il n'y a pas de traque systématique et formalisée des informations, au niveau de la PME ALB, pour les raisons suivantes :

- *On n'a pas le temps, si on essaie, peut-être qu'on va délaisser notre travail ;*
- *Nous n'avons pas le relationnel, sois disons, qui nous permis d'y avoir accès ;*
- *Pour notre activité, l'essentiel est en amont, au moment de l'achat du poussin de reproduction, c'est à ce moment que nous avons besoin d'informations, maintenant, si on déclenche la production, on ne peut rien faire, même si j'aurai l'information, elle ne me rapportera aucun gain en aval ;*

Par conséquent, la PME ALB, rentre dans cette catégorie des entreprises qui ne sont concernées par la pré-adoption du processus informationnel de veille stratégique, puisqu'à l'heure actuelle, celle-ci ne le mène pas, elle est une PME à profil dormeur. Par ailleurs, le dirigeant de cette PME, procède de temps en temps, à la traque des informations, en vue d'amender ses prises de décisions, ou pour s'adapter d'une manière efficace, aux évolutions qui se sont produites.

Dans cette perspective, la prise de décision et l'adaptation renvoient à l'avantage relatif, un attribut secondaire du contexte Veille, qui, d'après le dirigeant de la PME ALB, l'a motivé et le motive encore, à se mettre à la traque des informations même d'une façon momentanée. En sus, la ressource financière, constitue la seule ressource, que le dirigeant a mentionné, pour pouvoir être considérée comme étant un levier, en mesure de faciliter cette traque intermittente des informations.

Pour le dirigeant de la PME ALB, l'attribut du contexte Environnement, du support des partenaires est perçu comme un attribut concourant à faciliter une pré-adoption prochaine, tandis que, les attributs de pression concurrentielle, et de l'incertitude environnementale, se sont révélés neutres en la matière.

Les attributs ayant un impact positif, c'est-à-dire qui motivent ou qui facilitent la prochaine pré-adoption du processus de veille stratégique, d'après le dirigeant de la PME ALB, sont, l'attribut de l'avantage relatif propre au contexte Veille, l'attribut de la prédisposition organisationnelle en ressource financière se rapportant au contexte Organisation, et l'attribut du support des partenaires environnementaux, du contexte Environnement.

3.2.2. La PME CHE[329]

3.2.2.1. La présentation de l'entreprise

La PME est une SARL créée en 2002, constituée de trois unités : unité aliment, unité abattage et le couvoir. L'entreprise emploie au total une centaine de salariés, dont 25 sont affectés à l'unité Aliment.

Les installations de l'unité Aliment, ont été modernisées en 2014, et une nouvelle fabrique plus performante est installée, ce qui s'est répercuté positivement sur la qualité du produit. La PME CHE, maîtrise toute la chaîne du poussin reproduction, jusqu'à l'abattage, contrairement à la majorité de ses concurrents qui ne sont présent que sur une partie de cette chaîne.

Le projet futur de la PME CHE, consiste à croître davantage, son dirigeant a signalé : *C'est déjà étudié, on s'est maintes fois, discuter la possibilité d'intégrer le marché de l'Ouest, et beaucoup plus celui de l'Est, on veut agrandir l'entreprise, il nous reste de s'intégrer vers l'amont à travers l'importation de matière première.*

3.2.2.2.Présentation du profil du dirigeant mandataire de la PME CHE

Le dirigeant de l'unité Aliment avec lequel nous nous sommes entretenues, est dirigeant mandaté par le propriétaire de la SARL.

Celui-ci dirige, par ailleurs, la PME depuis sa création. En fait, il est un gestionnaire de stock et approvisionnement, de formation, et il a travaillé pour une alimentation générale de gros,

[329] Pour reconstituer le cas de la PME CHE, nous avons exploité les données colligées, lors de l'entretien semi-directif que nous avons eu avec son dirigeant le 26 Février 2020. Cet entretien a duré 01 heure.

avant d'en occuper le poste de dirigeant. Pour ce qui a trait à ses tâches quotidiennes, celui-ci a déclaré*: Je m'occupe du programme de la production, de l'affectation du personnel. J'*essaie *de superviser chacune des opérations, je les oriente, et j'assure aussi un travail de contrôle.*

3.2.2.3. Les attributs relatifs au contexte Veille stratégique dans la PME CHE

Le dirigeant de l'unité Aliment de la PME CHE, perçoit que l'information n'est pas indispensable pour son entreprise. D'ailleurs, d'après ce dernier, pour se maintenir en activité, il importe : *D'être du domaine, ce n'est pas très important l'information pour nous, le tout est de savoir acheter une matière première de qualité, puis il y a le prix, il faut le négocier*.

Ce qui est capital pour le dirigeant interrogé, est d'avoir un produit de bonne qualité, pour subsister voire pour croître, celui-ci a ainsi indiqué : *Notre devise c'est la qualité, vous savez nous avons des éleveurs qui travaillent avec nous depuis dix ans, ils nous sont fidèles, puis, il y a ceux qui changent mais finissent par nous revenir.*

3.2.2.4.Les attributs du contexte Organisation dans la PME CHE

Comme dans le cas de la PME ALB, dans la PME CHE, aussi, seul l'attribut de la prédisposition organisationnelle est mis en avant par son dirigeant. En effet, les attributs de l'engagement du dirigeant et celui de l'implication des utilisateurs potentiels, n'ont pas été indiqués, parce que la PME en question, ne traque pas, ne traite pas, ne diffuse pas et ne tire pas profit de l'information, du moment, que son dirigeant ne perçoit pas, l'utilité de l'information pour son entreprise, et donc, celle du processus informationnel de veille stratégique.

3.2.2.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle

En exerçant ses activités dans la même branche que la PME ALB, la PME CHE a certes, eu des exercices bénéficiaires par le passé, comme le met en avant son dirigeant : *L'an 2016 était le meilleur exercice, on a travaillé avec deux équipes, y avait de la production, et on était parmi les meilleurs, d'ailleurs, nous avons eu des titres honorifiques de la part de la Wilaya par rapport à nos conditions d'hygiène, et la qualité de l'aliment.*

Cependant, pour l'année 2020, la situation financière de cette entreprise se trouve fortement impactée par ce que son dirigeant a évoqué : *Notre marché est en régression, en ce moment*

(fin février 2020) la consommation de la volaille ne cesse de chuter, affectée par les rumeurs concernant une infection répandue parmi les viandes blanches.

La baisse du chiffre d'affaires de l'entreprise, se répercute sensiblement sur ses détentions en ressources financières, ce qui est susceptibles de limiter sa marge de manœuvre et ses investissements futurs.

Internet est la technologie que le dirigeant de cette PME a, signalé utiliser le plus souvent pour s'informer, en particulier, sur le cours des matières premières. C'est ainsi qu'il a déclaré : *On se renseigne sur Internet, on connait les pays d'où ils importent, donc, on suit un peu par rapport aux quantités produites.*

3.2.2.5.Les attributs propres au contexte Environnement dans la PME CHE

Les attributs propres au contexte Environnement mis en avant par le dirigeant de la PME CHE sont :

3.2.2.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

L'unité Aliment de la PME CHE, fait face à une concurrence intense, spécifiquement, vis-à-vis d'un concurrent situé à Boumerdes. A ce titre, le dirigeant nous a exposé: *On a des concurrents, au niveau de notre Wilayas. Puis, nous avons un concurrent à Boumerdes, qui est entré en activité, il y a seulement deux ans. Il importe directement la matière première sans l'intervention d'intermédiaires, de plus, il a construit une usine géante, disons trois fois la nôtre, question superficie, donc, il bénéficie de l'effet de volume, d'ailleurs, son offre est 10%-15% moins chère que la nôtre, il est notre plus grand concurrent. Il faut de dire aussi, que nous avons perdu quelques-uns de nos clients à son profit.*

Pour certains des concurrents opérant dans la wilaya de Tizi-Ouzou, il existe une coopération entre eux et l'unité aliment de la PME CHE, d'ailleurs, son dirigeant signalé: *On se contacte souvent avec nos concurrents, il s'agit de contact commerciaux, on s'entraide, si nous avons une commande importante et notre cheptel ne suffit pas, on les sollicite, ils nous ramènent le produit (poulet pour l'abattage), de la matière aussi, pareil pour nous. Néanmoins, il y a de la concurrence, au niveau de la vente, nos prix sont différents, et cela revient à la formulation de l'aliment.*

La branche de la PME CHE est concurrentielle, toutefois, son dirigeant ne perçoit l'utilité de tirer profit des informations concernant son environnement concurrentiel, dans ce sens, il

suffit d'après celui-ci, de s'approvisionner en une matière première de qualité, de négocier de la meilleure façon les prix, pour survivre à cette concurrence.

3.2.2.5.2. L'attribut de la pression du Gouvernement

De par ses politiques, le Gouvernement Algérien, génère davantage d'incertitude et de flou pour les entreprises nationales. En étant dépendantes des importations des matières premières et des composants, et …, la majorité de ces entreprises appréhendent la promulgation de lois qui stipulent la limitation ou encore l'arrêt des importations qui leurs sont indispensables, pour demeurer toujours fonctionnelles. La PME CHE, en particulier, l'unité Aliment ne fait pas exception, dans le sens ou, tout changement des lois se rapportant aux importations des matières premières, est en mesure de l'impacter d'une manière décisive. Toutefois, ne pas avoir du contrôle, ou tout au moins des informations quant à ces mutations des lois, engendre une situation de flou pour le dirigeant de cette entreprise.

Dans cette lignée, le dirigeant de l'unité Aliment de cette PME a déclaré: *Le problème est beaucoup plus administratif, on ne sait pas réellement, si il y aura toujours les importations, ou si ils vont les suspendre. Enfin, ce qui nous influence le plus, sont les décisions de l'Etat, c'est notre souci majeur. Cette incertitude est omniprésente, cela est valable pour le moment même, on ne sait pas, en tout cas, du jour au lendemain, tout est possible.*

En guise de conclusion, la PME CHE n'a pas mise en place, le processus de veille stratégique, en fait, son dirigeant ne perçoit pas l'utilité de l'information pour son entreprise. C'est ainsi, qu'aucun des quatre attributs du contexte Veille, n'a été indiqué par celui-ci, pour avoir un impact significatif quant à sa pré-adoption.

La ressource financière de la PME CHE est en baisse, et son dirigeant exploite la technologie Internet d'une manière occasionnelle, pour s'informer sur le cours des matières premières qu'il utilise dans sa production. En dépit du fait, que le dirigeant de la PME CHE a mis l'accent sur la prédisposition organisationnelle de sa PME en ressources financière et technologique, ce dernier, ne perçoit pas l'influence qu'elles sont en mesure d'exercer vis-à-vis la pré-adoption de la veille stratégique. La branche de la PME CHE se caractérise par la présence d'une concurrence animée, et l'acteur environnemental Gouvernement, engendre de l'incertitude, de par ses politiques. Dès lors, le dirigeant de cette PME a déclaré percevoir à la fois, une pression concurrentielle et une pression gouvernementale, cependant, ces deux attributs propres au contexte Environnement, n'ont pas d'effet quant à cette pré-adoption.

Le dirigeant de la PME CHE, ne perçoit pas, les attributs du cadre théorique de recherche VOE, comme étant des attributs qui motivent, facilitent, contraignent, ou freinent la pré-adoption de la veille stratégique. En effet, la PME CHE est entreprise à profil dormeur, qui se limite, principalement, à assurer un fonctionnement interne adéquat. Dans ce sens, nous estimons que cette PME est une non-adopter[330], puisque, pour le moment, son dirigeant n'a pas l'intention de pré-adopter le processus informationnel de veille, étant donné, qu'il ne perçoit pas son importance et son utilité.

3.2.3. La PME CAB[331]

3.2.3.1.La présentation de l'entreprise

La PME CAB est une entreprise familiale, dont le statut juridique est SARL. Elle a été créée en 2012, et ce, suite à sa séparation avec l'entreprise MAD dont la création remonte à l'année 1995.

L'entreprise en question emploie 40 salariés. L'activité de la PME consiste en la production des affaires scolaires, des articles du bureau et des articles de publicité.

L'an 2014, la PME CAB a bénéficié de l'accompagnement de l'ANDI pour le développement, ce qui lui a permis de s'offrir un équipement plus moderne, générant, ainsi, une augmentation de sa productivité, et une amélioration de la qualité de ses produits.

3.2.3.2.Le profil du dirigeant de la PME CAB

Le dirigeant propriétaire et créateur de la PME CAB, est un ingénieur en automatique. Ce dernier, a été depuis 1995 un codirigeant d'une autre entreprise opérant dans la même branche.

Par ailleurs, celui-ci nous a explicité qu'il assure des tâches diverses, allant de la gestion administrative à d'éventuelles interventions dans la fonction commerciale et celle de production.

3.2.3.3. Les attributs propres au contexte de Veille dans la PME CAB

Dans la même lignée que la PME CHE, le dirigeant de la PME CAB perçoit que l'information n'est pas capitale, en effet, ce qui compte davantage pour ce dernier, est le bon

[330] IACOVOU. L.C, BENBASAT. I & DEXTER. A.S, Op, Cit, p 476.
[331] Le cas de la PME CAB est reconstitué de par les données colligées, lors de l'entretien semi-directif que nous avons eu avec son dirigeant le 21 Janvier 2020. En fait, celui-ci a duré d'une 01 heure.

fonctionnement de son entreprise. C'est ainsi qu'il a déclaré : *Pour l'information, c'est le phénomène de bouche à oreille, des fois, on n'a même pas besoin de cette information, au fond au fond, on n'a pas besoin de cette information, j'ai mes machines qui sont en train de travailler, et ma matière je l'ai acheté, je fabrique mon stylo, je le charge et je l'achemine vers le client, et c'est tout. Vous pensez que nous avons un service qui s'occupe de l'information ? Et bon, non.*

Dans la PME CAB, l'accent est mis sur les activités de production et de commercialisation, tout compte fait, tant que les ateliers fonctionnent, l'entreprise n'aura pas besoin de se préoccuper de la traque, du traitement, de la diffusion et de l'exploitation des informations.

3.2.3.3.1. L'attribut de la compatibilité

Le seul attribut relatif au processus de veille que ce dirigeant a mis en exergue est celui de l'incompatibilité de ce processus informationnel avec la dimension actuelle de son entreprise. C'est ce qu'il nous a expliqué en indiquant: *Les grandes entreprises ont besoin de ça, et quand elles investissent ce n'est pas avec un million de dinar, c'est des milliards comme la SONATRACH, CEVITAL, ...si elles se lancent dans un projet qui compte des milliards de dinars, dans ce cas, elles auront besoin de l'information.*

Le dirigeant de la PME CAB nous a exprimé l'incompatibilité du processus de la veille stratégique avec la taille de son entreprise, et ce, tout en se comparant aux grandes entreprises, dont les investissements sont largement plus importants. Autrement dit, pour ce dirigeant, la veille, est indispensable dans les entreprises qui investissent des montants importants, et non pour les PME dont les ressources sont limitées.

3.2.3.4. Les attributs du contexte Organisation dans la PME CAB

Pour les attributs concernant le contexte Organisation interne de la PME CAB, son dirigeant a évoqué uniquement un seul attribut qui est :

3.2.3.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle

Tout investissement que l'entreprise est appelée à effectuer est conditionné par sa prédisposition organisationnelle. En fait, les investissements d'une entreprise ne peuvent pas être appréhendés en dehors des ressources dont elle dispose. C'est ainsi, qu'à ce niveau nous nous intéressons aux ressources dont dispose la PME CAB et qui sont en mesure de lui faciliter la pré-adoption probable de la veille.

Néanmoins, le dirigeant de la PME CAB nous a déclaré lors de notre entretien que son entreprise est entrée dans une tendance baissière de son chiffre d'affaires, il y a quelque temps, c'est ce qui a impacté sa situation financière. Pour reprendre ses mots, le dirigeant a indiqué : *Le chiffre d'affaires est revu à la baisse ces derniers temps, en raison de la conjoncture économique que connait notre pays.*

La ressource financière de la PME, est considérée comme un levier facilitant la pré-adoption du processus informationnel de veille, puisqu'elle lui garantit de supporter les charges qui s'y afférent tout au long de ce projet. C'est ainsi, que la baisse de la ressource financière de la PME CAB, constitue un frein de plus, conjugué au fait que son dirigeant ne perçoit, à l'heure actuelle, l'utilité de la veille stratégique pour son entreprise.

3.2.3.5. Les attributs relatifs au contexte Environnement dans la PME CAB

Les attributs se rapportant au contexte Environnement, qui ont été mis en relief par le dirigeant de la PME CAB, sont :

3.2.3.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle

Au niveau régional, plus précisément, au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou, le dirigeant de la PME CAB nous a révélé qu'il n'y a pas vraiment une concurrence rude entre les entreprises de la branche, pour celui-ci, cela revient à ce qu'il a souligné: *A mon sens, pourquoi la concurrence n'est pas vive ? C'est que tous ensemble, nous n'arrivons pas à satisfaire le marché, il y a de la place pour tous, la demande dépasse l'offre. Cela revient aux capacités de production et aussi au manque de la formation des gens, il faut comme même un minimum de savoir-faire, et nos employés nous viennent sans aucune expérience, ils sont formé dans les ateliers.*

Nonobstant, la concurrence vive perçue dans la branche de la PME CAB, provient des entreprises importatrices. A ce titre le dirigeant a mentionné : *Cependant, s'il existe un concurrent, c'est l'importation, et cela demeure valable pour tous les fabricants nationaux. Parce que les importateurs n'importent pas uniquement pour combler le manque, mais ils importent encore plus, puis, ceux-ci n'ont pas de charges comme nous, ce sont des entreprises commerciales pas des entreprises de production.*

La branche de la PME CAB est une branche concurrentielle, toutefois, son dirigeant, ne perçoit pas cette pression au niveau régional voire national, étant donné que les capacités de

production des entreprises en place, ne permettent pas de satisfaire le marché algérien. En sus, la pression concurrentielle, provient, selon ce dernier, des entreprises importatrices, qui à la différence, des entreprises productives, comme la PME CAB, ont beaucoup moins de charges à supporter, ce qui rend, de fait, la concurrence inéquitable dans cette branche.

3.2.3.5.2. L'attribut du support des partenaires

Les clients et les fournisseurs sont les deux partenaires, auprès desquels le dirigeant de la PME CAB accède à certaines informations. Dans ce sens, il a signalé :

- ***Les clients :*** *Nos clients sont aussi, les clients des importateurs, vous allez chez l'un d'eux et il vous dit, que tel a importé un stylo de bon design, c'est comme ça, c'est le phénomène de bouche à oreille, je vous garantis, ce n'est pas du KGB ou la CIA ;*
- ***Les fournisseurs :*** *Nos fournisseurs sont les fournisseurs de tous les autres fabricants, peut-être je vais aller acheter une matière chez quelqu'un, puis un autre passera pour acheter aussi, le fournisseur lui dira que tel a acheté tant de matière, en fait, pour les fournisseurs, y en a pas beaucoup, donc, on se rabat sur eux, on travaille les mêmes matières, pratiquement les mêmes matières.*

Dans cette perspective, ce dirigeant nous a signalé à propos des partenaires, consolide, en conséquence, la réflexion de LESCA (1994), selon laquelle, les sources auxquelles l'entreprise peut puiser des informations au sujet de son environnement sont nombreuses et diverses. Néanmoins, la première source et la plus naturelle sans doute, réside dans les contacts que les membres de l'entreprise ont avec les interlocuteurs extérieurs tels que le client, le concurrent, le fournisseur, …[332]

3.2.3.5.3. L'incertitude environnementale

Tout comme les autres PME, l'entreprise CAB opère dans un environnement que son dirigeant a qualifié d'incertain. En fait, l'incertitude environnementale au quelle fait face cette PME est engendrée par le manque d'informations. A ce titre, le dirigeant de la PME CAB a déclaré : *A ce niveau nous procédons à une compression des effectifs, c'est par rapport aux aléas actuels, on ne sait pas de quoi demain sera fait, on ne sait pas, alors, on prend un tout petit peu nos devant, pour essayer de rester sur le marché avec un minimum.*

[332] LESCA. H, Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise, Aster, 1994, p 93.

Pour un dirigeant qui ne perçoit pas l'utilité de l'information pour son entreprise, il est tout à fait logique, qu'il sera confronté à des situations dans lesquelles il manque d'informations, ce qui engendre, en conséquence, de l'incertitude vis-à-vis de son environnement et ses évolutions.

En conclusion, comme dans le cas de la PME CHE, le dirigeant de la PME CAB, ne perçoit pas, aussi, l'importance et l'utilité de s'intéresser à l'information, et donc, de se mettre à la traquer, la traiter, la diffuser et l'exploiter, de manière à tirer avantage de cette ressource vitale (LESCA, 1994 ; BERGERON, 2000) pour les entreprises.

Par ailleurs, en ce qui a trait, au contexte Veille stratégique, le dirigeant de la PME CAB, a déclaré percevoir l'incompatibilité de ce processus informationnel de veille stratégique avec la dimension de son entreprise, dans ce sens, il nous a expliqué, que la veille stratégique trouve toute sa place dans les grandes entreprises, qui procèdent à des investissements importants, ce faisant, elles sont tenues de s'informer régulièrement sur leurs environnements. En effet, cette incompatibilité perçue, ne fait que confirmer la réflexion de ce dirigeant, pour qui, les informations n'influent point le fonctionnement de sa PME. La prédisposition organisationnelle, est le seul attribut relatif au contexte Organisation, que le dirigeant de la PME CAB a mis en exergue, d'ailleurs, la ressource financière de cette entreprise est en baisse, ce qui n'est pas enclin a facilité sa pré-adoption de la veille stratégique, même accompagnée d'une volonté manifeste de la part de son dirigeant.

La PME CAB fait face à une concurrence vive de la part des importateurs, ce qui engendre par voie de conséquence, une pression concurrentielle qui pèse sur elle. De plus, son dirigeant perçoit une incertitude environnementale effective. Cependant, ces deux attributs du contexte Environnement, n'ont pas, d'après ce dirigeant, d'impact réel quant à la pré-adoption de ce processus informationnel. Le dirigeant de la PME CAB bénéficie du support des partenaires environnementaux clients et fournisseurs, cet attribut aurait facilité dans une certaine mesure cette pré-adoption, si le dirigeant avait vraiment la volonté de le faire.

Tout compte fait, la majorité des attributs secondaires du cadre de recherche théorique VOE, se sont révélés d'impacts neutres dans le cas de la PME CAB, seulement l'attribut de la compatibilité de la veille stratégique, a été perçu comme un déterminants freinant la pré-adoption prochaine, puisque le dirigeant de la PME CAB perçoit que ce processus informationnel, est incompatible avec la taille actuelle de son entreprise. Comme la PME CHE, la PME CAB est aussi, une entreprise que l'on peut qualifier de non-adopter

(IACOVOU *et al,* 1995), parce que, pour le moment, son dirigeant ne perçoit pas la valeur ajoutée que l'information est en mesure d'apporter pour sa PME. Nonobstant, nous estimons, qu'il est bien envisageable, que ce profil dormeur-non-adopter évolue, dans le cas où, cette perception de l'inutilité de l'information, qu'a ce dirigeant, change dans le temps.

Pour conclure la présente section, il est important de mettre en lumière que, les dirigeants des PME DAH et PME SAR, perçoivent l'avantage relatif de l'adaptation, que confère la veille stratégique, comme étant un attribut les ayant motivé à l'assurer, justement, pour tirer parti des informations traquées, par moment, dans l'objectif de réagir et de s'adapter d'une manière efficace, à un problème, ou encore à un événement qui a eu lieu.

En sus, le cas de la PME DAH, nous a permis de nous rendre compte que, son dirigeant perçoit de la complexité relative à l'incomplétude des informations traquées, dans ce sens, nous estimons qu'il est impératif de s'intéresser à la réalisation de la phase de création collective de sens, qui va permettre d'atténuer cette complexité perçue, en traitant et interprétant collectivement ces informations, ce qui est susceptible de les rendre plus riches et facilement exploitables.

Ce même cas, met en avant, l'inadéquation des profils des collaborateurs internes de la PME DAH, voire même ceux externes par rapport aux tâches qu'ils sont amenés à assurer dans le cadre de leur poste de veilleur. En sus, comme pour la PME GAD, quelques collaborateurs de la PME DAH, traquent de l'information et la remontent par peur que l'entreprise ne cesse son activité et qu'ils se trouvent sans emploi.

Pour la PME SEK, son dirigeant perçoit la prise de décision comme l'avantage relatif de la veille, qui l'a stimulé, à traquer les informations, d'une manière discontinue e non systématique, et ce, dans l'objectif d'informer la décision qu'il est amené à prendre. De plus, ce dirigeant, nous a livré une acception différente voire émergente, de l'attribut de la compatibilité de la veille, dans le sens, ou il a mentionné, qu'elle est incompatible avec la nature de son activité, qui n'est point une activité stratégique et avec ses priorités du moment, qui consistent à faire connaître son offre au niveau national.

Enfin, en ce qui concerne les PME réactives, il faut noter, que leurs dirigeants ont mis en lumière plusieurs des attributs composant le cadre théorique, nonobstant, ils ne perçoivent pas, que leurs impacts peuvent les motiver, les contraindre, ou leur faciliter la pré-adoption prochaine du processus informationnel de veille stratégique.

Dans la catégorie des PME à profil veilleur dormeur, nous avons la PME ALB dont le dirigeant héritier reconnait l'importance de l'information pour son entreprise. par ailleurs, en dépit que deux avantages relatifs de la veille sont perçu, il s'agit de celui de l'adaptation et de celui de la prise de décision, celui-ci et ses collaborateurs ne traquent pas, ne traitent pas, ne diffusent pas, et n'exploitent pas les informations, d'une manière volontaire, et ce, pour plusieurs raisons, qu'il a évoqué, parmi le manque de temps, et la difficulté d'accéder à l'information indispensable.

Les dirigeants des PME CHE et PME CAB, ne saisissent pas l'utilité de l'information pour leurs entreprises respectives. Ces derniers, s'intéressent uniquement, pour le moment, à assurer la production et à vendre le produit, il semble, que ne pas disposer de l'information, ne leurs cause pas de désavantages. En effet, nous avons qualifié ces PME de non-adopters, tout en sachant, que ce profil peut bien évoluer, dans le cas où, ces dirigeants vont se rendre, compte dans le futur, de l'indispensabilité de l'information pour leurs PME.

Il convient, toutefois, de souligner, que la majorité des attributs du cadre théorique VOE, se sont révélés d'impacts neutres vis-à-vis de la pré-adoption de la veille stratégique dans ces PME au profil veilleur dormeur.

De plus, en ce qui concerne les PME CHE et PME CAB, les dirigeants ont davantage mis l'accent sur les attributs propres au contexte Environnement, que sur ceux relatifs aux autres contextes de Veille stratégique et d'Organisation. Cela suppose, en conséquence, que ceux-ci subissent les aléas et les mutations de leurs environnements respectifs, néanmoins, ils ne traquent pas et ne tirent pas profit des informations, concernant les divers acteurs environnementaux, qui les affectent de par leurs actions, d'une façon plus ou moins décisive.

CONCLUSION

Notre travail de recherche s'intéresse aux déterminants pouvant avoir une influence quant à la pré-adoption de la veille stratégique au niveau des PME, en particulier, celles qui opèrent au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou. C'est ainsi qu'au cours de l'analyse des données que nous avons collectées auprès des dirigeants rencontrés, nous avons remarqué que certaines PME, notamment, celles au profil offensif et actif, telles que les PME HAM, PME MEJ, PME GAD, PME HYP, PME SMA et PME ATT, ont mis en place les veilles concurrentielle, commerciale, réglementaire, salariale, … Dès lors, nous nous sommes mises à utiliser au lieu du concept de veille stratégique, ceux des veilles concrètement exploitées dans chacune de ces PME, puisque leurs dirigeants eux-mêmes considèrent les veilles qu'ils ont mises en œuvre, comme stratégiques pour leurs entreprises.

Nous nous rendons compte, aussi, que les onze attributs du cadre théorique VOE, n'ont pas tous un effet similaire au niveau des PME appartenant à la même catégorie. Ainsi, l'attribut de l'avantage relatif de la veille stratégique, est perçu différemment par les dirigeants des PME à profil actif, en l'occurrence, la PME MEJ, la PME GAD, la PME HYP, la PME SMA et la PME ATT. Autrement dit, chacun de ces dirigeants perçoit des avantages relatifs qui impactent la pré-adoption du processus informationnel de veille, bien qu'un autre ne les perçoit pas, forcement comme tels.

En sus, le nombre d'attributs perçus pour avoir un impact quant à la pré-adoption de la veille est sensiblement plus important dans le cas de la seule PME à profil offensif, qui est la PME HAM. En outre, ce nombre demeure plus ou moins constant pour les PME à profil de veilleur actif. Par contre, celui-ci a tendance à baisser notablement dans les PME dont le profil est réactif telle que la PME DAH, la PME SAR et la PME SEK, jusqu'à devenir insignifiant pour les PME à profil dormeur c'est-à-dire les PME ALB, PME CHE et PME CAB.

En sus, l'analyse des données colligées que nous avons effectuée, nous a permis de distinguer quatre types d'attribut, et ce, en fonction de la nature de l'influence qu'ils exercent quant à la pré-adoption de la veille stratégique, au niveau de PME, il s'agit :

- Des attributs perçus par les dirigeants comme attributs **motivant** à pré-adopter la veille stratégique : Nous trouvons dans ce type, l'attribut de l'avantage relatif, puisque avoir un gain en mesure de résulter de la mise en place de processus de veille, motive le dirigeant à s'y intéresser sérieusement. L'attribut de la testabilité de ce processus

informationnel, du moment que procéder par palier offre une assurance pour la PME concernée, ce qui la motive, en conséquence, à s'engager en la matière. Enfin, l'attribut de l'engagement du dirigeant de l'entreprise, étant donné qu'il est crucial de manifester la volonté de procéder à cette pré-adoption voir à l'adoption de la veille, cet attribut motive les collaborateurs des PME à s'inscrire dans une telle dynamique ;

- Des attributs perçus par les dirigeants en tant qu'attributs **contraignant** de pré-adopter la veille : Ce second type est composé exclusivement d'attributs propres au contexte Environnement, il est question de l'attribut de la pression concurrentielle, l'attribut de la pression du Gouvernement et celui de l'incertitude environnementale. En effet, pour faire face aux rivales, pour contourner le flou engendré par les politiques décidées par le Gouvernement, et pour atténuer l'incertitude issue des interrelations et des interactions des autres acteurs environnementaux, certaines des PME de notre étude, ont été contraintes de pré-adopter et d'adopter la veille, sous peine de disparaître du marché ;

- Des attributs perçus en tant qu'attributs **facilitant** cette pré-adoption : Parmi ces attributs nous avons celui de la prédisposition organisationnelle en ressource, l'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels et l'attribut du support des partenaires environnementaux. En fait, ceux-ci peuvent être considérés comme des leviers que les dirigeants sont amenés à exploiter pour pré-adopter voire adopter ce processus informationnel, d'une manière plus aisée ;

- Les attributs perçus comme des attributs **freinant** la pré-adoption de la veille stratégique : Il est important de mentionner que ce type comprend uniquement des attributs relatifs au contexte de Veille, comme l'attribut de la complexité, l'attribut de la compatibilité et l'attribut émergent de la non-instantanéité de ses résultats. Percevoir le processus de veille stratégique comme étant complexe, incompatible autant au niveau cognitif, qu'opérationnel, ou vis-à-vis de la dimension modeste de l'entreprise, de la nature non stratégique de son activité et des orientations prioritaires du moment, ou encore, ses résultats qui tardent à s'afficher ne font que freiner sa pré-adoption.

A la lumière, de ce qui vient d'être développé, les onze attributs du cadre VOE, avec le seul attribut émergent se rapportant au processus de veille, peuvent motiver, contraindre ou faciliter la pré-adoption de la veille stratégique, comme ils peuvent freiner cette dernière.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion de ce travail de thèse, nous allons présenter la synthèse de notre recherche, ses principaux apports théorique, méthodologique et pratique ainsi que ses limites et les perspectives de recherche qu'elle suscite.

La synthèse de notre travail

Pour rappel, l'objectif de cette thèse porte sur l'identification, l'analyse et la compréhension des déterminants qui impactent la pré-adoption du processus informationnel de la veille stratégique dans certaines PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Dans cette perspective, nous avons mobilisé conjointement le cadre théorique VOE et la théorie de diffusion des innovations, puisque nous avons d'emblée considéré la veille stratégique, entant qu'une innovation, caractérisée par des attributs secondaires.

L'étude des trois contextes du cadre théorique VOE, en l'occurrence, le contexte de la Veille stratégique, de l'Organisation, et celui de l'Environnement de la PME, nous a permis de déceler onze attributs secondaires, dont quatre se rapportent au contexte de la veille stratégique, il s'agit de l':

- Attribut de l'avantage relatif ;
- Attribut de la compatibilité ;
- Attribut de la complexité ;
- Attribut de la possibilité d'essai (la testabilité).

Trois attributs secondaires se réfèrent au contexte Organisation de la PME, parmi l':

- Attribut de la prédisposition organisationnelle ;
- Attribut de l'engagement du dirigeant de la PME ;
- Attribut de l'implication des utilisateurs potentiels.

Quatre derniers attributs secondaires relatifs au contexte Environnement, et qui sont l':

- Attribut de la pression concurrentielle ;
- Attribut de la pression du Gouvernement ;
- Attribut du support des partenaires environnementaux ;
- Attribut de l'incertitude environnementale.

Ce faisant, nous avons établi les soubassements théoriques à exploiter tout au long de notre travail de recherche. Ultérieurement, il a été question de transposer chacun de ces attributs

secondaires à notre terrain de recherche, constitué exclusivement de PME qui opèrent au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Tout en étant cadrées par un positionnement épistémologique interprétativiste, nous avons effectué auprès de ces entreprises, une recherche qualitative exploratoire appuyée par une posture empathique, et dont l'outil privilégie de la collecte de données a consisté en l'entretien semi-directif.

Nous avons menés les entretiens auprès de douze dirigeants de PME présentent au niveau de la Wilaya de Tizi-Ouzou. Le dirigeant de la PME a été notre interlocuteur exclusif, un choix que nous jugeons approprié, puisque celui-ci dispose mieux que quiconque d'autres, des informations congruentes qui concerne son entreprise, et de par, ses prérogatives, il est à même le seul à décider de pré-adopter ou ne pas pré-adopter ce processus informationnel.

Au terme du travail réalisé, nous sommes parvenues à distinguer quatre profils de PME (JAIN, 1984 ; LEVET, 2008), et ce, en fonction de la manière dont le processus informationnel de la veille stratégique est effectué en leur sein, ces profils sont :

Le profil de veilleur offensif : la seule PME, qui appartient à ce profil est la PME HAM, une entreprise doté d'un processus de veille concurrentielle systématique, formalisé et structuré. Ce processus, est pris en charge à temps plein par une équipe de renseignement, de cinq collaborateurs animés par un responsable. En effet, la mission de l'équipe consiste à traquer, remonter, traiter, diffuser et exploiter l'information concernant les concurrents de la PME, en vue de consolider sa capacité à innover, à s'adapter à son environnement, à anticiper l'avènement des mutations et enfin, à rendre meilleures les prises de décisions à effectuer;

Le profil de veilleur actif : dans ce profil figure cinq PME, il est question de la PME MEJ, la PME GAD, la PME HYP, la PME SMA, et la PME ATT. Ces PME opèrent des veilles qui leur semblent stratégiques (PATEYRON, 1998 ; AUDET, 2001 ; LESCA et al, 2005), d'une manière régulière et systématique, sans pour autant les formaliser et les doter de structures dédiées. Dans ce sens, la veille stratégique des PME MEJ, et la PME HYP, conjugue les trois veilles réglementaire, technologique et concurrentielle. Cependant, la veille stratégique de la PME GAD allie les veilles, commerciale, salariale et climatique. La PME SMA qui opère dans la branche de la grande distribution s'est axée sur la veille commerciale, qui est perçue, stratégique, par son dirigeant, et la PME ATT met en œuvre les veilles commerciale et concurrentielle, du moment, qu'à l'heure actuelle, elles, lui sont les plus indispensables, pour renforcer sa capacité d'adaptation;

Le profil des veilleurs réactifs : la PME DAH, la PME SAR, la PME SEK, font partie de ce profil. Elles effectuent une veille situationnelle (JAIN, 1984), c'est-à-dire, la traque, le traitement, et la diffusion des informations dépendent principalement de l'avènement d'un besoin en information, ou d'un problème, … dans ce sens, la veille situationnelle opérée par ces PME, n'a pas de structure propre, et ne s'effectue pas de façon systématique ou régulière. En outre, dans les PME DAH et PME SAR, les dirigeants ont centralisé cette veille, ils sont les seuls à effectuer ce processus informationnel de temps à autre, et ce, sans aspirer à faire participer leurs collaborateurs en la matière, ce qui est en mesure d'altérer la qualité de la veille situationnelle qu'ils assurent ainsi que les résultats auxquels ils parviennent;

Le profil dormeur : la PME ALB, la PME CHE et la PME CAB y appartiennent. Il s'agit, en effet, d'entreprises dont les dirigeants ne perçoivent pas, pour le moment, l'utilité de pré-adopter ce processus informationnel pour leurs entreprises, disposer de l'information ne suscite point leur intérêt. En conséquence, ceux-ci peuvent être qualifiés des non-adopter (IACOVOU *et al*, 1995). Néanmoins, il est envisageable, que ce profil dormeur-non-adopter évolue, dans le cas où, cette perception de l'inutilité de l'information, qu'ont ces dirigeant, change dans le temps.

Il convient, toutefois, de mentionner, que nous nous sommes focalisées sur la perception qu'a chacun des dirigeants interviewés, de l'attribut secondaire et de son impact par rapport à la pré-adoption de la veille stratégique au niveau de sa PME. Il est question, en fait, de comprendre les déterminants de sa pré-adoption. Dès lors, nous avons eu des représentations assez diverses concernant leurs impacts vis-à-vis de cette pré-adoption, parce que chaque dirigeant, et en fonction des caractéristiques de son entreprise et de son environnement, développe une perception différente de l'influence qu'exerce l'attribut. Au final, un même attribut est perçu, selon les divers dirigeants des PME, impacter différemment la pré-adoption de la veille stratégique.

Par ailleurs, les dirigeants des PME interrogés perçoivent quatre types d'impact que l'ensemble des onze attributs secondaires exercent vis-à-vis de la pré-adoption de la veille stratégique. Ainsi, ils aperçoivent que les attributs de l'avantage relatif, de la possibilité d'essai et de l'engagement du dirigeant comme susceptibles de les **motiver** et motiver leurs collaborateurs à s'engager dans ce projet de pré-adoption.

De plus, les attributs secondaires, qui sont perçus par les dirigeants, **faciliter** cette pré-adoption, sont ceux de la prédisposition organisationnelle de la PME en ressources, de

l'implication des utilisateurs potentiels et du support des partenaires environnementaux. Ces attributs sont considérés, des leviers à exploiter pour réussir la pré-adoption voire l'adoption de la veille stratégique au niveau de la PME.

Les attributs secondaires du cadre VOE sont aussi perçus **contraindre** les PME à pré-adopter la veille stratégique pour ne pas devoir cesser leurs activités. Les attributs de la pression concurrentielle, de la pression du Gouvernement et de l'incertitude environnementale y font partie.

La catégorie des attributs secondaires, perçus par les dirigeants, responsables de **freiner** les PME étudiées de pré-adopter le processus informationnel de la veille stratégique se réfèrent exclusivement à des attributs du contexte Veille stratégique. Il s'agit des attributs de la complexité et de la compatibilité, dès lors percevoir ce processus complexe ou incompatible pour l'entreprise, ne fera que freiner sa pré-adoption en son niveau.

Somme toute, chacun des attributs secondaire étudiés est perçu par au moins l'un des dirigeants de la PME HAM et/ou des PME à profil de veilleur actif, pour avoir un impact réel quant à la pré-adoption voire l'adoption du processus de la veille stratégique. Cet impact tend tantôt à motiver, ou à faciliter tantôt à contraindre, ou à freiner. En outre, dans certains cas, l'attribut secondaire se révèle neutre quand à cette pré-adoption.

Les dirigeants des PME dont le profil est réactif, perçoivent aussi les impacts qu'exercent ces attributs secondaires, cependant, l'étendu des attributs qui affectent, vraisemblablement la pré-adoption de la veille situationnelle, est remarquablement inférieur et moins important, que dans les PME offensive et active en matière de veille, et ce, pour devenir anodin voire nul dans les PME à profil dormeur.

Enfin, pour ce qui est de la pré-adoption et de l'adoption de la veille stratégique dans les PME étudiées, nous rejoignons COGGIA (2009), qui a mis en lumière que les spécificités structurelles d'une PME ne sont pas en soi, un obstacle à la pratique de la veille stratégique. Les relations de proximité, tout au sein de l'entreprise, qu'avec son environnement extérieur, sont des avantages lorsqu'il s'agit de pré-adopter et d'adopter ce processus informationnel.

Les apports de notre travail de recherche

Notre travail de recherche est de nature qualitative exploratoire à visée compréhensive. L'objectif assigné à notre recherche est clair, il s'agit de comprendre la perception, des

dirigeants, des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou étudiées, des impacts qu'exercent les attributs secondaires du cadre théorique VOE vis-à-vis de la pré-adoption du processus de veille stratégique. Par ailleurs, par rapport aux études antérieures, nous estimons que les contributions théorique et méthodologique, de notre travail se manifeste en plusieurs points, qui sont :

Premier point : le cadre théorique auquel nous avons eu recours, est employé, la majorité du temps, dans l'étude de l'adoption des technologies, en particulier, celles de l'information dans les diverses organisations. En fait, le cadre initial est nommé Technologie-Organisation-Environnement, et pour mener à bien notre recherche nous l'avons transposé, pour considérer, le contexte de la veille stratégique et ses attributs, au lieu de celui du contexte de technologie ;

Deuxième point : pour exploiter la théorie de la diffusion des innovations (ROGERS, 1995) au niveau de l'entreprise, nous avons posé pour postulat de départ, que la veille stratégique constitue une innovation pour la PME qui envisage la pré-adopter. Dès lors, il s'est révélé justifié d'exploiter les attributs secondaires (l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la testabilité, et l'observabilité), de cette innovation, et qui expliquent sa diffusion parmi une population d'entreprises ;

Troisième point : les recherches antérieures relatives à l'étude de l'adoption du processus informationnel de la veille stratégique au niveau de l'entreprise ont jusque-là privilégié une approche constructiviste (CARON-FASAN, 1997 ; BLANCO, 1998. BROUARD, 2007), à travers laquelle, il est envisageable d'accompagner l'entreprise dans le projet d'adoption, tout en co-construisant (GIORDANO, 2003) le chercheur et les acteurs de l'entreprise le projet de recherche. C'est ainsi que, nous estimons que notre recherche est parmi les rares, qui ont mobilisé une approche interprétativiste, appuyée par une posture empathique, et visant à comprendre la perception des dirigeants des impacts exercés par les attributs secondaires du cadre VOE quant à la pré-adoption de la veille stratégique dans quelques PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou ;

Quatrième point : en matière d'adoption de la veille stratégique, les grandes entreprises ont toujours été favorisées, puisqu'elles sont considérées de par leurs prédispositions en ressources, comme un terrain plus approprié. C'est ainsi, que nous jugeons que parmi les apports de notre travail, figure le choix du terrain de recherche, qui consiste en les PME de la

Wilaya de Tizi-Ouzou, qui ne sont que peu ou prou étudiées, lorsqu'il est question, de pré-adopter et d'adopter un tel processus informationnel.

En sus, ce travail de thèse, met en lumière des apports pratiques, qui se reflètent dans :

Premier point : l'émergence d'un attribut nouveau, le dirigeant de la PME à profil offensif HAM, perçoit que parmi les attributs en mesure de freiner la pré-adoption et l'adoption de ce processus informationnel, figure celui de **la non-instantanéité de ses résultats**, c'est-à-dire, que même si la PME mette en place la veille stratégique, ses résultats ne sont point immédiats. Dès lors, et avec la tendance des entreprises modernes à privilégier la gestion du court terme (CHOWDHURY, 2011), certains dirigeants des PME peuvent être freinés, délaissant, ainsi, un tel projet, rien que parce que ses résultats requièrent du temps pour se manifester ;

Deuxième point : l'émergence d'une acception nouvelle de l'attribut secondaire de la comptabilité de la veille stratégique. Celui-ci est, pris en considération du point de vue théorique sous les deux angles cognitif et opérationnel (GROVER, 1993), en d'autre vocable, le processus informationnel de la veille stratégique doit être cohérent avec les connaissances du dirigeant et de ses collaborateurs, et/ou avec les tâches et le travail quotidiens de tout un chacun, dans l'entreprise concernée. Nonobstant, les dirigeants des PME MEJ, PME DAH et PME SAR perçoivent, que la veille stratégique est **incompatible avec la petite taille de leurs entreprises**, dans ce sens, ils estiment que ce processus informationnel est compatible uniquement pour les grandes entreprises.

Dans ce sens, il convient de souligner que, de nombreux auteurs attestent de la possibilité de la PME malgré sa taille modeste à profiter des apports de la veille stratégique, de ce fait, LARIVET & BROUARD (2007) ont avancé que le fait pour une PME de pratiquer de la veille stratégique, ne semble pas avoir de rapport avec sa taille. BREILLAT (2010) appuie encore le constat des auteurs précédents, en mentionnant que sur le plan purement théorique, la veille est à priori compatible quelle que soit la taille de l'organisation envisagée (entreprise, multinationale, collectivité territoriale, Etat…) et donc, parfaitement applicables aux PME.

Inversement, LEVET (2008) et COGGIA (2009) soutiennent la réflexion de ces dirigeants des PME interrogés, dans la mesure où ils avancent que la taille de l'entreprise est aussi une donnée importante quant aux pratiques de veille dans les PME. Renchérissant ainsi, que le

taux d'entreprise ayant une activité de surveillance plus développé que la moyenne, évolue en fonction de la taille de l'entreprise. Par ailleurs, et à la lumière des développements précédents, nous considérons que ce qui handicape les PME, c'est moins leur taille petite, ou la difficulté à mettre en place un processus informationnel, que la perception qu'en ont ses dirigeants (HASSID et al, 2009), en particulier, que ceux des PME, de la Wilaya de Tizi-Ouzou, ne sont ni sensibilisé ni formé à cet égard.

Troisième point : les dirigeants des PME HAM, PME MEJ, et la PME SAR, perçoivent de la complexité en ce qui a trait à l'accès à l'information, ou en encore à l'incomplétude des informations collectées dans la PME DAH. À ce niveau, cet attribut ne concerne que des phases précises du processus informationnel de la veille stratégique, en l'occurrence, celle de la traque en particulier. Toutefois, cette phase, est, certes cruciale, mais dépend des phases qui la précèdent comme celles d'utilisation et du ciblage, et des phases qui la succèdent, notamment celle de création collective du sens. En conséquence, dans le cas où l'ensemble de ces phases n'est pas accompli, la PME se heurte souvent à un accès difficile aux informations, au même temps, que les informations traquées ne peuvent jamais être complètes et faciles à exploiter sans la réalisation de la phase de la création collective de sens. Cette complexité perçue et qui est en mesure de freiner la pré-adoption et l'adoption de la veille, diminuera si les phases, amont et aval à la traque vont être accomplies correctement au niveau de ces quatre PME.

Quatrième point : les PME à profil de veilleur actif disposent de veille stratégique systématique, néanmoins, les dirigeants de quelque unes de ces PME n'envisagent pas à les formaliser et leur créer des structures propres, parce que :

- Le dirigeant de la PME MEJ, perçoit qu'il ne dispose pas en interne de collaborateurs ayant le profil adéquat pour prendre en charge le processus de la veille stratégique. En fait, le collaborateur à profil approprié pour ce dirigeant est celui qui tout en étant un spécialiste de la veille, possède des connaissances solides du métier de la PME ;
- Les dirigeants des PME GAD et PME ATT, perçoivent que le fait de créer des postes de veilleur, va permettre aux autres acteurs environnementaux de les repérer et de les impacter dans l'exercice de leur travail consistant à traquer les informations.

Les limites de ce travail de recherche

Il est important de mentionner, que notre travail de thèse, n'est pas exempte de certaines limites, parmi :

En premier, se pose la limite relative au nombre de PME étudiées. La taille de l'échantillon est réduite (12 PME), même si nous estimons que le seuil de saturation a été atteint, le potentiel de découverte demeure, limité. Néanmoins, dans notre recherche nous n'avons pas eu d'entretien avec de femmes dirigeantes, ce qui peut constituer une faiblesse de ce travail, quant à l'importance du nombre et de la variété des PME étudiées ainsi que de leurs dirigeants respectifs ;

En second, la généralisation des résultats auxquels nous sommes parvenues, est tributaire des choix épistémologique et méthodologique effectués, et qui nous ne conduisent pas à des lois universelles (MILES et al, 2010), mais plutôt à une compréhension pratique des significations et des actions de notre interlocuteur exclusif qui est le dirigeant de la PME. Au fait, celui-ci est traversé par plusieurs logiques. La compréhension de ses logiques d'action doit être appréhendée dans une perspective dynamique et situationnelle. En effet, une des caractéristiques du dirigeant de PME est qu'il est « un homme à trois têtes » (BAUER, 1993). Le dirigeant s'intéresse essentiellement aux résultats de son entreprise, dans ce cas il peut être qualifié d'Homo-Economicus. Il s'intéresse également à son pouvoir, de ce fait, nous le nommons Homo-Politicus. Et enfin il s'intéresse aux acteurs de son organisation, il sera alors appelé Pater-Familias (LAARRAF, 2010). Que le projet naturel du dirigeant de la PME soit de vendre, de conserver ou de partager, il reste l'Homme de l'entreprise. Ces points soulevés, nous incitent à garder toute la prudence dans la généralisation de nos résultats. Ce travail ne constitue, qu'une étape dans la compréhension des déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans quelques PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou ;

En tertio, les onze attributs secondaires que nous avons retenus, ne sont pas les seuls à pouvoir impacter la pré-adoption du processus informationnel de la veille stratégique en entreprise, ainsi, nous ne pouvons pas arguer qu'ils sont exhaustifs, ce qui peut être appréhendé comme une faiblesse de ce travail. Dès lors, il serait intéressant de considérer d'autres attributs se rapportant aux trois contextes du cadre VOE ;

Enfin, Notre étude a un caractère régional, puisque, nous nous sommes axées sur l'étude des seules PME opérant dans la Wilaya de Tizi-Ouzou, ce qui constitue à la fois une force

d'ancrage régional, mais aussi une faiblesse. Donc, il serait avantageux de l'étendre aux PME des autres Wilayas, ou si possible de la comparer avec d'autres études régionales déjà effectuées, pour vérifier le degré de fiabilité externe des résultats obtenus.

Perspectives de développement de la recherche

Notre travail peut être prolongé de différentes façons. Dans un premier temps, il serait intéressant d'axer la prochaine recherche sur l'influence des caractéristiques propres de la personnalité du dirigeant de la PME, sur la pré-adoption du processus de la veille stratégique. En effet, nous savons que le dirigeant de la PME impacte d'une manière certaine cette pré-adoption, et en vue, d'enrichir ce travail, il est important de considérer en plus des trois contextes du cadre théorique VOE, un quatrième centré sur la personnalité du dirigeant. Dans ce sens, les théories du **planned behavior** (MATHIESON, 1991) et/ou celle de **reasoned action** (AJZEN *et al*, 1992) peuvent être exploitées;

Dans un deuxième temps, s'intéresser à l'étude de l'adoption effective de la veille stratégique au niveau de ce type d'entreprise offrirait un prolongement de recherche riche. Ce travail de thèse, nous le réitérons encore une fois, ne constitue qu'une étape dans la compréhension des déterminants de la pré-adoption voire l'adoption de ce processus informationnel au niveau des PME de la Wilaya de Tizi-Ouzou. De par ce dernier, nous avons tenté de comprendre les déterminants qui motivent, facilitent, contraignent ou freinent un tel projet. En outre, notre finalité demeure de collaborer et d'accompagner les PME intéressées à l'adoption concrète de la veille stratégique, et pour ce faire, il est envisageable de prolonger le travail déjà effectué, en axant les prochaines recherches autour de la question centrale suivante : comment adopter et opérationnaliser un processus de veille stratégique dans la PME ?

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages

- ACHARD. P, La dimension humaine de l'intelligence économique, Lavoisier, 2005.
- ALLAIN-DUPRE. P & DUHARD. N, Les armes secrètes de la décision : la gestion de l'information au service de la performance économique, Gualino, 1997.
- ARGYRIS. C, Action science and organizational learning, Journal of Managerial Psychology, Vol 10, 1995.
- BERGERON .P, Veille stratégique et PME : comparaison des politiques gouvernementales de soutien, Presses de l'Université de Québec, 2000.
- BESSON .B & POSSIN .J.C, Du renseignement à l'intelligence économique, 2e édition, Dunod, 2001.
- BLOCH .A, « L'intelligence économique », 2e édition, ECONOMICA, 1999.
- BRUTE DE REMUR .D, Ce que l'intelligence économique veut dire, Les éditions d'Organisations, 2006.
- CHOO .C-W, The knowing organization, Oxford university press, 1998.
- CLAMEN .M, Manuel de lobbying, Dunod, 2005.
- COGGIA. V, Intelligence économique et prise de décision dans les PME, L'Harmattan, 2009.
- CROZIER .M & FRIEDBERG .E, L'acteur et le système, Editions du Seuil, 1977.
- D'AVENI .R, Hyper-compétition, Vuibert, 1995.
- DAVID .A, HATCHUEL. A & LAUFER.R, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, 2e édition, Vuibert, 2008.
- DESGARDINS .B, Le nouvel environnement international, Dunod, 1997.
- DUMEZ .H, Méthodologie de la recherche qualitative, Vuibert, 2013.
- EVRARD .Y, PRAS. B & ROUX. E, Market : études et recherches en marketing, 3e éditions, Dunod, 2003.
- GIORDANO .Y, Conduire un projet de recherche, éditions EMS, 2003.
- GUILHON .A, Intelligence économique dans les PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, L'Harmattan, 2004.
- GRAWITZ. M, Méthodes des sciences sociales, 9éd, Dalloz, 1993.
- HASSID .L, JACQUES-GUSTAVE .P & MOINET .N, Les PME face au défi de l'intelligence économique, Dunod, 1997.
- HERMEL. L, Veille stratégique et intelligence économique, Afnor, 2007.
- HLADY RISPAL .M, La méthode des cas : application à la recherche en gestion, De Boeck, 2002.
- HUBERMANN. A.M., MILES. M.B, Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, Bruxelles, Edition De Boerk Université, 1991.
- JAKOBIAK. F, Pratique de la veille technologique, les éditions d'ORGANISATION, 1990.
- JAKOBIAK .F, L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, Editions d'Organisations, 2004.
- JAKOBIAK. .F, De l'idée au produit : veille- R&D- Marché, Editions D'organisation, 2005.
- JOFFRE .P & KOENIG .G, Gestion stratégique, Litec, 1992.

BIBLIOGRAPHIE

- JULIEN .P.A & MARCHESNAY .M, La petite entreprise, Editions Vermette, 1987.
- JULIEN .P.A, Les PME : bilan et perspectives, Economica, 1994
- KRIAA-MEDHAFFER.S & LESCA.H, L'animation de la veille stratégique, Lavoisier, 2010.
- KOTLER .P & DUBOIS .B, Marketing management, Publiunion, 1994.
- LECOINTRE .G, Le grand livre de l'économie de PME, Gualino, 2010.
- LESCA .H, Information et adaptation de l'entreprise : Mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante, Masson, 1989.
- LESCA .H, Veille stratégique : l'intelligence de l'entreprise, Aster, 1994.
- LESCA .H, Veille stratégique : la méthode L.E.SCAnning, éd EMS, 2003.
- LESCA .N & CARON-FASAN .M.L, Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique, Lavoisier, 2006.
- LESCA. N, Veille et développement durable, Lavoisier, 2010.
- LESCA .H & LESCA .N, Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs, Lavoisier, 2011.
- LEVET .J-L, Les pratiques de l'intelligence économique : dix cas d'entreprises, 2ed, Economica, 2008.
- MALHOTRA .N, Etudes marketing avec SPSS, 4eme éditions, Pearson, 2004.
- MARCON .C, Analyse de réseaux en intelligence économique : éléments pour une approche méthodologique », dans « Actions et méthodes d'intelligence économique, édition ESKA, 2007.
- MARTINET .B & MARTI .Y.M, L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Les éditions d'Organisation, 1995.
- MARTINET. B & MARTI. Y-M, L'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information ?, Editions d'organisations, 2ed, 2001.
- MAYERE .A, Pour une économie de l'information, éd CNRS, 1990.
- METAIS .E, Stratégie et ressources de l'entreprise, Economica, 2004.
- MATHE .J.C, Analyse et management stratégique, L'Harmattan, 2010.
- NELSON .R & WINTER .S.G, An evolutionary theory of economic change, Harvard University Press, 1982.
- PATEYRON. E, La veille stratégique, Economica, 1998.
- PORTER .M, Choix stratégique et concurrence, Economica, 1982.
- REIX .R, Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert, 1995.
- ROGERS .E.M & SCHOEMAKER .F, Communication of innovations, New York Free Press, 1971.
- ROGERS .E.M, Diffusion of innovations, The Free Press, NewYork, 1995.
- ROMAN .F & WALSH .F, Management de l'innovation : de la stratégie aux projets, Vuibert, 2006.
- ROUACH. D, La veille technologique et l'intelligence économique, éd PUF, 1997.
- ROUSSEL. P & WACHEUX. F, Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, 2005.
- SHUMPETER .J.A, Capitalism, socialism and democracy, 1942.
- THIETART .R.A, Stratégie d'entreprise, Ediscience international, 1996.

BIBLIOGRAPHIE

- THIETART .R.A, Méthodes de recherche en management, Dunod, 1999.
- TORRES .O, PME : de nouvelles approches, Economica, 1998.
- WACHEUX .F, Méthodes qualitatives et recherches en gestion, Economica, 1996.

II. Articles scientifiques

- AMABILE. S, MEISSONIER. R, HALLER. C & BOUDRANDI**,** Capacité d'absorption des informations et pratiques de veille stratégique dans les PME : une étude sur des domaines vitivinicoles provençaux, Systèmes d'Information & Management, Vol 17 (3), 2012.
- AGARWAL .R & PRASAD .J, The role of innovation characteristics and perceived voluntariness in the acceptance of information technologies, Decision Sciences, Vol 28 (3), 1997.
- ANSOFF .H.I, Managing strategic surprise by response to weak signals, California Management Review, Vol 18, n° 02, 1975.
- AUDET. J, La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons intersites, Revue Internationale PME, Vol 16, n° 02, 2003.
- AVENIER .M.J & SCHMITT .C, Elaborer des savoirs actionnables et les communiquer à des managers, Revue Française de Gestion, n° 174, 2007.
- BAUMARD .P, La connaissance tacite fait elle la vraie force des entreprises ?, Revue Française de Gestion, septembre-octobre 2000.
- BAUMARD. P, Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition, Revue Française de Gestion, n° 176, 2007.
- BROUARD. F, Une recherche action pour diagnostiquer les pratiques de la veille stratégique des PME, Revue Internationale PME, Vol 20, 2007.
- BEN FREDJ- BEN ALAYA .L, Le concept de 'création collective de sens', un usage pertinent dans le contexte de veille anticipative stratégique, La Revue des Sciences de Gestion, 2007.
- BENTABET .E, MICHUN .S & TROUVE .P, Gestion des hommes et formation dans les petites entreprises, CEREQ, études n° 72, 1999.
- BENYAHIA-TAIBI. G & AMARI. S.E.S, Les PME algériennes dans l'ère de la mondialisation : Etude de cas des PME de la région oranaise, Les cahiers du CREAD, n° 90, 2009.
- BOUKAR .H, Les facteurs de contingence de la croissance des micro et petites entreprises camerounaises, La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3, n° 237-238.
- BOULIFA-TAMBOURA .I & BEN AMMAR-MAMLOUK .Z, Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique, La Revue des Sciences de Gestion, 2009.
- CALLOT. Ph, Intelligence économique est PME, le paradigme de l'intelligence perceptuelle, La revue des Sciences de Gestion, n° 218, 2006.
- CANDAU .P, Pour une taxonomie de l'hypofirme, Revue d'Economie Industrielle, 1981.

BIBLIOGRAPHIE

- CHAN .S.M.H & NGAI .E.W.T, A qualitative study of information technology adoption: how ten organizations adopted Web-Based-Training, Information Systems Journal, 17, 2007.
- CHANAL.V, LESCA.H & MARTINET. A-C, Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion, Revue Française de Gestion, 8, n° 253, 2015.
- COOPER .R.B & ZMUD .R.W, Information technology implementation research: A technological diffusion approach, Management Science, Vol 36, n° 02, 1990.
- DAMANPOUR .F, Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators, The Academy of Management Journal, Vol 34 (3), 1991.
- DAMANPOUR .F & SCHNEIDER .M, Characteristics of innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol 19 (3), 2009.
- L'influence, pointe de diamant de l'intelligence économique : décryptage d'Eric DELBEQUE, Communication & Influence Review, n° 28, Décembre 2011.
- DIMAGGIO .P.J & POWELL .W.W, The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, American Sociological Review, Vol 48 (2), 1983.
- DE VAUJANY .F.X, Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage, Management & Avenir, 2006.
- DUMEZ. H, Qu'est-ce que la recherche qualitative ?, Le Libello d'Aegis, 7, 2011.
- DRUCKER .P, The new society of organizations, Harvard Business Review, September-October 1992.
- EL SAWY .O.A & PAUCHANT .T.C, Triggers, templates and twitches in the tracking of emerging strategic issues, Strategic Management Journal, Vol 9, 1988.
- FELDMAN .M.S & MARCH .J.G, Information in organizations as signal and symbol, Administrative Science Quarterly, Vol 26, n° 02, 1981.
- FICHMAN .R.G, The role of aggregation in the measurement of IT-related organizational innovation, MIS Quarterly, Vol 25 (4), 2001.
- FLIEGEL .F.C, KIVLIN .J.E & SEKHON .G.S, A cross-national comparison of farmers' perceptions of innovations as related to adoption behavior, Rural Socio, Vol 33, 1968.
- GROVER .V, An empirically derived model for the adoption of customer-based-inter-organizational systems, Vol 24 (3), 1993.
- HAMBRICK. D.C, Specialization of environmental scanning activities among upper level executives, Journal of Management Studies, 18, 3, 1981.
- HAMEED .M.A, COUNSELL .S & SWIFT .S.A, HAMEED .M.A, COUNSELL .S & SWIFT .S, A conceptual model for the process of IT innovation adoption in organizations, Journal of Engineering & Technology Management, 29, 2012.
- Puissance, marchés, territoires, le triptyque de la guerre économique : décrypté par Christian HARBULOT, Communication & influence Review, n° 32, Avril 2012.
- IACOVOU .C, BENBASAT .I & DEXTER .A.S, Electronic data interchange and small organizations: adoption and impact of technology, MIS Quarterly, 1995.

BIBLIOGRAPHIE

- IFINEDO .P, Internet/e-business technologies acceptance in Canada's SME : an exploratory investigation, Internet research, 21(3), 2011.
- JAIN .S.C, Environmental scanning in U.S corporations, Long Range Planning, Vol 17 (2), 1984.
- JANISSEK-MUNIZ .R, FREITAS .H & LESCA .H, Veille anticipative stratégique, intelligence collective (VASIC). Usage innovant du site Web pour la provocation d'information d'origine terrain, Revue Des Sciences De Gestion, 2006.
- JAOUEN .A, Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 23 (1), 2010.
- Stratégies d'influence, le décryptage d'Alain JUILLET, Revue Communication & Influence Review, numéro exceptionnel n°01, Juin 2009.
- JULIEN .P.A, RAYMOND .L, JACOB. R & RAMANGALAHY. C, Information, stratégie et pratiques de veille technologique dans les PMI, Système d'Information et Management, Vol 02, Iss 02, 1997.
- JULIEN .P.A, Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité, Revue Internationale P.M.E, Vol 21(2), 2008.
- Identité, influence, puissance : face à la mondialisation, plaidoyer pour la diversité d'Hervé JUVIN, Communication & Influence Review, n° 49, Novembre 2013.
- KAMOUN-CHOUK .S, Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? le cas d'une PMI Tunisienne, Revue des Sciences de Gestion, 2009.
- KLONGLAN .G.E & WALTER COWARD .J.R, The concept of symbolic adoption: a suggested interpretation, Rural Sociology, Vol 35, 1970.
- KOEING. G, Production de la connaissance et construction des pratiques organisationnelles, Revue de Gestion des Ressources Humaines, 1993.
- KOENIG. G, L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, Revue Française de Gestion, Janvier-Février 1994.
- KUAN .K.K.Y & CHAU .P.Y.K, A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organization-environment framework, Information & Management, 38, 2001.
- LAFAYE. C & BERGER-DOUCE. S, Veille stratégique en petite entreprise : proposition de la notion d'intelligence collective entrepreneuriale, Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 11, 2012.
- LARIVET. S, L'intelligence économique : étude de cas d'une pratique managériale accessible aux PME, 8e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 2006.
- LEFEBVRE .E & LEFEBVRE .L.A, Firm innovativeness and CEO characteristics in small manufacturing firms, Journal of Engineering and Technology Management, 09, 1992.
- LESCA .H & RAYMOND .L, Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME, Revue Internationale P.M.E, 6 (1), 1993.
- LESCA .H & CHOKRON .M, Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise. retour d'interventions, Systèmes d'Information et Management, Vol 7 (4), 2002.

BIBLIOGRAPHIE

- LESCA .H, CARON-FASAN .M.L, JANISSEK-MUNIZ .R & FREITAS .H, La veille stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI Brésiliennes voulant devenir fournisseur de grande compagnies transnationales, FacefPesquisa, Vol 8 (2), 2005.
- LESCA .N & CARON-FASAN .M.L, Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retour d'expériences, Systèmes d'Information et Management, Vol 13 (3), 2008.
- LESCA .N, CARON-FASAN .M.L, LOSA AGUIRRE .E & CHALUS-SAUVANNET .M.C, Drivers and barriers to pre-adoption of strategic scanning information systems in the context of sustainable supply chain, Systèmes d'Information & Management, Vol 20 (3), 2015.
- MADHAVAN .P, TERRI .L.R & DWAYNE .A.B, A re-evaluation of the product innovation-decision process: The implications for product management, Journal of Product & Brand Management, Vol 40 (04), 1995.
- MARDINIER .H, Quelle veille stratégique pour les PME de suisse romande ? Documentaliste-Sciences de l'Information, Vol 44 (4), 2007.
- MARCHESNAY .M, La PME : une gestion spécifique, Economie Rurale, 1991.
- MARCHESNAY .M, Hypermodernité, hypofirme et singularité, Management & Avenir, 2004.
- MENARD .C, L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats, Cahiers d'Economie Politique, 2003.
- MERCATI .A, GUIDO .G & PELUSO .A, The role of SME entrepreneurs innovativeness and personality in the adoption of innovations, Research Policy, 37, 2008.
- MOORE .G.C & BENBASAT .I, Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation, Information Systems Research, 2 (3), 1991.
- QUADDUS .M & HOFMEYER .G, An investigation into the factors influencing the adoption of B2B trading exchanges in small businesses, European Journal of Information Systems, 16, 2007.
- RAI .A, BROWN .P & TANG .X, Organizational assimilation of electronic procurement innovations, Journal of Management Information Systems, 26 (01), 2009.
- ROUIBAH .K & OULD-ALI .S, PUZZLE: a concept and prototype for linking business intelligence to business strategy, Journal of Strategic Information System, 11, 2002.
- ROUSSEL. P & WACHEUX. F, Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, 2005.
- SARRASIN .N & RAMANGALAHY .C.C, La gestion cognitive des connaissances dans les organisations, Documentation et Bibliothèques, 53(1), 2007.
- SHARDA .R, BARR .S.H & McDONNEL .J.C, Decision support system effectiveness: a review and empirical test, Management Science, 1988.
- SWANSON .E.B & RAMILLER .N.C, innovating mindfully with information technology, MIS Quarterly, Vol 28 (4), 2004.

BIBLIOGRAPHIE

- SELVESTRE .H & GOUJET .R, Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI, Revue Internationale P.M.E, Vol 9(1), 1996.
- SEYAL .A.H, RAHMAN .M.N & YUSSOF .A.M, A quantitative analysis of factors contributing electronic data interchange adoption among Bruneian SMEs, Business Process Management Journal, Vol 13 (50), 2007.
- SNOW. C & HAMBRICK. D.C, Measuring organizational strategies : some theoretical and methodological problems, Academy of Management Review, Vol 5, n° 4, 1980.
- THONG .J.Y.L & YAP .C.S, CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small business, Omega International Journal Management Science, vol 23(4), 1995.
- THONG .J.Y.L, An integrated model of information system adoption in small businesses, Journal of Management Information Systems, Vol 15 (4), 1999.
- TORNATZKY .L.G & KLEIN .J.K, Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: a meta-analysis of findings, IEEE Transactions on Engineering Management, Vol 29 (1), 1982.
- TORRES .O, Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximités, Revue Française de Gestion, 2003.
- TROSHANI .I, Exploring the public sector adoption of HRIS, Industrial Management & Data Systems, Vol 111 (3), 2011.
- WANG .Y.M, WANG .Y.S & YANG .Y.F, Understanding the determinants of RFID adoption in the manufacturing industry, Technological forecasting & Social Change, 77, 2010.
- WELSH .J.A & WHITE .J.F, A small business is not a little big business, Harvard Business Review, 1981.
- YILDIZOGLU .M, Approche évolutionniste de la dynamique économique, Cahiers GREThA, 2009.
- ZHU .K, KRAEMER .K.L & XU .S, The process of innovation assimilation by firms in different countries: A technology diffusion perspective on E-business, Management Science, 52 (10), 2006.
- ZEMIRLI.R & HAMMACHE.S, Le contexte entrepreneurial en Algérie : quelles opportunités et contraintes pour les jeunes entrepreneurs, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, n° 5, Juin 2018.

III. Thèses de Doctorat

- BLANCO. S, Gestion de l'information et intelligence stratégique : cas de la sélection des signes d'alerte précoce de veille stratégique, Thèse de Doctorat, Université Pierre MENDES, Grenoble, 1998.
- CARON-FASAN M-L, Veille stratégique : création de sens à partir des signaux faibles, Thèse de doctorat, Université de Pierre MENDES, France, 1997.

- GENDRE-AEGERTER. D, La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par cartographie cognitive, Thèse de Doctorat, Faculté des sciences économiques et sociales, Université Fribourg, Suisse, 27 Mai 2008.
- JANISSEK-MUNIZ .R, Veille anticipative stratégique en PMI, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès de Grenoble, soutenue le 29 septembre 2004.
- LAARRAF.Z, De la perception de la RSE à la traduction RH, cas des dirigeants de PME en Aquitaine, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Ecole Doctorale Droit, Sciences Sociales et Politiques, Sciences Economiques et de Gestion, Paris, 2010.
- MATMAR. D, La veille technologique adaptée aux entreprises algériennes, Thèse de Doctorat, Université Mouloud MAMMERI, soutenue en 2008.
- SER DUNCAN. A.L, Le contrôle dans la relation client- fournisseur à l'international : le cas des PME françaises à l'égard de leurs fournisseurs chinois, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université De PAU Et Des Pays De L'Adour, soutenue le 28 Novembre 2008.

IV. Liens de téléchargement sur Internet

- Amélioration "qualitative" des investissements dans la wilaya de Tizi-Ouzou http://www.aps.dz/regions/83873-amelioration-qualitative-des-investissements-dans-la-wilaya-de-tizi-ouzou.
- BULINGUE. F, PME-PMI et intelligence compétitive : les difficultés d'un mariage de raison, VSST, 2001, https://www.academia.edu/9806999/Intelligence_%C3%A9conomique_dans_les_PME_Competitive_Intelligence_in_SMEs?auto=download
- CHALUS-SAUVANNET. M-C, Etude de la veille stratégique des PME chinoises, 2009, https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00528876/document.
- CHATELIN. C, Epistémologie et méthodologie en sciences de gestion : réflexion sur l'étude de cas, Document de recherche n°2005-01, Laboratoire Orléanais de gestion, https://ideas.repec.org/p/log/wpaper/2005-1.html.
- CHOO .C.W, Environmental scanning as information seeking and organizational knowing, PrimaVera Working Paper, 2002-01, http://www.information.net/ir/7-1/paper112.html.
- CHOWDHURY. J, Managerial myopia : a new look, SSRN Electronic Journal, 2011 https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43024876/Managerial_Myopia_A_New_Look20160224-19224-ekds7e-wi
- DESLEE .C, L'évolution d'une routine organisationnelle, un outil de transformation de l'entreprise : le cas de l'innovation participative à la SNCF, https://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1624-levolution-dune-routine-organisationnelle-un-outil-de-transformation-de lentreprise-le-cas-de-linnovation-participative-a-la-sncf/download
- GUECHTOULI. W & GUECHTOULI. M, L'entrepreneuriat en Algérie : quels enjeux pour quelles réalités ?,https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.ipag.

fr%2Fwpcontent%2Fuploads%2Frecherche%2FWP%2FIPAG_WP_2014_150.pdf;h=repec:ipg:wpaper:2014-150.

- LESCA .H, KRIAA .S & CASAGRANDE .A, Veille stratégique: un facteur d'échec paradoxal largement avéré: la surinformation cause par l'Internet. Cas concrets, retours d'expérience et piste de solutions, VSST 2009, Nancy, accessible sur www.veille-stratégique.org
- MAZOUZ. B & DOKOU. A.K.G, Déterminants d'une configuration méthodologie en management stratégique : de la lecture à la construction de faits stratégiques, https://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1078-determinants-d-une configuration-methodologique-en-management-strategique-de-la-lecture-a-la-construction-de-faits strategiques/downloadSADOK.M, BENABDALLAH. S & LESCA. H, Apports différentiels de l'Internet pour la veille anticipative : application au cas de réponse aux atteintes à la sécurité des réseaux d'entreprise, 2003, http://www.veille-strategique.org/docs/2003-aim-moufida-lesca.pdf.
- Bulletin d'information statistique de la PME, n° 35, édition Novembre 2019,http://www.mdipi.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_N_35_vf.pdfhttps://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fwww.ipag.fr%2Fwpcontent%2Fuploads%2Frecherche%2FWP%2FIPAG_WP_2014_150.pdf;h=repec:ipg:wpaper:2014-150.
- Chapitre 1. Caractéristiques et importance des PME, Revue de l'OCDE sur le développement, 2004, https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-37.htm

V. Colloques, Congrès, Séminaires

- AUDET. J, La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaison inter-sites, X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 14-15 Juin 2001.
- BAYAD .M & NEBENHAUS .D, Recherche sur la GRH en PME : propositions en vue d'un modèle théorique, 5eme Congrès de l'AGRH, Montpellier, 1994.
- BAYAD .M & GARAND .D.J, Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action, 4 Congrès International Francophone de la PME, 22-24 Octobre 1998.
- BROUARD .F, Que la veille stratégique se lève : faisons le pont sur la terminologie et le concept, Congrès ASAC-IFSAM, Québec, 2000.
- DEBRAY .C & LEYRONAS .C, Réseau et hypogroupe : émergence de stratégies organisationnelles en petite entreprise, 13eme Journée Nationales des IAE, Toulouse, 1996. (p 42)
- GIRIN. J, L'objectivation des données subjectives : éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, Actes du colloque ISEOR-FNEGE, qualité des informations scientifique en gestion, 1987.

- HUSSEIN. S & SALLES. M, Une classification des besoins en IE exprimées par les dirigeants des PME, Conférence Intelligence Economique : Recherche et Application, Nancy, France, 14-15 Avril 2003.
- REYES .G, La moyenne entreprise est-elle spécifique ?, 7eme Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, 2004.
- TORRES .O, Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation, 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 1997.

VI. Rapports

- CARAYON .B, Commissariat général du plan Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, la documentation française, 2003.
- MARTRE .H, Commissariat général du plan, Intelligence économique et stratégie des entreprises, la documentation française, 1994.
- Journal Officiel de la République Algérienne, n° 77, 15 Décembre 2001, Loi n° 01-18 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME), p 05.

ANNEXES

Annexe 01. LE GUIDE D'ENTRETIEN.

Partie 1. Présentation de la PME

1- Statut juridique
2- Création de la PME (date de création, et la/les raisons de création)
3- Effectif employé, chiffre d'affaires et total du bilan (la Loi n° 01-18 du 12 décembre 2001, relative aux PME, met en avant les distinctions suivantes[333]) :

	TPE	**PE**	**ME**
Effectif	01-09 salariés	10 à 49	50 à 250 salariés
Chiffre d'affaires annuel	inférieur à 20 millions de Dinars	n'excède pas 200 millions de Dinars	compris entre 200 millions et 2 milliards de Dinars
Total Bilan	n'excède pas les 10 millions de Dinars	n'excède pas les 100 millions de Dinars	compris entre 100 et 500 millions de Dinars
Entreprise concernée			

4- Activités menées, et les marchés cibles (au sens local, national, international)
5- Le positionnement de la PME sur le marché national (monopole, vous faites face à une concurrence)
6- Détention du capital (a qui revient la détention de capital de la PME)
7- Comment vous qualifierez les résultats des trois derniers exercices 2017, 2018, 2019 ?
8- Quels sont les événements ayant marqués la PME ?

Partie 2. Le dirigeant de la PME

1- Age / sexe
2- Expérience dans le poste de dirigeant de la PME
3- Le dirigeant est le créateur, héritier, acquéreur de la PME
4- La formation initiale du dirigeant
5- Expérience antérieure du dirigeant
6- Les tâches quotidiennes du dirigeant

[333] Journal Officiel de la République Algérienne, n° 77, 15 Décembre 2001, Loi n° 01-18 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME), p 05.

ANNEXES

Partie 3. Environnement de l'entreprise

1- On dit, que le facteur majeur à prendre en compte pour l'entreprise, est les autres entreprises, en particulier, **les entreprises concurrentes,** dans ce sens, qui sont vos concurrents actuels ? est-ce que la concurrence dans votre branche est intense ? pouvez-vous estimer vos parts de marché par rapport à celles de vos concurrents (positionnement) ? quelles sont les informations qui concernent vos concurrents et qui vous sont indispensable à savoir ? (les questions précédentes sont relatives à la surveillance et collecte d'information), vous faites appel à quelles sources ? et qui s'en charge de le faire ? une fois, que les informations sont réunies, qu'est-ce que vous en faites ? (traitement de l'information brute), qui ce qui vous distingue, ou qu'est-ce qui vous maîtrisez, ou qu'est ce vous faites mieux que vos concurrents ? (avantage concurrentiel), quelle est la logique, qui domine vos relations avec vos entreprises concurrentes : compétition/coopération (réactivité et adaptation) ? parmi les entreprises concurrentes que vous avez citées, lesquels vous avez mis sous surveillance plus ou moins permanente (inscription dans une veille informelle) ? pourquoi ? est ce qu'il vous arrive d'échanger des informations avec vos concurrents (exemple concret) (source de collecte et d'accès à l'information)? pourquoi ? comment vous estimez l'évolution de la concurrence dans votre domaine ? (6 mois, une année, 10 ans ?) (anticipation)

2- D'autres acteurs sont aussi indispensables pour l'entreprise en l'occurrence les fournisseurs, les clients, les sous-traitants, les distributeurs, les banques …quelles sont les informations relatives à vos **fournisseurs/clients** qui sont nécessaires à avoir pour renforcer le pouvoir de négociation vis-à-vis les fournisseurs, ou encore gagner ou fidéliser un client, … ? comment vous les procurer et qui assure cette tâche ? (veille) est-ce que vous solliciter vos fournisseurs/clients ou autre pour avoir des informations concernant vos concurrents, la législation, les matières premières de substitution, les machines plus performantes, exemples concrets (source d'information requises pour l'entreprise) ? échangez-vous des informations avec ces acteurs environnementaux ? quel type d'information ? (réseau d'échange)

3- L'Etat et ses institutions ont aussi une influence sur les entreprises, ainsi quelles sont les informations qui vous intéressent dans ce cadre ? comment vous procédez pour les avoir et qui s'en charge et à quelle fréquence et quelles sont les sources sollicitées? (veille) la législation est un domaine qui est en évolution (changement) incessante, comment vous arrivez à vous adapter (l'interdiction/ sur taxation d'importation de la matière première ?) ?

4- Est-ce que vous arrivez à accéder facilement à aux informations précédentes ? (la complexité de l'environnement) est-ce que vous avez déjà payé pour avoir l'information qui vous faut (la valorisation de l'information et la prédisposition de dirigeant assumer les coûts requis) ? parmi les domaines déjà évoqués, ou même un

autre (à indiquer), quels sont ceux pour lesquels vous fournissez des efforts pour se tenir informé ? (priorité de ciblage)

5- Est-ce que parmi vos employés, il y a ceux qui comptent parmi leurs responsabilités celle de se tenir au courant des ce qui se passe dans votre environnement ? (implication des collaborateurs)

Les questions précédentes ont pour but, de déceler les pratiques de ciblage/surveillance-collecte-traitement-diffusion/utilisation de l'information au niveau de la PME, autrement dit, les pratiques de la veille.

Partie 4. La PME et la veille stratégique

1- Lorsque vous vous mettez à surveiller et à collecter des informations à propos de vos concurrents/ clients/ fournisseurs/…, vous le faites dans quels buts ?, quels avantages pensiez-vous obtenir grâce à cette activité ? (les avantages espérés à travers l'exploitation de l'information de la veille) mots clés :
-planification : projection de l'entreprise dans le futur ;
-avantage concurrentiel : opportunité/menace, plus de part de marché, plus rentabilité, se maintenir, investir dans d'autres créneaux, croissance, …
-prendre des décisions
-réagir et s'adapter aux mutations environnementales
-innover
-anticiper

2- Est-ce que vous pensez que la majorité des problèmes que vous avez en ce moment, la majorité des questions qui vous intriguent, puissent être solutionnés, si vous aurez accès aux informations qui vous faut ? Pensez-vous l'accès à l'information pertinente au moment opportun puisse répondre à vos besoins actuels , de sorte que vous puissiez être plus performant dans la réalisation de vos objectifs: identification de nouveaux marchés, réponse à des menaces concurrentielles, (La compatibilité de la veille),

3- Pensez-vous que cibler/surveiller un acteur de votre environnement, se mettre à la recherche d'information le concernant, les traiter, et les exploiter constitue une activité complexe ? Cette complexité constitue-t-elle un frein à sa pré-adoption/adoption effective ?
Pensez-vous que le fait de ne pas savoir comment faire pour mettre en place ces activités constitue un frein pour y déclencher cette pré-adoption ? (la complexité)

4- L'accès systématique à l'information (d'une manière structurée et formalisée) est une activité qui peut concerner toute l'entreprise. Pourtant, il est possible, du moins au début, de la mettre en place petit bout par petit bout, c'est-à-dire service par service.

Pensez-vous que le fait de pouvoir mettre en place ce système par étape successive constitue une motivation pour l'adopter et à le formaliser ? (testabilité)

5- La mise en place d'un processus de procuration d'information nécessite l'engagement de ressources (humaines et technologiques notamment). Pensez-vous que ce coût peut freiner à son adoption ? adopter ce processus de procuration d'information nécessite que vos salariés aient les compétences requises (et donc cela nécessite de les former). Pensez-vous que ces aspects puissent être un frein à son adoption?
De la même manière, cela nécessite de nommer un « chargé de veille », pensez-vous que cela soit un frein à son adoption et à sa formalisation ? (le coût) Pensez-vous que les aspects technologiques soient un frein à l'adoption d'une activité de veille?

6- Vos collaborateurs, vous ont-ils déjà proposés (incités) à mettre en place un processus qui vous permet de vous procurer l'information indispensable. Si oui, pourquoi ? Comment ? Qu'en pensez-vous ? ou tout au moins ceux-ci vous communiquent-ils des informations qu'ils jugent importantes pour l'entreprise ? (implication des collaborateurs)

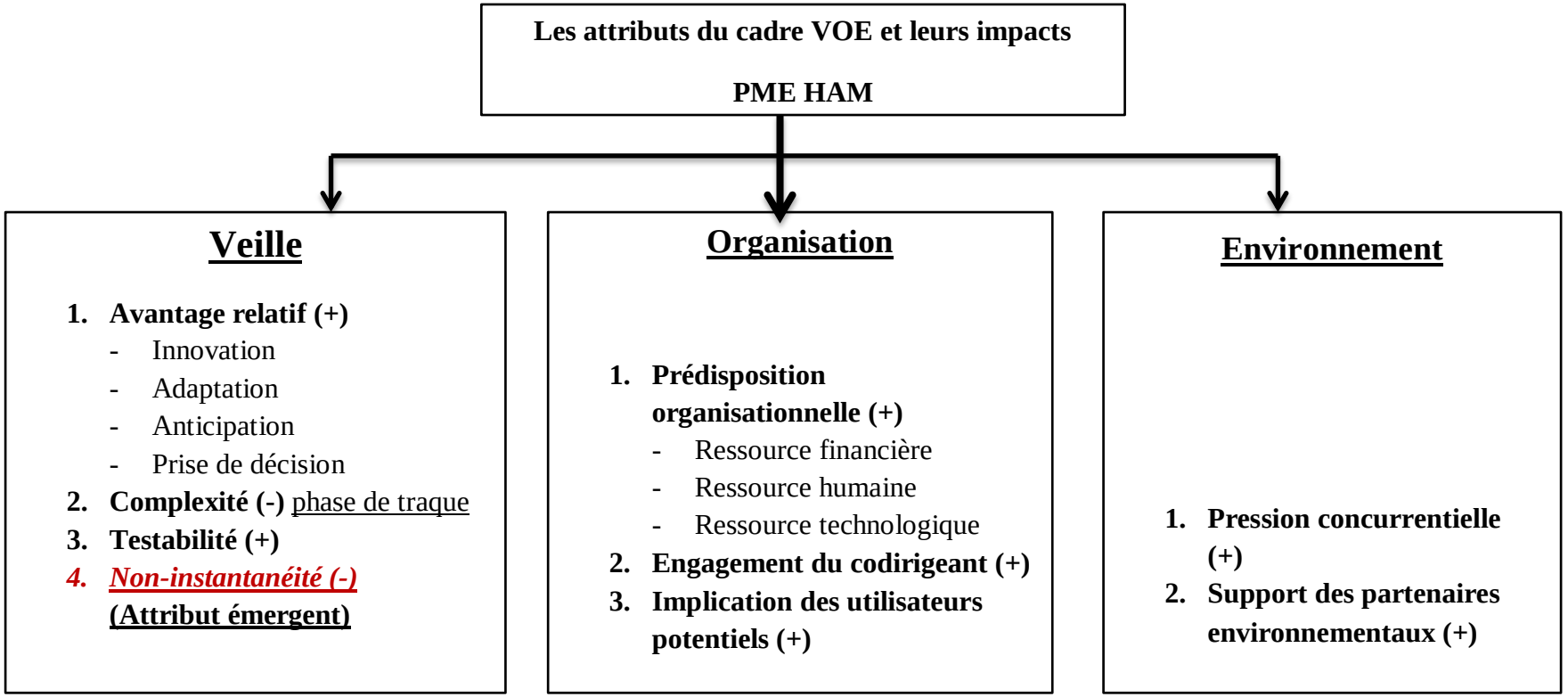
7- Vous subissez une concurrence intense, et ces pressions vous motivent –elles à adopter un processus de procuration d'information relative à la concurrence pour survivre ?

8- Est-ce que vous avez des partenaires (fournisseurs, clients, …) qui vous encouragent et vous aident dans la surveillance, recherche, traitement des informations ? (jouent le rôle de sources d'information)

9- Est-ce que le gouvernement à travers l'une de ses institutions vous met la pression ? ou vous accompagne dans l'accès aux informations et à leurs exploitations ?

10- **L'incertitude de votre environnement** constitue-t-elle un frein ou au contraire une motivation à adopter ce processus informationnel ?

Annexe 02. Les déterminants de la pré-adoption de la veille concurrentielle dans la PME HAM**.**

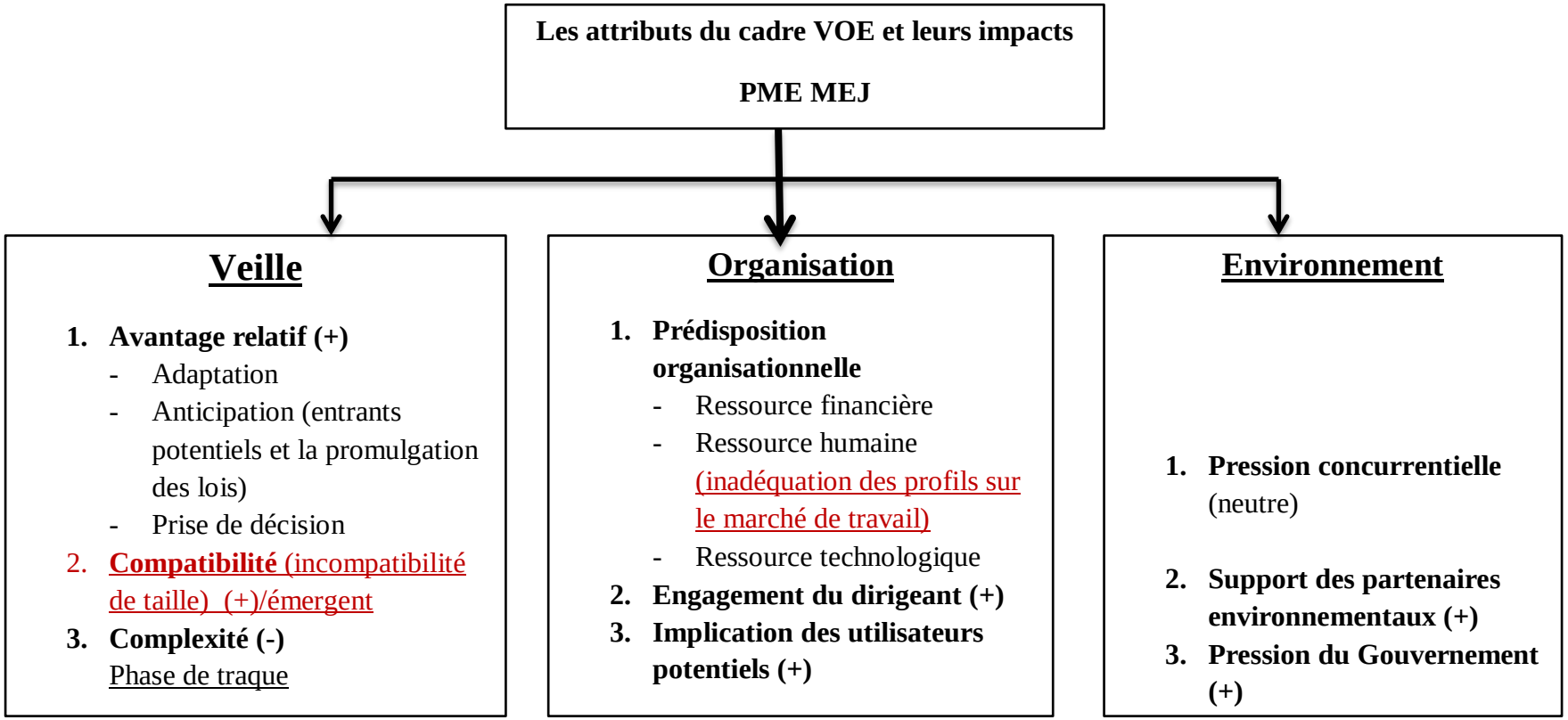


(+) L'attribut exerce une influence **positive** (motive, facilite ou contraint) la PME à pré-adopter, et à adopter le processus de veille concurrentielle.

(-) L'attribut exerce une influence **négative** (freine) la PME à pré-adopter le processus de veille concurrentielle.

ANNEXES

Annexe 03. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME MEJ.

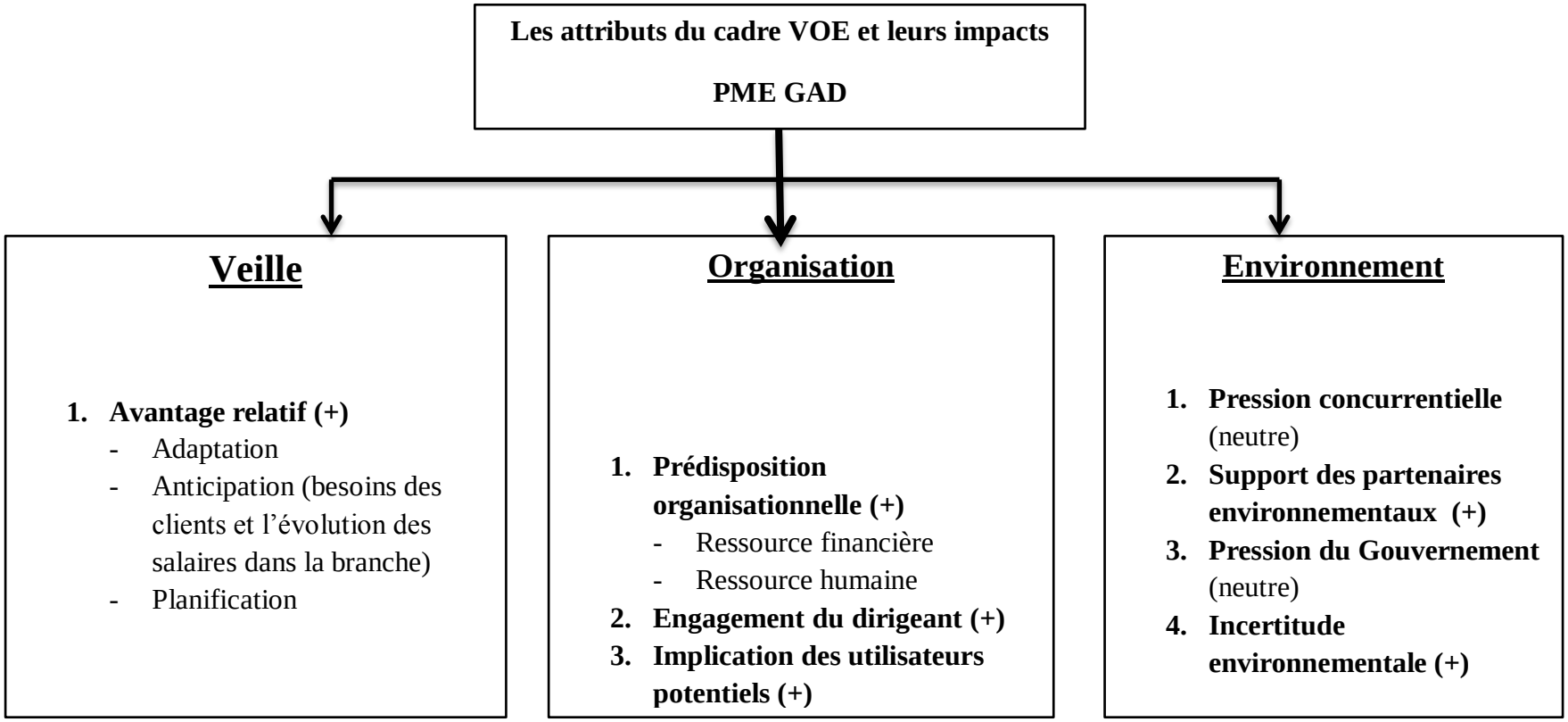


(+) L'attribut exerce une influence **positive** (motive, facilite ou contraint) la PME à pré-adopter, et à adopter le processus de veilles **réglementaire**, technologique et concurrentielle.

(-) L'attribut exerce une influence **négative** (freine) la PME à pré-adopter le processus de veilles **réglementaire**, technologique concurrentielle.

ANNEXES

Annexe 04. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME GAD.

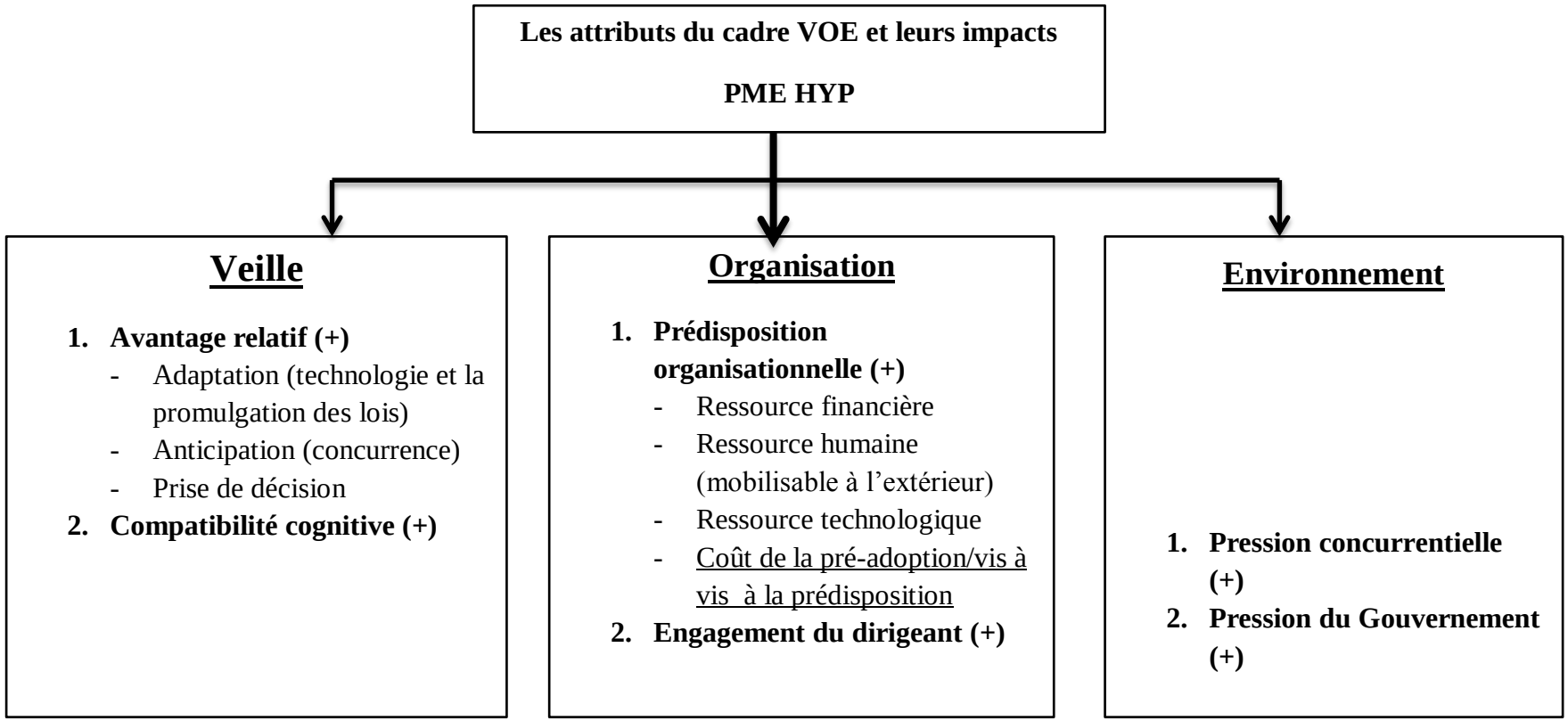


(+) L'attribut exerce une influence **positive** (motive, facilite ou contraint) la PME à pré-adopter, et à adopter le processus de veilles commerciale, salariale et climatique.

(-) L'attribut exerce une influence **négative** (freine) la PME à pré-adopter le processus de veilles commerciale, salariale et climatique.

ANNEXES

Annexe 05. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME HYP.

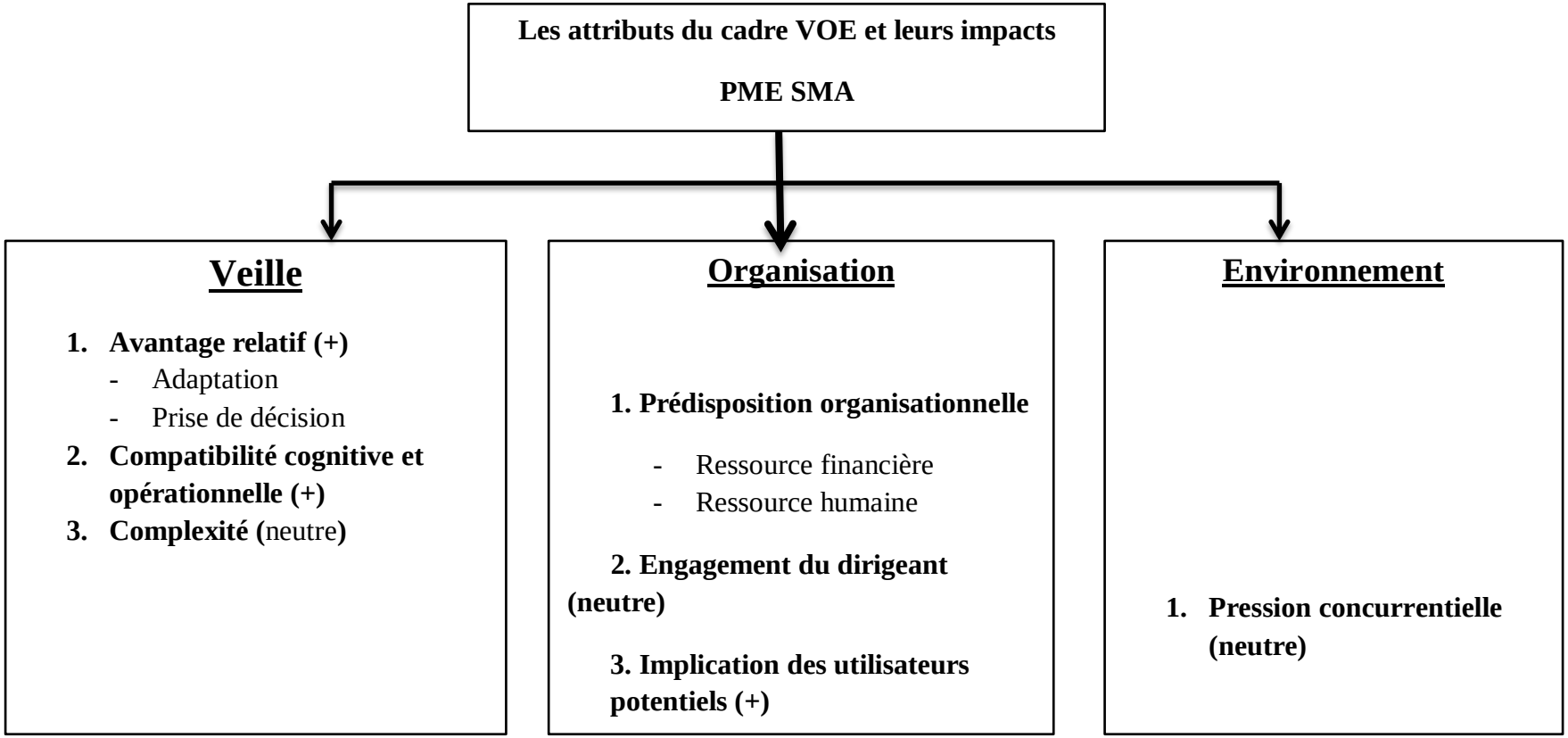


(+) L'attribut exerce une influence **positive** (motive, facilite ou contraint) la PME à pré-adopter, et à adopter le processus de veilles technologique, concurrentielle et **réglementaire.**

(-) L'attribut exerce une influence **négative** (freine) la PME à pré-adopter le processus de veilles technologique, concurrentielle et **réglementaire**.

ANNEXES

Annexe 06. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME SMA.

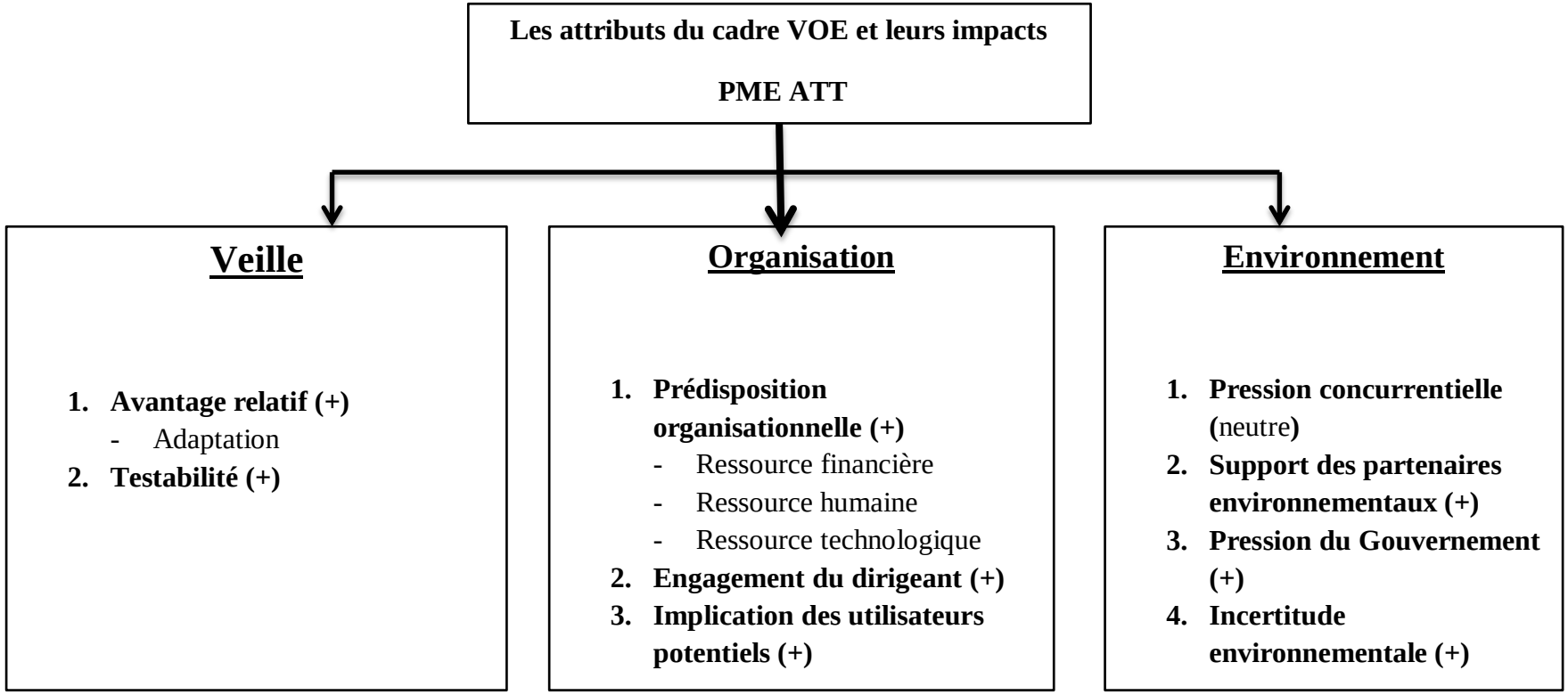


(+) L'attribut exerce une influence **positive** (motive, facilite ou contraint) la PME à pré-adopter, et à adopter le processus de veille commerciale.

(-) L'attribut exerce une influence **négative** (freine) la PME à pré-adopter le processus de veille commerciale.

ANNEXES

Annexe 07. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME ATT.

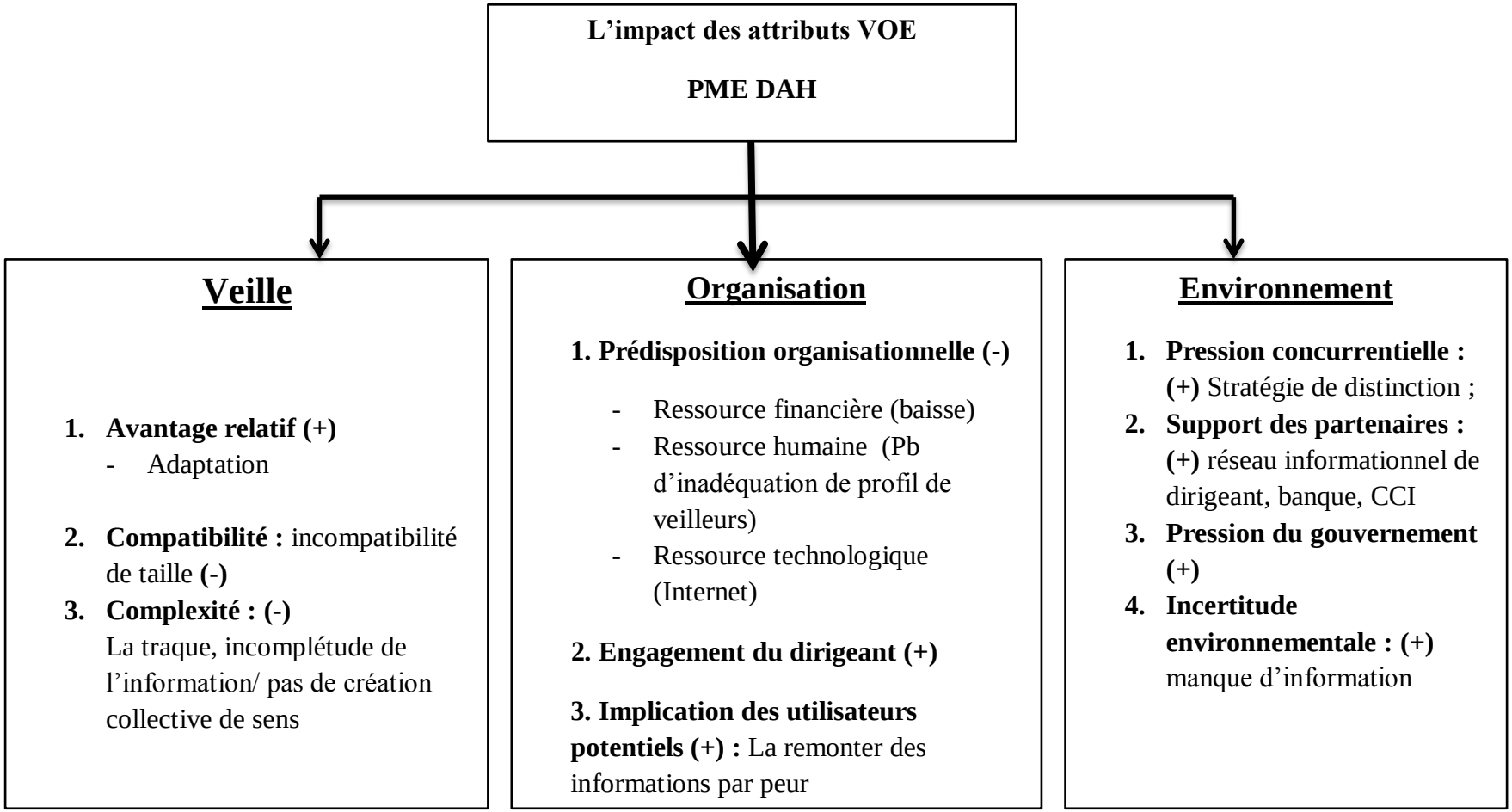


(+) L'attribut exerce une influence **positive** (motive, facilite ou contraint) la PME à pré-adopter, et à adopter le processus de veilles commerciale et concurrentielle.

(-) L'attribut exerce une influence **négative** (freine) la PME à pré-adopter le processus de veilles commerciale et concurrentielle.

ANNEXES

Annexe 08. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME DAH.

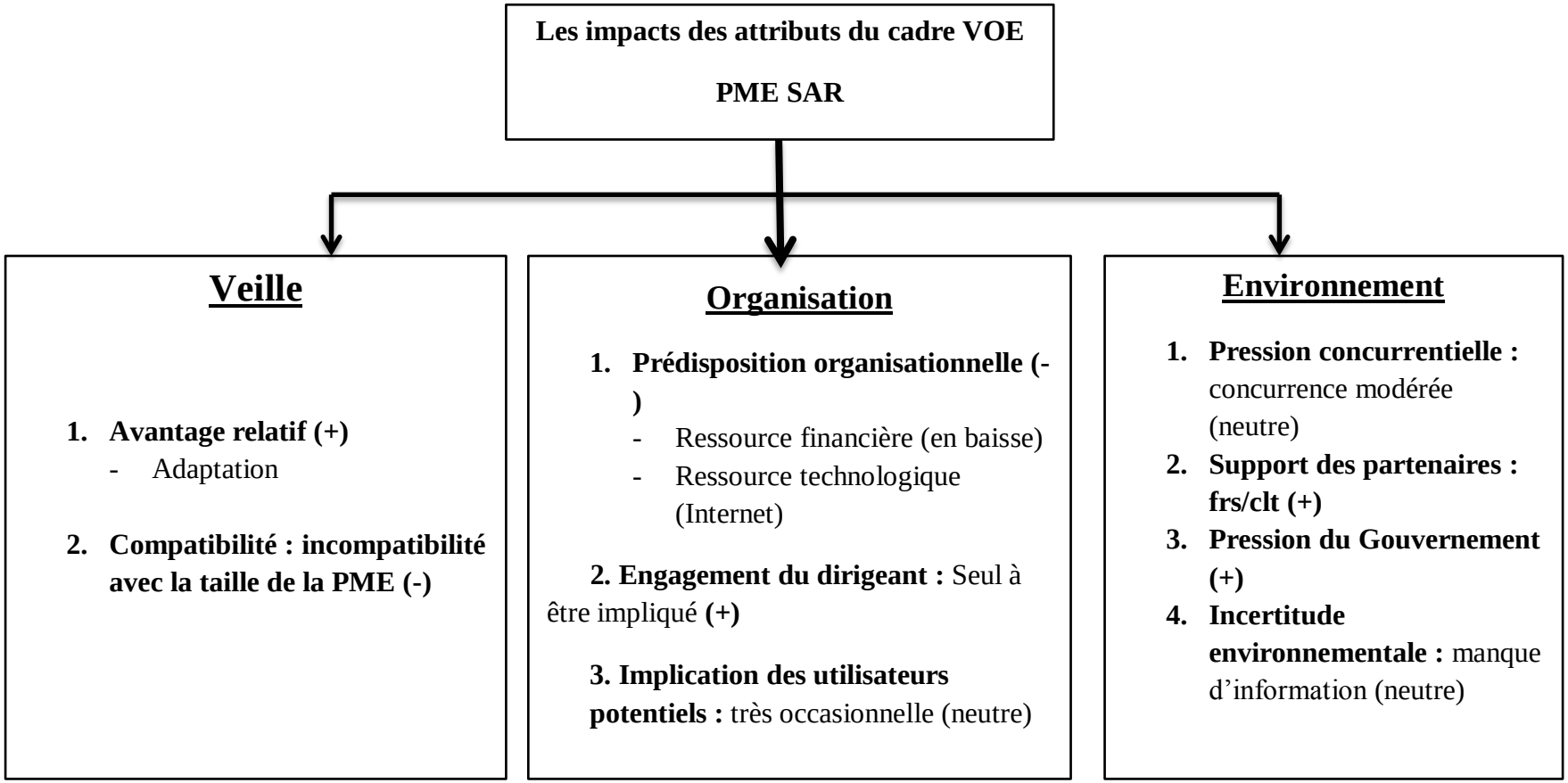


(+) L'attribut exerce une influence **positive** (motive, facilite ou contraint) la PME à pré-adopter, et à adopter le processus de veille situationnelle.

(-) L'attribut exerce une influence **négative** (freine) la PME à pré-adopter le processus de veille situationnelle.

ANNEXES

Annexe 09. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME SAR.

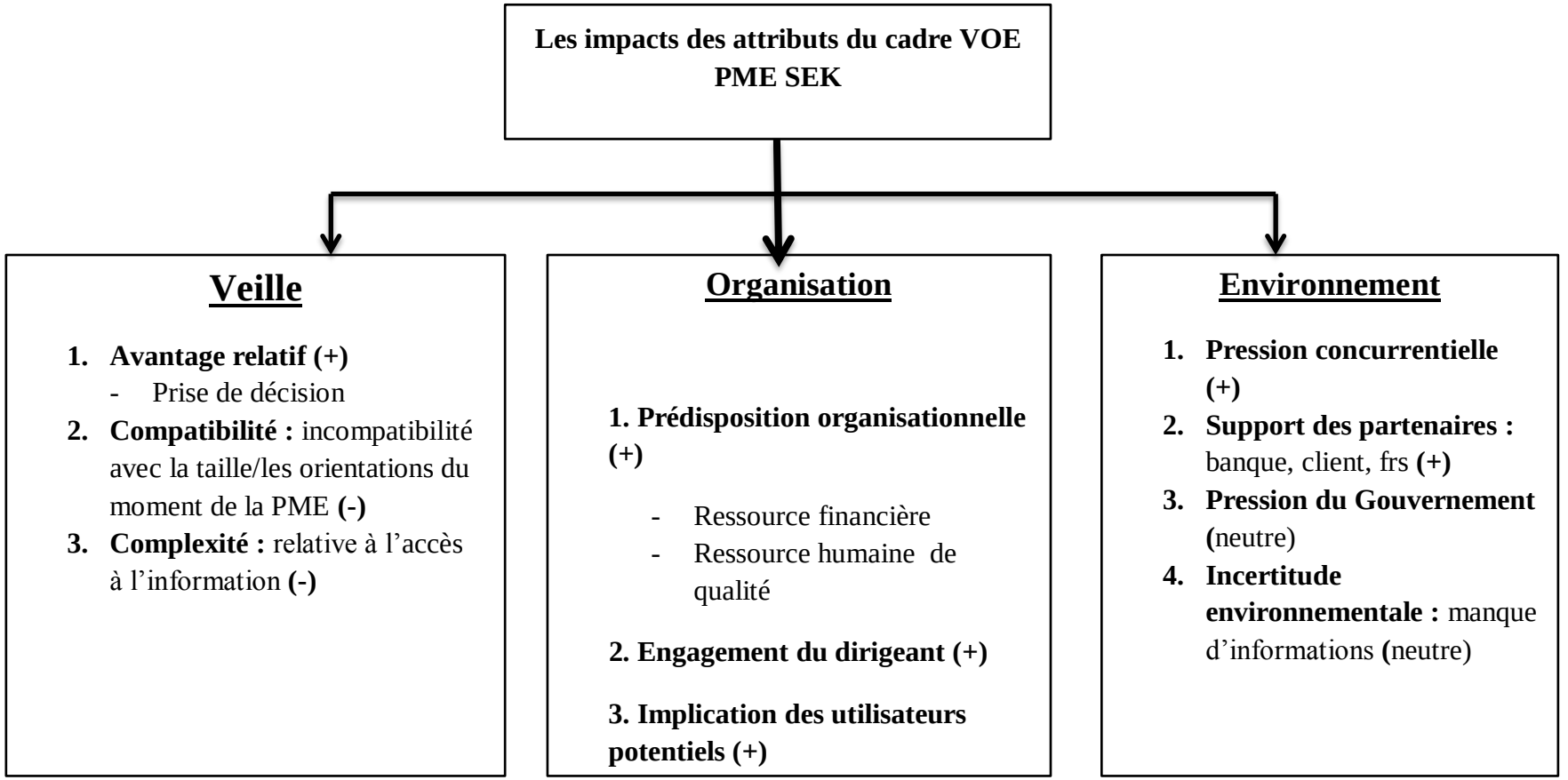


(+) L'attribut exerce une influence **positive** (motive, facilite ou contraint) la PME à pré-adopter, et à adopter le processus de veille situationnelle.

(-) L'attribut exerce une influence **négative** (freine) la PME à pré-adopter le processus de veille situationnelle.

ANNEXES

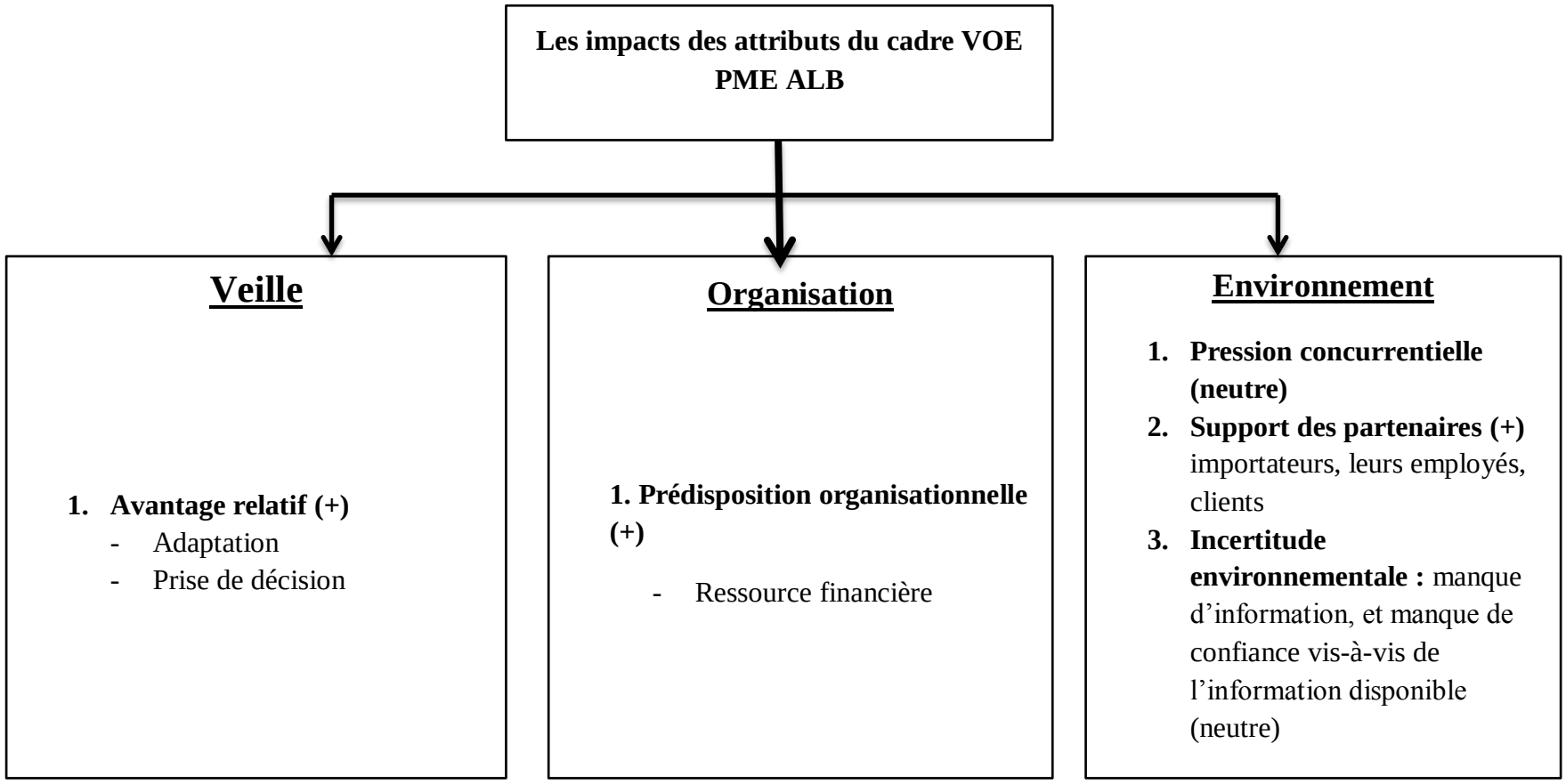
Annexe 10. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME SEK.



(+) L'attribut exerce une influence **positive** (motive, facilite ou contraint) la PME à pré-adopter, et à adopter le processus de veille situationnelle.

(-) L'attribut exerce une influence **négative** (freine) la PME à pré-adopter le processus de veille situationnelle.

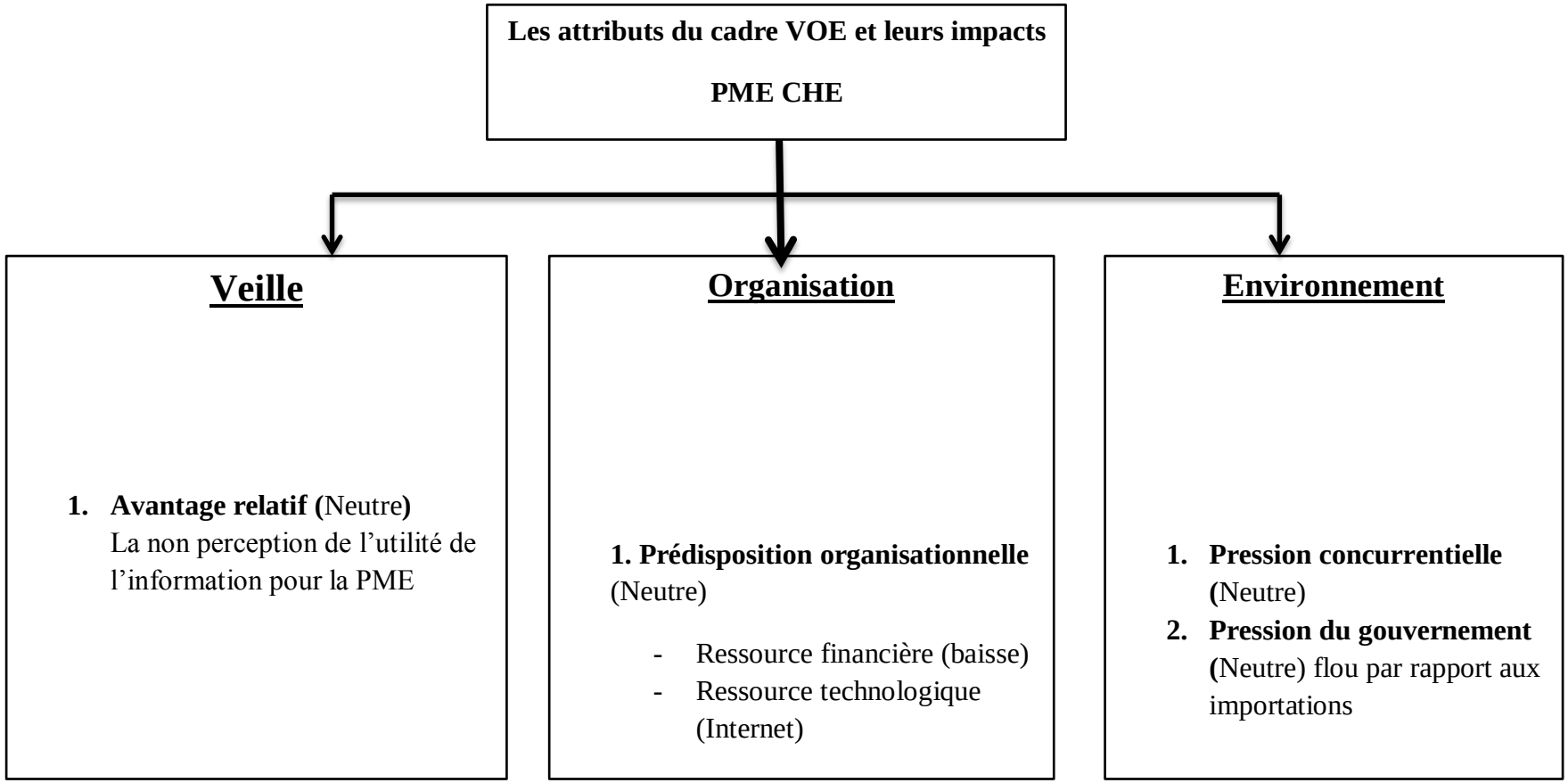
Annexe 11. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME ALB.



- Absence d'une impulsion réelle destinée à traquer, traiter, diffuser et exploiter les informations, de la part du dirigeant de la PME ALB.

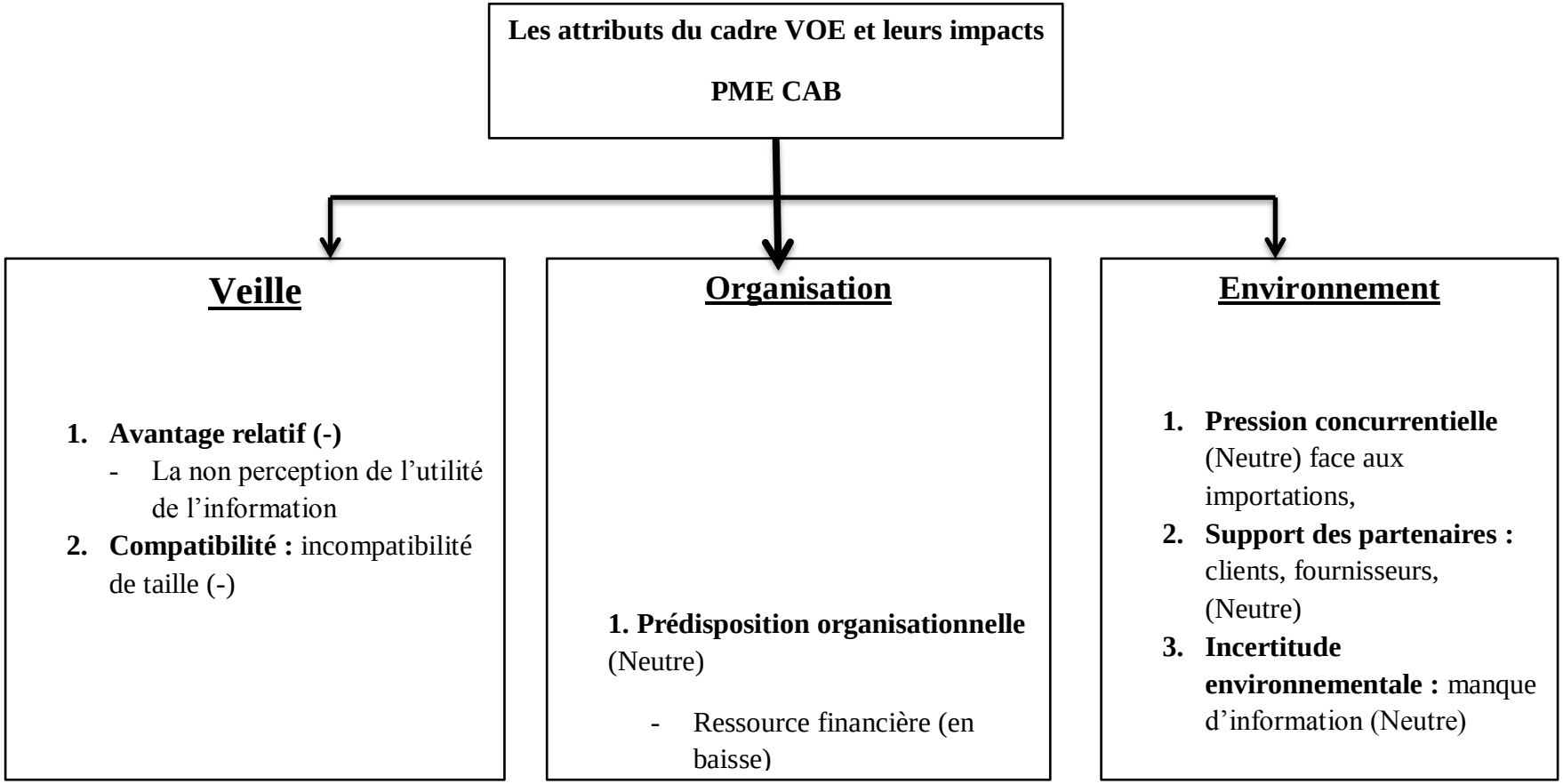
ANNEXES

Annexe 12. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME CHE.



- Absence d'une impulsion concrète de la part du dirigeant de la PME CHE, destinée à traquer, traiter, diffuser et exploiter les informations.

Annexe 13. Les déterminants de la pré-adoption de la veille stratégique dans la PME CAB.



- Absence d'une impulsion tangible destinée à traquer, traiter, diffuser et exploiter les informations, de la part du dirigeant de la PME CAB.

TABLES DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....**1**

CHAPITRE I. LA PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE AU SEIN DE L'ENTREPRISE : UNE APPROCHE CONCEPTUELLE

INTRODUCTION.....8

SECTION 1. L'APPROCHE CONCEPTUELLE DE LA VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE 10

1.1. Les contributions conceptuelles en matière de veille 10
1.1.1. AGUILAR le pionnier de la veille 12
1.1.2. L'évolution de l'environnemental scanning selon JAIN 13
1.1.3. Le processus de surveillance de l'environnement 15
1.1.4. JAKOBIAK : le précurseur la veille technologique 16
1.1.5. L'environmental scanning de CHOO 18
1.2. Définitions de la veille stratégique 20
1.3. La méthode Learning Environmental SCAnning comme cadre conceptuel de référence ...22
1.3.1. Présentation du modèle conceptuel de la méthode 22
1.3.2. Les motifs du choix de Learning Environmental SCAnning comme cadre conceptuel de référence 26
1.3.3. Optique opérationnelle de la méthode LESCAnning..... 28

SECTION 2. LES ROLES DE LA VEILLE STRATEGIQUE EN ENTREPRISE 32

2.1. L'information une matière première de la veille stratégique 32
2.1.1. Qualifications de l'information 33
2.1.2. Typologies de l'information.....34
2.2. La veille stratégique pour développer une capacité d'anticipation dans l'entreprise 37
2.2.1. L'Informations de potentiel et l'information de profil.....38
2.2.2. Le signal faible et le signe d'alerte précoce 39
2.3. La veille stratégique pour soutenir une meilleure prise de décision dans l'entreprise 42
2.3.1. Réduire l'incertitude relative à la prise de décisions stratégiques.....42
2.3.2. Produire une information pertinente.....44
2.4. La veille stratégique pour identifier et entretenir la dimension réticulaire interentreprises 48

TABLE DES MATIERES

2.4.1. Le réseau informationnel.....49
2.4.2. Le réseau de coopération interentreprises 50
2.5. La veille stratégique comme un levier de l'innovation en entreprise.....53
2.5.1. Innovation : définitions et objectifs 53
2.5.2. Mobiliser les connaissances organisationnelles actionnables pour innover.....55

SECTION 3. DELIMITATION DE LA PHASE DE PRE-ADOPTION.....60

3.1. Présentation de la phase de pré-adoption 60
3.1.1. Le concept d'adoption symbolique.....60
3.1.2. Les concepts de compréhension et de pré-appropriation 61
3.1.3. Le concept d'initiation 62
3.2. Les sous-phases de la phase de pré-adoption 64
3.2.1. Le modèle de KLONGLAN & COWARD : la pré-adoption en trois sous-phases 64
3.2.2. Le modèle de ROGERS : la pré-adoption en deux sous-phases 66
3.2.3. Le modèle conceptuel de HAMEED, COUNSELL ET SWIFT 67
3.3. L'importance de l'information et de la connaissance dans la phase de pré-adoption 69
3.3.1. La sous-phase de sensibilisation et de renseignement 69
3.3.2. La sous-phase d'appréciation de l'utilité du projet.....70
3.3.3. La sous-phase d'approbation ou de rejet.....71
CONCLUSION 74

CHAPITRE II. APPROCHE THEORIQUE DE LA PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE AU NIVEAU DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION.....76

SECTION 1. LE CADRE THEORIQUE TECHNOLOGIE-ORGANISATION-ENVIRONNEMENT.....78

1.1. Le contexte Technologie et ses attributs comme préalables à l'adoption..... 78
1.2. Le contexte Organisation : considérer les attributs organisationnels impactant l'adoption des innovations 81
1.3. Le contexte environnement : identifier les attributs externes et leurs influences 83

TABLE DES MATIERES

SECTION 2. LE CONTEXTE DE VEILLE STRATEGIQUE : UN PIVOT INCONTOURNABLE A LA PRE-ADOPTION 87

2.1. La veille stratégique comme une innovation à pré-adopter dans l'entreprise 87
2.2. Les attributs secondaires de la veille stratégique 89
2.2.1. L'avantage relatif de la veille stratégique 89
2.2.2. La compatibilité de la veille stratégique 94
2.2.3. La complexité de la veille stratégique 95
2.2.4. La testabilité de la veille stratégique 97
2.2.5. L'observabilité de la veille stratégique **97**

SECTION 3. LE CONTEXTE ORGANISATION : LES DETERMINANTS INTERNES A LA PRE-ADOPTION 102

3.1. La prédisposition organisationnelle de l'entreprise 102
3.2. Le support du top management ou l'engagement du dirigeant 106
3.3. L'Implication des utilisateurs potentiels 109

SECTION 4. LE CONTEXTE ENVIRONNEMENT : LES ATTRIBUTS EXTERNES A LA PRE-ADOPTION 112

4.1. Relation entreprise *versus* environnement 112
4.1.1. L'environnement de l'entreprise comme mécanisme de sélection naturelle 113
4.1.2. S'adapter aux mutations environnementales 114
4.1.3. Faire preuve de pro-activité : agir pour ne pas subir 115
4.2. Les attributs secondaires de l'environnement 116
4.2.1. La pression concurrentielle 116
4.2.2. Le support des divers partenaires environnementaux 119
4.2.3. La pression du Gouvernement 120
4.2.4. L'incertitude de l'environnement 123
CONCLUSION 126

TABLE DES MATIERES

CHAPITRE III. LA PME COMME CONTEXTE DE PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE

INTRODUCTION 128

SECTION 1. SPECIFICITE ET DIVERSITE DE LA PME 130

1.1. La PME une entreprise spécifique 131
1.1.1. La variable quantitative de la taille de la PME 132
1.1.2. Les PME : des entreprises flexibles 134
1.1.3. La PME : une visibilité réduite sur l'environnement 135
1.2. L'hétérogénéité : une caractéristique fondamentale du monde des PME 137
1.3. Le dirigeant de la PME comme l'unique attribut fédérateur 142

SECTION 2. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE NOTRE RECHERCHE 147

2.1. L'épistémologie positiviste : le chercheur un sujet actif observant un réel 147
2.2. L'épistémologie constructiviste : chercheur et acteur co-construisent la recherche 150
2.3. L'épistémologie interprétativiste : chercheur et acteur comme sujet interprétants 152
2.4. Les modes de raisonnement empruntés par le chercheur 156
2.4.1. Le mode Déductif 157
2.4.2. Le mode Inductif 157
2.4.3. Le mode Abductif 159

SECTION 3. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE DE RECHERCHE 162

3.1. La recherche qualitative 162
3.2. L'entretien semi-directif : notre méthode de collecte des données 166
3.2.1. L'élaboration du guide d'entretien 168
3.2.1.1. Spécifier la population à étudier 168
3.2.1.2. L'adaptation du guide d'entretien 170
3.3. Les pré-tests réalisés 172
3.4. Conduire les entretiens semi directif auprès des dirigeants des PME 174

TABLE DES MATIERES

3.5. L'analyse des données collectées 178
3.5.1. La phase de la pré-analyse.....178
3.5.2. La phase de l'exploitation et d'inférence 180
3.5.3. La phase de validation 182
CONCLUSION 185

CHAPITRE IV. IMPACT DES ATTRIBUTS DU CADRE THEORIQUE VEILLE-ORGANISATION-ENVIRONNEMENT SUR LA PRE-ADOPTION DE LA VEILLE STRATEGIQUE DANS LES PME ETUDIEES

INTRODUCTION 188

SECTION 01. LA PRESENTATION DES PME DE NOTRE ETUDE 190

1.1. Les caractéristiques des PME étudiées 190
1.1.1. L'effectif employé 190
1.1.2. La dominance du caractère familial.....193
1.1.3. L'âge des PME 193
1.1.4. Les domaines d'activité des PME.....194
1.2. Les profils des dirigeants interviewés..... 195
1.2.1. L'âge des dirigeants rencontrés 196
1.2.2. Le niveau de formation des dirigeants 197
1.2.3. La durée d'occupation du poste du dirigeant 198

SECTION.02. DES PME OFFENSIVE ET ACTIVES EN MATIERE DE VEILLE STRATEGIQUE 200

2.1. La PME HAM : une entreprise ayant une veille concurrentielle offensive 201
2.1.1. Présentation de la PME HAM 201
2.1.2. Le profil du codirigeant de la PME HAM.....201
2.1.3. La perception des attributs relatifs au contexte Veille dans la PME HAM 201
2.1.3.1.L'attribut de l'avantage relatif..... 202
2.1.3.2.L'attribut de la complexité 204
2.1.3.3. L'attribut de la testabilité 205
2.1.4. La perception des attributs propres au contexte Organisation dans la PME HAM.....206

TABLE DES MATIERES

2.1.4.1. La prédisposition organisationnelle de la PME HAM 206
2.1.4.2. L'engagement du codirigeant de la PME HAM 207
2.1.4.3. L'implication des utilisateurs potentiels de la veille 207
2.1.5. La perception des attributs du contexte Environnement dans la PME HAM 208
2.1.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle 208
2.1.5.2. L'attribut du support des partenaires environnementaux 209
2.1.6. L'entreprise HAM est une PME avec un profil de veilleur offensif 210
2.2. Les PME dont le profil est veilleur actif 212
2.2.1. La PME MEJ 213
2.2.1.1. Présentation de l'entreprise MEJ 213
2.2.1.2. Présentation du profil du dirigeant rencontré 213
2.2.1.3. La perception des attributs relatifs au contexte Veille dans la PME MEJ 214
2.2.1.3.1. L'attribut de l'avantage relatif 214
2.2.1.3.2. L'attribut de compatibilité de la veille 215
2.2.1.3.3. L'attribut de la complexité 216
2.2.1.4. La perception des attributs du contexte Organisation dans la PME MEJ 217
2.2.1.4.1. La prédisposition organisationnelle de la PME MEJ 217
2.2.1.4.2. L'attribut de l'engagement du dirigeant de la PME MEJ 218
2.2.1.4.3. L'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels 218
2.2.1.5. La perception des attributs du contexte Environnement dans la PME MEJ 219
2.2.1.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle 219
2.2.1.5.2. Le support des partenaires environnementaux 219
2.2.1.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement 220
2.2.2. LA PME GAD 223
2.2.2.1. Présentation de l'entreprise GAD 223
2.2.2.2. Profil du dirigeant-héritier de la PME GAD 224
2.2.2.3. La perception des attributs relatifs au contexte Veille dans la PME GAD 224
2.2.2.3.1. L'attribut de l'avantage relatif 224
2.2.2.3.2. L'attribut de la compatibilité 226
2.2.2.4. La perception des attributs propres au contexte Organisation dans la PME GAD 226
2.2.2.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle de la PME GAD 226
2.2.2.4.2. L'attribut de l'engagement du dirigeant de la PME GAD 227
2.2.2.4.3. L'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels 227

TABLE DES MATIERES

2.2.2.5. La perception des attributs du contexte Environnement dans la PME GAD 228
2.2.2.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle.....228
2.2.2.5.2. Le support des partenaires environnementaux 229
2.2.2.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement 229
2.2.2.5.4. L'attribut de l'incertitude de l'environnement 230
2.2.3. LA PME HYP.....233
2.2.3.1. Présentation de la SARL HYP.....233
2.2.3.2. Le profil des dirigeants.....233
2.2.3.3. La perception des attributs relatifs au contexte Veille dans la PME HYP.....233
2.2.3.3.1. L'attribut de l'avantage relatif 234
2.2.3.3.2. L'attribut de la compatibilité de la veille 235
2.2.3.4. La perception des attributs relatifs au contexte Organisation dans la PME HYP 235
2.2.3.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle de la PME HYP 235
2.2.3.4.2. L'engagement des dirigeants 236
2.2.3.5. La perception des attributs relatifs au contexte Environnement de la PME HYP.....237
2.2.3.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle.....237
2.2.3.5.2. La pression du Gouvernement 238
2.2.4. LA PME SMA 240
2.2.4.1. Présentation de l'entreprise 240
2.2.4.2. Profil du dirigeant mandataire de la PME SMA.....241
2.2.4.3. La perception des attributs du contexte Veille dans la PME SMA 241
2.2.4.3.1. L'attribut de l'avantage relatif.....241
2.2.4.3.2. L'attribut de la compatibilité 242
2.2.4.3.3. L'attribut de la complexité 242
2.2.4.4. La perception des attributs propres au contexte Organisation dans la PME SMA.....243
2.2.4.4.1. La prédisposition organisationnelle de la PME SMA.....243
2.2.4.4.2. L'implication des utilisateurs potentiels.....243
2.2.4.4.3. L'engagement du dirigeant.....244
2.2.4.5. La perception des attributs du contexte Environnement dans la PME SMA 244
2.2.4.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle.....245
2.2.5. LA PME ATT.....246
2.2.5.1. Présentation de la PME ATT.....246
2.2.5.2. Le profil du dirigeant de la PME ATT.....247

TABLE DES MATIERES

2.2.5.3. La perception des attributs relatifs au contexte Veille dans la PME ATT.....247
2.2.5.3.1. L'attribut de l'avantage relatif.....247
2.2.5.3.2. L'attribut de la testabilité.....248
2.2.5.4. La perception des attributs propres au contexte Organisation dans la PME ATT.....248
2.2.5.4.1. La prédisposition organisationnelle de la PME ATT.....248
2.2.5.4.2. L'engagement du dirigeant de la PME ATT.....249
2.2.5.4.3. L'implication des utilisateurs potentiels.....249
2.2.5.5. La perception des attributs du contexte Environnement de la PME ATT.....249
2.2.5.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle.....250
2.2.5.5.2. Le support des partenaires environnementaux.....250
2.2.5.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement.....251
2.2.5.5.4. L'attribut de l'incertitude de l'environnement.....252

SECTION 3. LES PME A PROFILS REACTIF ET DORMEUR EN MATIERE DE VEILLE STRATEGIQUE.....256

3.1. Les PME dont le profil de veille est réactif.....256
3.1.1. La PME DAH.....257
3.1.1.1. Présentation de l'entreprise.....257
3.1.1.2. Le profil du dirigeant de la PME DAH.....257
3.1.1.3. La perception des attributs relatifs au contexte Veille dans la PME DAH.....257
3.1.1.3.1. L'attribut de l'avantage relatif.....258
3.1.1.3.2. L'attribut de la compatibilité.....258
3.1.1.3.3. L'attribut de la complexité.....259
3.1.1.4. La perception des attributs du contexte Organisation dans la PME DAH.....259
3.1.1.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle.....259
3.1.1.4.2. L'attribut de l'engagement du dirigeant.....260
3.1.1.4.3. L'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels.....260
3.1.2.5. La perception des attributs propres au contexte Environnement dans la PME DAH...261
3.1.2.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle.....261
3.1.2.5.2. Le support des partenaires environnementaux.....262
3.1.2.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement.....262
3.1.2.5.4. L'attribut de l'incertitude environnementale.....262
3.1.2. La PME SAR.....265

TABLE DES MATIERES

3.1.2.1. La présentation de l'entreprise 265
3.1.2.2. Le profil du dirigeant de la PME SAR.....265
3.1.2.3. La perception des attributs du contexte Veille dans la PME SAR 265
3.1.2.3.1. L'attribut de l'avantage relatif.....266
3.1.2.3.2. L'attribut de la compatibilité 266
3.1.2.4. La perception des attributs propres au contexte Organisation dans la PME SAR 267
3.1.2.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle 267
3.1.2.4.2. L'attribut de l'engagement du dirigeant de la PME SAR 267
3.1.2.4.3. L'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels 268
3.1.2.5. La perception des attributs de contexte Environnement dans la PME SAR 268
3.1.2.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle.....268
3.1.2.5.2. Le support des partenaires environnementaux 268
3.1.2.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement 269
3.1.2.5.4. L'incertitude environnementale 269
3.1.3. La PME SEK.....271
3.1.3.1. Présentation de la PME 271
3.1.3.2. Profil du dirigeant de la PME SEK.....272
3.1.3.3. La perception des attributs du contexte Veille dans la PME SEK 272
3.1.3.3.1. L'attribut de l'avantage relatif.....272
3.1.3.3.2. L'attribut de la compatibilité 272
3.1.3.3.3. L'attribut de la complexité 273
3.1.3.4. La perception des attributs relatifs au contexte Organisation dans la PME SEK.....273
3.1.3.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle 273
3.1.3.4.2. L'attribut de l'engagement du dirigeant.....274
3.1.3.4.3. L'attribut de l'implication des utilisateurs potentiels.....274
3.1.3.5. La perception des attributs propre au contexte Environnement dans la PME SEK 275
3.1.3.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle.....275
3.1.3.5.2. L'attribut des partenaires environnementaux 275
3.1.3.5.3. L'attribut de la pression du Gouvernement 276
3.1.3.5.4. L'attribut de l'incertitude environnementale.....276
3.2. Les PME dont le profil de veille est dormeur 278
3.2.1. La PME ALB.....278
3.2.1.1. La présentation de l'entreprise 278

TABLE DES MATIERES

3.2.1.2. Profil du dirigeant-héritier de la PME ALB 279
3.2.1.3. Les attributs se rapportant au contexte Veille dans la PME ALB 279
3.2.1.3.1. L'attribut de l'avantage relatif 279
3.2.1.4. Les attributs relatifs au contexte Organisation dans la PME ALB 279
3.2.1.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle dans la PME ALB 280
3.2.1.5. Les attributs propres au contexte Environnement dans la PME ALB 280
3.2.1.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle 280
3.2.1.5.2. L'attribut du support des partenaires 281
3.2.1.5.3. L'attribut de l'incertitude environnementale 281
3.2.2. La PME CHE 283
3.2.2.1. La présentation de l'entreprise 283
3.2.2.2. Présentation du profil du dirigeant mandaté de la PME CHE 284
3.2.2.3. Les attributs relatifs au contexte Veille dans la PME CHE 284
3.2.2.4. Les attributs du contexte Organisation dans la PME CHE 284
3.2.2.4.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle 284
3.2.2.5. Les attributs propres au contexte Environnement dans la PME CHE 285
3.2.2.5.1. L'attribut de la pression concurrentielle 285
3.2.2.5.2. L'attribut de la pression du Gouvernement 285
3.2.3. La PME CAB 287
3.2.3.2. La présentation de l'entreprise 287
3.2.3.3. Le profil du dirigeant de la PME CAB 287
3.2.3.4. Les attributs propres au contexte de Veille dans la PME CAB 287
3.2.3.4.1. L'attribut de la compatibilité 288
3.2.3.5. Les attributs du contexte Organisation dans la PME CAB 288
3.2.3.5.1. L'attribut de la prédisposition organisationnelle 288
3.2.3.6. Les attributs relatifs au contexte Environnement dans la PME CAB 289
3.2.3.6.1. L'attribut de la pression concurrentielle 289
3.2.3.6.2. L'attribut du support des partenaires 290
3.2.3.6.3. L'incertitude environnementale 290
CONCLUSION 294
CONCLUSION GENERALE 297
BIBLIOGRAPHIE 306
ANNEXES 316