

## NOUVEL ENVIRONNEMENT ET IMPERATIF DE VEILLE STRATEGIQUE CAS DE LA PME

**Dr Bouhanna. Ali et Tahir M.F**

[bouhanna\\_ali@yahoo.fr](mailto:bouhanna_ali@yahoo.fr)

### RÉSUMÉ

A une époque où l'information est devenue une arme redoutable voir une source de l'avantage concurrentielle, la veille stratégique représente un thème de recherche des plus pertinents et un sujet d'une grande actualité pour nos entreprises. Cette pertinence s'explique par une complexité omniprésente de l'environnement, une prolifération de changements rapides et des incertitudes nombreuses. De ce fait, la surveillance de l'environnement constitue une phase amont du processus stratégique de l'entreprise.

La présente communication a pour objectif de contribuer à la réflexion sur les points suivants. Dans un premier temps nous tentons de cerner le concept de veille stratégique en particulier dans le cas de la PME. Dans un deuxième lieu, nous essayons de mettre en relief l'impératif d'une veille stratégique dans un contexte environnemental de plus en plus globalisé, en mettant en exergue le rôle fondamental de l'Etat. Le troisième axe représente la partie empirique de notre travail. Nous cherchons à travers cette partie de répondre aux questions suivantes :

Quel type de veille est pratiqué ? Quels sont les moyens utilisés ? Quel rôle doit jouer l'Etat pour combler ce déficit en information et par conséquent aider la PME à s'adapter à son contexte d'évolution ?

**Mots clés : Veille Stratégique, Environnement Globalisé, PME, TIC,**

### 1.1 INTRODUCTION

Tout d'abord, nous tenons à préciser que "la Veille Stratégique" dans un travail qui concerne en premier lieu le secteur de la PME, s'inscrit davantage dans un but de compréhension de la dynamique de l'environnement. Ainsi, comme nous le verrons, par la suite, si la surveillance de l'environnement fait bien partie intégrante du processus stratégique de l'entreprise, elle en constitue une phase amont de tout comportement stratégique. A cet effet, nous précisons que nous n'allons pas inclure dans l'analyse, proposée ici, les travaux de prospective, de prévision technologique, ou de planification à proprement parler. L'erreur fatale, et qui semble bien ancré dans les esprits, concerne le fait que la PME ne pratique pas la veille ou ne semble pas concerner par la surveillance de son environnement. Ce constat se fonde sur des assertions souvent non fondées. L'argument qu'on met en avant pour justifier un tel constat repose sur l'idée que ce type d'entreprise ne peut pas se permettre le luxe d'une veille stratégique. Cependant, avec les réseaux relationnels du dirigeant et l'avènement des nouvelles technologies d'informations et de communications en particulier Internet, la pratique de veille peut se faire à un coût que même les très petites entreprises peuvent se permettre.

## 2.1 LA VEILLE ENVIRONNEMENTALE UN NOUVEL CONCEPT POUR LA PME

La notion de la veille environnementale a fait l'objet de nombreuses controverses, car elle a été souvent confondue avec la notion de la veille économique ou encore l'intelligence économique. La veille stratégique est d'abord une pratique d'entreprise, elle se situe donc à un niveau microéconomique. Alors que l'intelligence économique se situe à un niveau macroéconomique et concerne en premier lieu l'Etat et ses services ; (Lesca, 2003).

La surveillance de l'environnement ou veille stratégique représente de nos jours un thème de recherche des plus pertinents pour l'entreprise et en particulier pour les PME. Cette pertinence s'explique par une complexité omniprésente de l'environnement, une prolifération de changements rapides et des incertitudes nombreuses. Elle provient aussi du fait que la surveillance de l'environnement constitue une phase amont du processus stratégique de l'entreprise.

La veille stratégique est une pratique de gestion permettant aux entreprises d'améliorer leur performance et d'assurer leur survie dans un environnement turbulent. Comme l'adaptation aux changements de l'environnement est une priorité pour faire face à une concurrence de plus en plus exacerbée, l'identification des changements le plus efficacement possible est un problème de veille stratégique en premier lieu. De ce fait, la veille que pratique une entreprise est reconnue comme un dispositif pour connaître l'environnement et anticiper les changements. Elle est appréhendée comme un processus informationnel par lequel une entreprise se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs.

Les entreprises n'hésitent pas à utiliser plusieurs moyens pour s'informer au sujet de l'environnement et plusieurs sources d'information, qui peuvent être personnelles, impersonnelles, internes ou externes, (LESCA. H., CHOKRON. M, 2002). A cet effet, plusieurs recherches ont démontré que les sources personnelles ont un contenu plus riche. Elles permettent de détecter des signaux faibles ainsi qu'une meilleure compréhension et interprétation des problèmes dans une situation d'incertitude élevée (Daft et Weick, 1988). Par contre, les sources impersonnelles sont beaucoup plus appropriées lorsque les événements de l'environnement sont analysables et discrets.

Ainsi, il est important, dans le cadre de la surveillance de l'environnement, d'explicitier les secteurs de l'environnement spécifique ou général à surveiller en relation directe ou indirecte avec l'activité de l'entreprise. Aussi faut-il dégager les principales tendances, changements et événements caractérisant l'environnement et qui peuvent représenter pour l'entreprise autant de menaces que d'opportunités affectant son activité et sa performance à moyen ou à long terme. (Milliken, 1990)

## 2.2 LES DETERMINANTS DE LA SURVEILLANCE DE L'ENVIRONNEMENT

Comme, nous l'avons déjà mentionné la surveillance de l'environnement est une autre appellation utilisée dans la langue française pour désigner la veille stratégique de l'entreprise. Néanmoins, cette notion recouvre parfois différentes situations et varient selon le type d'environnement pris en compte ou selon le processus informationnel et les pratiques mises en œuvre. De ce fait, la surveillance de l'environnement, fait partie du processus stratégique de l'entreprise, elle constitue une phase en amont de tout processus stratégique.

Il est généralement admis, qu'il n'y a pas un corpus théorique dans le sens qu'il n'existe pas encore des théories pour expliciter le phénomène de surveillance de l'environnement. La pratique de la veille, faut t-il le rappeler, relève plutôt d'une approche empirique. Néanmoins, cette approche peut être rattaché à certains concepts du management. De ce fait, le mouvement de la surveillance de l'environnement est déterminé par les facteurs suivants :

- la prise en compte de l'environnement de l'entreprise dans les modèles modernes de mangement,
- avec l'évolution critique de la conjoncture macro-économique, de la sphère micro-économique, la mondialisation, la globalisation des marchés, l'exacerbation de la dynamique concurrentielle, l'accélération du rythme du développement technologique : sont autant de facteurs qui font que l'environnement de nos jours est un environnement turbulent et qui exige une surveillance permanente de la part de l'entreprise.

- l'émergence d'une société d'information marquée par l'importance grandissante et la diversité des informations disponibles et par une prise en compte nouvelle de l'information et de sa gestion par l'entreprise. Cette nouvelle prise en compte est facilitée avec la sophistication des outils que procurent les technologies de l'information et de la communication NTIC.

### 3.1 LES CONTRAINTES AU DEVELOPPEMENT DE LA VEILLE

Beaucoup sont ceux qui pensent que la notion de la veille environnementale est peu développée, parfois quasi inexistante dans le cas de la petite et moyenne entreprise. Pour ce type d'entreprise, il semble, que la notion de veille relève plutôt d'un effet de mode et par conséquent ne peut représenter une priorité pour l'entreprise. Dans certains pays en transition, tel est le cas de l'Algérie, les entreprises sont plus contraintes par une gestion du quotidien et une production trop proche du marché que par une gestion à long terme ou prévisionnelle. Il est en effet, très difficile d'envisager ce type de gestion quand l'esprit est accaparé par les problèmes immédiats d'ordre pratique.

Toujours dans la lignée de cette pensée, les PME ont dans la plupart du temps des tactiques mais rarement des stratégies. La survie de ces entreprises est rapidement mise en jeu dans l'absence d'une vision lointaine. Ainsi en cas de crise surtout celle qui perdure, seule les grandes entreprises sont capables de résister beaucoup plus longtemps, leur champ de vision est par conséquent différent. A cet effet, et comme le montre (Moinet N, 1997), cité par Miles, Covin & Heeley, (2000), 'la culture collective de l'information est présente dans la grande entreprise mais insuffisante dans les PME *en raison d'un manque de moyens, d'une culture technologique insuffisante et parfois d'une absence de stratégie*'.

L'autre handicap souvent cité par les chercheurs, a un rapport avec la nature du dirigeant propriétaire de la PME. Ce dernier en tant qu'acteur principal dans l'entreprise concentre tous les pouvoirs et les prérogatives en sa personne, il a peur de partager l'information avec le reste des membres de l'entreprise. Cet handicap est encore plus important quand il s'agit d'une entreprise familiale, ce qui est d'ailleurs le cas pour une grande partie de la PME. Dans ce type d'entreprise force est de constater que l'information quelle que soit sa nature ne peut être partagée en dehors des membres de la famille. (Bullinge, F, 2001). Les entreprises ne possédant ni les sources ni les moyens, profitent des rares initiatives publiques pour obtenir des informations gratuites, mais cela ne peut suffire, pour assurer une veille de son environnement. Néanmoins, l'essentiel reste à se demander si ce type d'entreprise est capable à intégrer des compétences de veille environnementale ou à se permettre à faire appel à des prestataires professionnels. Nous essayons tout au long de ce travail d'apporter une réponse à ces questionnements.

### 3.2 L'ENJEU DE LA VEILLE STRATEGIQUE DANS LA PME

L'élaboration d'une stratégie efficace commence par l'identification des opportunités et menaces pouvant affecter la survie et le développement de l'organisation. Pour ce faire, chaque entreprise doit améliorer la collecte de l'information par le biais de la veille à l'égard de son contexte d'évolution.

Aguilar (1967), cité par (Bullinge, F, 2001), souligne que la surveillance a pour fonction de fournir aux dirigeants les connaissances nécessaires à l'élaboration des stratégies et des actions futures de leur entreprise. Dans ses différentes analyses sur la veille, cet auteur a pu mettre en évidence quatre modes de surveillance, que nous trouvons d'ailleurs pertinents dans le cas de la PME.

- l'observation indirecte : exposition à l'information sans objectif particulier d'exploration,
- l'observation conditionnée : identification plus ou moins claire d'un domaine de surveillance sans engagement actif,
- la recherche informelle : utilisation limitée de moyens non structurés pour obtenir des informations dans un but déterminé,
- la recherche formelle : déploiement d'un effort délibéré et utilisation de moyens et méthodes formelles.

A cet effet, la littérature nous dévoile une multiplicité de configurations de la veille dans les organisations. Les configurations dynamiques sont généralement caractérisées par l'engagement des dirigeants, à la poursuite d'objectifs clairs, à la mobilisation des ressources appropriées et à la continuité des pratiques. Ainsi, Bullinge Frank. (2001), affirme que la

performance d'un système de veille dépend étroitement de la qualité et de la quantité des informations qu'il procure et de la mise en place d'une structure d'échanges d'informations et de connaissances (soit la communication) entre les acteurs organisationnels. Ces travaux suggèrent qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle pratique une veille proactive sur son environnement et n'hésite pas à mettre en place des mécanismes d'échange de l'information. Ainsi, et comme le souligne Aguilar, (1967), l'enjeu central de la veille stratégique demeure la survie de l'entreprise qui est menacé par l'incertitude de l'environnement.

Cependant, la problématique de la veille stratégique au niveau de la PME est tout autre, elle est différente de ce qui se passe dans la grande entreprise. Il ressort de beaucoup d'études que les entreprises, en particulier les PME, doivent tout d'abord être sensibilisées à la veille stratégique et aux avantages que procurent ces activités. Cette sensibilisation est une condition nécessaire aux décisions d'investissements et d'implantation d'activités de veille stratégique. En effet, sans cette prise de conscience les PME risquent de négliger ce type d'activités. (Bulinge, F 2001).

La priorité dans le cas de la PME est d'aider les dirigeants et les sensibiliser aux activités de veille stratégique et ainsi contribuer à les faire progresser. Dans ce sens la sensibilisation se réfère à une meilleure connaissance d'un concept comme celui de la veille stratégique. Pour les PME présentant des caractéristiques spécifiques que ce soit au niveau de leur structure organisationnelle ou leur gestion, il est clair que la veille que peut pratiquer une petite entreprise est quasiment différente de celle d'une grande entreprise. Il est donc important de créer des outils propres à leur contexte, Néanmoins, beaucoup d'entreprises et particulièrement les PME/PMI souffrent à la fois de la rareté de moyens (financiers, humain,) et de l'absence de méthode permettant de cerner correctement et d'une manière précise l'environnement extérieur. Il leur manque un processus organisé (formalisé) de collecte, interprétation et conversion de l'information environnementale en connaissance et intelligence utile pour la formulation de la stratégie (Lesca et Rouibah, 1997).

Dans certains pays en transition, tel est le cas de notre pays, la culture vient s'ajouter aux contraintes évoquées précédemment comme facteur d'influence. L'impact de cette culture se fait sentir au niveau des perceptions des crises, menaces et de la proactivité des réponses aux changements. Dans un pays tel que le notre, l'incertitude environnementale perçue n'est pas systématiquement réduite par la recherche d'information d'une manière formelle, mais plutôt par le recours intensif aux relations personnelles avec les réseaux dominants et politiquement influents. L'absence de stockage systématique des sources d'information et d'infrastructures politiques et sociaux nécessaires au bon déroulement des activités de veille stratégique (l'absence d'une intelligence économique au niveau macro) est l'obstacle majeur à tout comportement informationnel. (Lesca et Rouibah, 1997).

D'autre part, les PME de l'économie algérienne ont toujours évolué jusqu'à un passé récent dans un contexte économique protégé. Un environnement marché considérait par beaucoup comme stable et certain, ne justifie pas une veille environnementale de la part de l'entreprise. Cependant, avec la décision de s'ouvrir sur le marché mondial et la lever des barrières douanières progressivement, (annoncée depuis les années 90), ont provoqué un changement considérable dans le contexte d'évolution de l'entreprise. L'environnement est désormais perçu comme turbulent et incertain, les dirigeants ne disposant ni d'informations, ni de méthodes formelles pour les interpréter, se trouvent incapable de contrôler cette incertitude.

#### **1.4.1 LE ROLE DE LA SENSIBILISATION A LA VEILLE STRATEGIQUE**

L'autre constatation qu'on a pu relever lors de la revue de la littérature, concerne le fait que, trop de dirigeants de PME n'ont pas conscience de l'importance de la veille environnementale, Cette situation peut être vérifié à travers l'insistance de beaucoup d'auteurs sur le rôle de la sensibilisation à la veille auprès de ces entreprises. Les PME dans leur majorité ont toujours fonctionné de la manière suivante, elles s'adaptent quant il le faut au niveau de leurs outillages, compétences, fournisseurs, clients,...etc. Mais de nos jours, ce type de raisonnement est loin de constituer une solution optimale, pour assurer la pérennité de l'entreprise (Lesca et Rouibah, 1997).

Il est généralement admis, que la grande majorité des PME, dans les pays sous développés, exploitent un nombre limité de sources d'information. Beaucoup d'entre elles se limitent à la lecture d'un petit nombre de périodiques et à des discussions

avec des fournisseurs. Cependant, *''si l'entreprise veut disposer d'informations différentes de celles dont disposent ses concurrents, elle doit obligatoirement diversifiée au maximum ses sources d'information, associé à une exploitation systématique et ciblée, permettra de disposer des informations pertinentes plus rapidement que les concurrents inactifs''* (Dou Henri 1995).

Il semble que toutes les entreprises ont intérêt à faire appel aux outils et méthodes de la veille. Même une petite entreprise peut très bien gagner de l'argent en cherchant, par exemple, un nouveau fournisseur qui sera peut être plus loin (à l'étranger), mais qui procurera un meilleur rapport prix/qualité.

#### 4.1 UN NECESSAIRE SOUTIEN DE L'ETAT

Dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises et par conséquent celle de l'économie, l'Etat doit soutenir les initiatives de ses entreprises. Ainsi, dans une société d'information, l'accès à l'information est devenu un enjeu stratégique, voir un déterminant de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. Le soutien de l'Etat doit donc concerner l'intelligence compétitive. Cette pratique d'aide de l'Etat aux entreprises en termes d'information est largement répandue dans les pays développés y compris dans les Etats-Unis, un pays pourtant ultra libéral. En France, par exemple, depuis l'apparition du rapport MARTRE (1994), l'Etat na cessé de multiplier ses interventions pour sensibiliser ses entreprises à la pratique de l'intelligence compétitive par le biais de divers moyens comme les dispositifs, programmes de développement et d'outils de veille initiés par différentes institutions de l'Etat.

L'Etat doit donc intervenir dans ce cas pour sensibiliser et servir de relais d'information. Il est donc vital que l'Etat et le secteur privé fonctionnent en collaboration dans un but commun qui est celui de l'amélioration de la compétitivité des entreprises et par conséquent la compétitivité de l'économie dans sa globalité. A cet effet, et comme le souligne LESCA. H., CHOKRON. M, (2002) *''Toutes les expériences étrangères mettent en évidence le rôle de participation décisive de l'Etat au système national de recueil et d'exploitation systématique des sources d'information les plus diverses''*

Ce soutien de l'Etat en terme d'intelligence compétitive est encore primordial dans le cas des pays en transition. Un tel soutien peut aider énormément l'entreprise à améliorer sa relation avec son environnement. Pour préparer nos entreprises à faire face aux échéances qui les attendent, et à relever les défis de la globalisation et de la société d'information, il est temps que ce soit mis en place un dispositif national coordinateur de l'intelligence compétitive. Un autre argument est que la majorité des entreprises, notamment les PME n'ont pas les moyens de gérer en interne une activité de surveillance de l'environnement, qui génère en général des coûts prohibitifs. De ce fait, ces entreprises s'attendent à ce que des structures publiques se créent et proposent des prestations de veille environnementale à l'intention des entreprises.

## 5 PARTIE EMPIRIQUE

### 5.1 METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Afin de délimiter des critères pertinents, dans le sens de faisabilité, dans le choix des petites et moyennes entreprises à considérer dans notre recherche, nous avons retenu les points suivants. Nous avons décidé de considérer la population des petites et moyennes entreprises, employant entre 10 et 250 salariés. Les organisations employant ente 1 et 9, appelées *''très petite entreprise''* ou encore *''micro entreprises''* ne sont pas concernées par la présente étude. A cet effet, nous précisons que l'exclusion de cette catégorie de notre étude s'explique par l'approche méthodologique que nous avons suivie dans cette étude. A cet effet, nous rejoignons les considérations que (JULIEN et MARCHESNAY, 1988), ces deux auteurs soulignent clairement, que les TPE ont un comportement suffisamment particulier pour constituer une catégorie d'étude à part entière. Ainsi, la limite supérieure retenue est de 250 personnes par entreprise, nous permet d'étudier des entreprises qui sont considérées comme des PME, qu'elles soient industrielles ou de service. Nous pouvons donc estimer que ces PME sont assez largement représentatives de l'ensemble des entreprises comparables à ceux au niveau national. A priori, notre analyse concerne à une population de PME qui se trouve dans un espace géographique délimité qui est la Wilaya de Tlemcen. Après avoir mené une opération d'affinement de notre échantillon, nous avons arriver à éliminer les entreprises en grande difficulté (liquidation, redressement), ces entreprises étant peu susceptibles de nous adresser une réponse adéquate avec notre objectif de recherche.

Ainsi sur les 135 questionnaires initialement administrés, 42 nous ont été retournés, dont deux ont été rejetés pour des causes précédemment évoquées. Certains questionnaires nous ont été retournés par la poste, faute de destinataires. Cette question nous interpelle sur l'attention qu'il convient de porter à la fiabilité des informations issues essentiellement des différents organismes publics. Il nous semble que l'actualisation des bases des données des organismes en question ne constitue pas encore une priorité, ce qui fait que les informations fournies, ne sont pas toujours fiables.

Finalement, sur la base de la population effective des PME contactée c'est-à-dire sans tenir compte des retours à l'expéditeur pour adresse incorrecte, nous obtenons un taux de retour de l'ordre de 29.5 %. Ce résultat nous semble comme acceptable. Pour notre part, nous considérons que notre échantillon est représentatif dans la mesure où la population considérée par notre étude a été délimitée pour ne concerner qu'une catégorie du secteur de la PME. Nous avons écarté de notre étude la micro entreprise pour focaliser tous nos efforts sur la petite et moyenne entreprise opérant dans la région de Tlemcen.

## **5.2 CARACTERISTIQUES DES PME PAR SECTEUR**

### **D'ACTIVITE**

Après une longue et pénible opération de dépouillement et de classification, nous nous sommes arrivés à la phase actuelle que nous avons appelée phase descriptive des éléments constitutifs de notre échantillon. Cette phase est primordiale dans la mesure où elle permet de mettre en évidence certaines caractéristiques nécessaires pour la validation des hypothèses.

Le premier axe de cette partie vise à donner une description globale des différents secteurs d'activités. Les PME qui constituent notre échantillon interviennent dans différents secteurs d'activités, regroupant notamment l'agro-alimentaire avec 25 %, plastique et chimie avec 15 %, la transformation du papier et emballage avec 20 %. Le secteur de BTPH représente 25 % et enfin le secteur des services avec 15 %.

Ainsi, la première constatation qu'on a pu faire est que les PME se concentrent principalement dans l'industrie légère basée sur des simples transformations. De telles activités exigent souvent une faible capitalisation et un faible savoir faire en terme technique et de gestion. Cette particularité du secteur privé algérien s'explique d'une part par la prépondérance du secteur étatique dans l'activité économique dite stratégique et la marginalisation de l'entreprise privée. Ce dernier a été souvent confiné à jouer un rôle secondaire dans la création de richesse. Néanmoins, la renaissance du secteur de la PME (privé) a commencé vers la fin des années 80, chose que nous allons d'ailleurs montrer dans les paragraphes qui suivent.

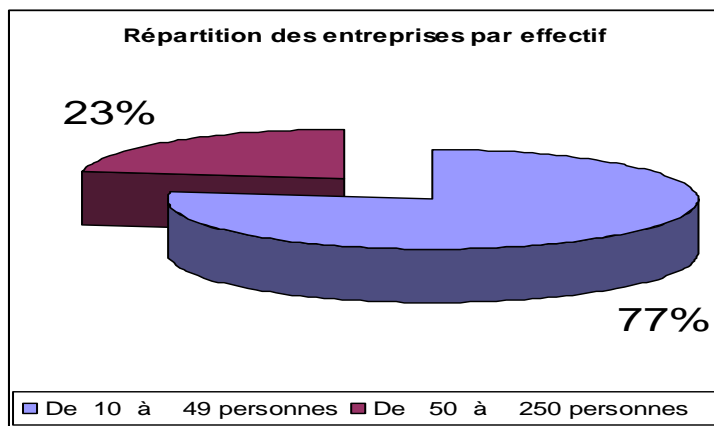
### **5.2.1 REPARTITION DES PME PAR EFFECTIF**

Concernant la taille des entreprises de l'échantillon, celles-ci varient assez modérément puisque le nombre moyen de salariés est de 40 personnes, avec un maximum de 84 et un minimum de 10 employés. Nous avons volontairement éliminé de notre échantillon les très petites entreprises (pour des raisons que nous avons déjà bien expliquées), et cela malgré le règne de la micro entreprise dans la constitution du tissu de la PME. A titre indicatif seulement, en 1992, 84% des entreprises employaient moins de 04 personnes cette situation n'a pas changé, puisque en 2004 ce pourcentage est encore plus important atteignant 93,24 %<sup>1</sup>. En fait, la catégorie de la TPE ou de la micro entreprise présente des particularités qui méritent d'être étudiée séparément.

---

<sup>1</sup> Calculé par l'auteur à partir des données disponibles sur les sites web des organismes suivants : CNES, ONS, Ministère de la PME

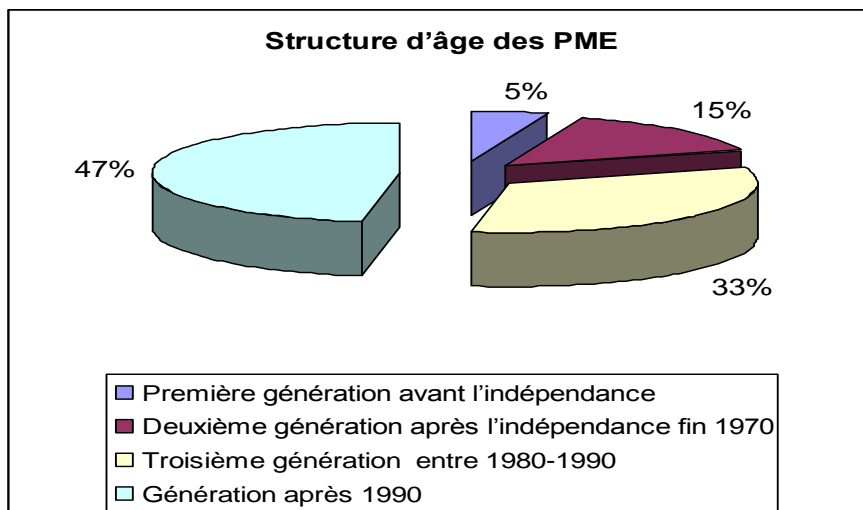
Graph N° : 6.3 Répartition des entreprises par effectif



Concernant notre échantillon, il s'avère que la prépondérance de la petite taille est bien réelle puis que cette catégorie représente plus de 77% du total. A l'inverse, la part des entreprises de taille moyenne employant entre 49 et 250 personnes ne représente qu'un faible pourcentage avec 22.5 % seulement du total. Un tel constat nous laisse supposé que dominance apparente de la petite entreprise s'explique probablement par le refus de ces dernières à se développer et d'accroître. Le refus de PME de grandir pour atteindre la taille optimale, peut s'expliquer par la conjugaison de plusieurs facteurs, nous citons à titre indicatif seulement : la peur de perdre contrôle sur l'entreprise en devenant grande, la méfiance vis-à-vis de l'environnement ou encore le manque de moyens financiers. Nous laissons le soin à d'autres travaux de recherches de vérifier ces hypothèses.

### 5.2.2 LA STRUCTURE D'ÂGE DES PME

Il est clair, que l'essor de la création des PME, toutes activités confondues, a commencé à prendre forme vers la fin des années 80. Mais c'est au cours des années 90 que la création de ces petites et moyennes entreprises a connu un engouement et qui se maintient toujours. Cet essor s'explique plus par le revirement de notre économie d'une présence à peine tolérée de l'entreprise privée à une politique économique libérale basée sur la privatisation, l'initiative privé et l'esprit d'entreprise.



Il s'agit donc de la fin du mythe de la grande entreprise publique et la relance du secteur de la "PME privé". Comme nous l'avons déjà mentionné dans le chapitre précédent, si dans un premier temps, les différents dispositifs et codes d'investissements élaborés par l'Etat, n'ont pas donné les effets escomptés. Ce n'est qu'avec la promulgation de la loi sur la monnaie et le crédit que les choses ont vraiment commencé à bouger dans le bon sens. Néanmoins, depuis le début des années 90, cette volonté de soutenir le secteur privé est devenue plus concrète et a permis la renaissance du secteur de la

PME. Concernant notre analyse, les résultats obtenus dans le tableau N° : (6.4)1 et le graphe N° : (6.4) corroborent avec ces assertions, puisque 79.5 % des entreprises de notre échantillon ont été créées après 1980, dont 49% après l'année 1990.

### 5.2.3 LES FORMES D'ORGANISATIONS JURIDIQUES

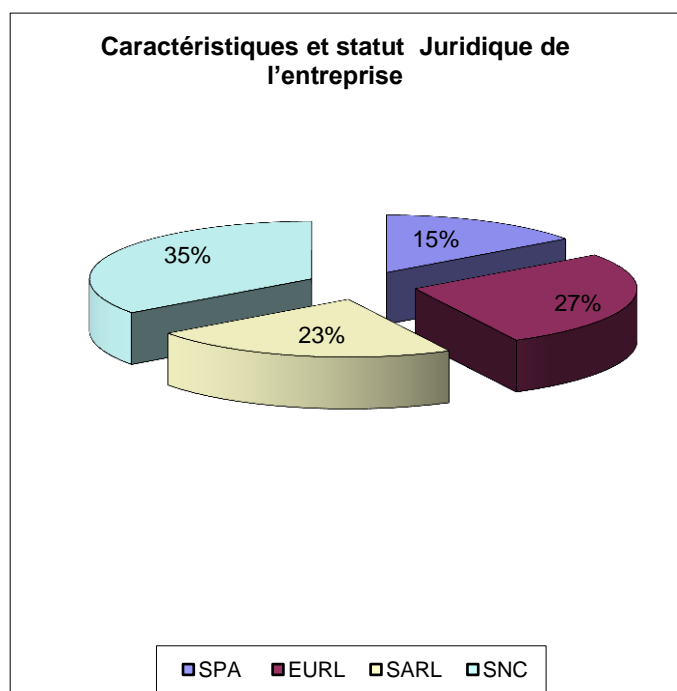
Concernant le statut juridique des entreprises échantillonnées, il ressort des données du tableau et du graphe ci-dessous, la constatation suivante. La prépondérance de deux formes d'organisation juridiques : les EURL et les Sociétés en Nom Collectif (SNC). Ces deux formes d'organisation constituent, à elles seules, plus de 62 % du total, elles sont propres aux entreprises de type familial, et forment ainsi l'ossature du tissu de la PME.

**Tableau N° : 6.42** Caractéristiques et statut

Juridique de l'entreprise

**Graphe N° : 6.5** Caractéristiques et statut Juridique de l'entreprise

Statut juridique de l'entreprise	Fréquences	Pourcentages %
Société par actions SPA	6	15.0 %
EURL	11	27.5 %
SARL	9	22.5 %
Société en nom collectif (SNC)	14	35 %
Total	40	100 %



Ces résultats issus de notre échantillon et qui concerne essentiellement la région de Tlemcen corroborent avec la thèse selon laquelle, la majorité des PME algériennes sont de type familial. Notons, cependant, que d'une manière générale les PME privées de la région, ont une origine familiale, c'est d'abord la famille qui crée la société (un patrimoine familial) et qui est transmise du père au fils par voie d'héritage. De ce fait, le statut juridique n'est souvent qu'une convenance pure et simple à la règle. Le faible pourcentage (15 %) des SPA reflète d'une part la contrainte réglementaire qui exige un nombre important d'actionnaires nécessaires à la constitution de ce type d'entreprise fixé à 7 par la loi en vigueur et un capital minimum de 1 milliard de DA. D'autre part, le fait de s'associer avec d'autres partenaires que ceux des membres de la famille ou des proches pour la constitution d'une entreprise est toujours à un état embryonnaire dans notre pays. Il représente l'une des principales contraintes au développement de la PME privée en Algérie. Mais au-delà de la forme juridique, la PME privée reste caractérisée par une approche purement familiale.

### 5.3.1 LA PRATIQUE DE LA VEILLE ENVIRONNEMENTALE

Après avoir effectué une description détaillée de l'échantillon, nous entamons à présent le volet de la veille environnementale autant que variable explicative et modératrice dans notre modèle de recherche. Nous essayons dans cette partie de découvrir s'il existe vraiment une surveillance et avec quels moyens elle est pratiquée dans le cas de la PME.

L'adaptation aux changements rapides et complexes du nouvel environnement dépend de la capacité du dirigeant de la PME à lire son environnement ; cela veut dire que l'adaptation requiert un accès à l'information à travers une surveillance (une veille) du contexte d'évolution de l'entreprise. En d'autres termes, il existe une association positive entre la capacité des PME



d'agir sur l'environnement et l'accès à l'information. Dans la troisième partie du questionnaire, nous avons focalisé notre attention sur une question primordiale à la compréhension de la dynamique environnementale. Pour mettre en évidence le rôle de la veille stratégique au sein de l'entreprise, nous avons prévu quatre questions. La première est toute particulière, puisque elle permet d'appréhender l'ouverture de l'entreprise sur son environnement : Est-ce que votre entreprise est un membre actif d'une association professionnelle ou d'une chambre d'industrie et de commerce ?

Les réponses recueillies à cette question nous permettent notamment d'élucider les réseaux relationnels qu'entretient une entreprise avec ses différents partenaires. Elles montrent qu'une bonne partie des PME de l'échantillon, soit 43 % est affiliée à la chambre de commerce et d'industrie (C.C.I, Tafna, W, Tlemcen). Quant à l'affiliation des PME aux syndicats professionnels, on trouve la CAP (confédération algérienne du patronat) en premier rang avec un pourcentage de 34 %, contre 5 % pour la SIPA (le syndicat indépendant du patronat algérien). Les autres organisations tels que l'UGEA (union générale des entrepreneurs algériens) et le CNPA (confédération nationale du patronat algérien) œuvrent et s'organisent dont l'objectif d'asseoir une vision stratégique pour l'essor du secteur privé. Néanmoins, le faible taux d'adhésion des PME à ces associations s'explique selon certains chefs d'entreprises par l'inaction de ces dernières. Néanmoins, les résultats nous permettent de constater certaines réticences chez les chefs d'entreprises quant à leur ouverture sur le monde extérieur et leur disponibilité à coopérer avec les autres acteurs économiques. Ces observations feront l'objet d'une analyse plus approfondie lors de la vérification des hypothèses H2c et H3.

Concernant la pratique de la veille environnementale, on constate d'après les chiffres obtenus que les dirigeants des PME pratiquant la veille environnementale représentent 57.5 % dans le cas de notre échantillon. La veille en question bien qu'elle soit pratiquée d'une manière peu formalisée voir informelle, mais elle existe. En d'autres termes, la veille dans le cas de la petite et moyenne entreprise prend des formes particulières. Elle se manifeste à travers les réseaux d'amis et relatifs, le contact direct avec les différents partenaires, la proximité avec les clients, l'affiliation aux différents syndicats et organisations professionnelles, etc. Une telle veille n'exige pas la mise en place d'une cellule ou une structure spécialisée comme dans le cas de la grande entreprise et ne nécessite pas un recours aux spécialistes externes.

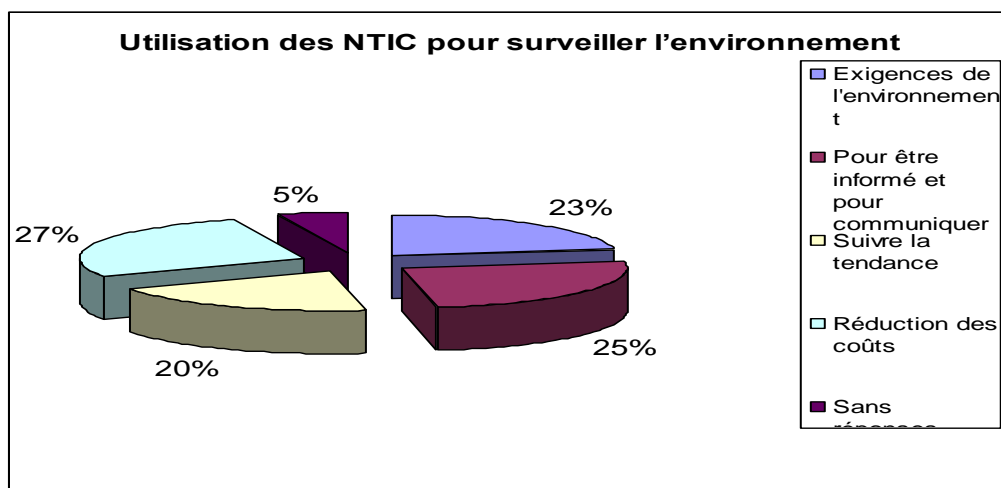
La PME surveille donc son contexte environnemental avec les moyens du bord. A cet effet, les dirigeants qui sont à l'écoute de leur environnement déclarent plus fréquemment qu'il prêtent une grande attention à ce qui se passe à l'entour de leurs entreprises, et semble avoir une idée plus au moins clair de la situation de leur entreprise dans l'avenir. Cependant, les dirigeants que nous avons qualifiés d'observants représentent 42.5 % de l'ensemble de l'échantillon. Ce type de dirigeants s'occupent plus de la gestion du quotidien et n'ont pas une idée clair du lendemain de leur entreprise (absence d'une vision lointaine). Ce résultat nous semble logique, et ne représente pas une surprise pour nous dans la mesure où un dirigeant qui anticipe les changements de son environnement est sensé avoir une représentation lointaine de son environnement. A cet effet, Cossette (1994) souligne que ce sont les dirigeants ayant une vision lointaine, qui peuvent faire l'objet d'un comportement proactive (entrepreneuriale ou de coopération par exemple).

### **5.3.2 UTILISATION DES TIC DANS LA VEILLE STRATGIQUE**

Les réponses, apportées par les dirigeants ou les responsables de l'informatique à la troisième question du troisième volet relative aux motivations qui poussent l'entreprise à introduire les TIC, montrent que la première motivation qui justifie l'introduction des TIC au sein d'une PME est animée par le souhait de la réduction des coûts et le gain en productivité. Pour la deuxième motivation, les réponses à notre questionnaire nous révélé que seulement le un quart 1/4 des PME utilisent ces technologies pour s'informer sur leur environnement. L'autre motivation qui a retenue particulièrement notre attention est celle : de suivre la tendance. En réalité, ce type de motivation implique que l'introduction des TIC au sein de l'entreprise ne répond pas toujours à la satisfaction d'un besoin particulier, il reflète plus un effet de mode. A cet effet certains dirigeants n'ont pas hésité à considérer cette technologie comme un nouveau gadget. Par ailleurs, le pourcentage des "Sans réponses" (5 %) a retenu notre attention, bien que cette catégorie représente un très faible pourcentage, elle nécessite des explications. Même si quelques idées associées à l'introduction des TIC ne sont pas très convaincantes, nous trouvons cette réponse assez

inquiétante. Nous nous demandons si ces dirigeants ont introduit ces technologies sur un conseil d'un consultant externe sans trop expliquer les raisons, soit suivi ses conseils sans être tout à fait convaincus

**Graphe N° : 6.9** Utilisation des NTIC pour surveiller l'environnement



Par ailleurs, concernant les réponses apportées par les dirigeants propriétaires sur l'emploi des TIC comme un moyen pour surveiller l'environnement, elles étaient hétérogènes. En dehors, de l'utilisation du micro ordinateur dans la gestion quotidienne de l'entreprise, qui est d'ailleurs la première vocation du matériel, il s'est avéré que l'exploitation d'Internet, se limite au site web et l'e-mail. Ce sont les utilisations les plus évoqués par répondants aux questionnaires. Cependant, la notion de réseau telle qu'intranet ou encore extranet ne figure pas dans le langage des responsables de la PME. Cela peut être expliqué d'une part, par le fait que les PME sont par nature des structures simples de forme aplatée, ce qui fait que la communication est simple et peu formelle dans la mesure où elle est directe. Ces caractéristiques qu'on vient d'évoquer expliquent la faible utilité d'intranet en comparaison avec les coûts engagés dans ce type d'investissement. D'autre part, les PME de notre échantillon sont, dans leur totalité, des entités indépendantes (c'est ce qui ressort des réponses recueillies de la première partie de notre questionnaire) et la plupart ne sont pas engagées dans des relations de coopération ou de partenariat avec d'autres entreprises, ce qui explique l'inexistence d'Extranet. En outre, le dirigeant de la PME a souvent tendance à contrôler tout seul l'information et refuse de la partager. L'idée de la rétention de l'information s'explique par le désir de détenir le pouvoir en croyant que celui qui détient l'information détient le pouvoir. Une croyance qui n'a plus de place dans nouvelles approches de management basées sur le concept de participation et de partage de l'information. En outre, le faible développement de ces outils technologiques ou encore leur mauvaise exploitation par manque de compétences dans les PME de notre échantillon, s'explique aussi par la nature des secteurs choisis.

De ce fait, il semble qu'en dehors de la messagerie, Internet en tant que réseau des réseaux est perçu par les PME de notre échantillon comme un outil externe pour se tenir informé et pour communiquer, plutôt que comme un outil interne. Dans les pays développés l'utilisation des TIC par les PME relève plutôt d'une approche stratégique. A titre d'exemple seulement, les résultats obtenus dans des travaux de recherches sur les PME françaises sur l'utilisation des TIC au sein des entreprises régionales, menée par la Chambre Régionale du Commerce et d'Industrie du Nord-Pas de Calais en 2001 auprès de 322 PME/PMI, ont montré que l'accès aux TIC pour les entreprises répondantes est d'abord conçu comme un outil interne plutôt que comme un outil commercial ou externe.

## CONCLUSION

La pratique de la veille environnementale en tant que moyen permettant la compréhension de la dynamique de l'environnement et le rôle du dirigeant comme acteur principal, permettent à la PME, d'être indépendante de la contrainte environnementale dans ses choix stratégiques. Dans ce sens le dirigeant peut disposer ou mobiliser des moyens permettant

de faire ressortir son entreprise de cette conception réductionniste de déterminisme environnemental. En effet, le dirigeant peut à la rigueur modifier le rapport avec son contexte d'une part à travers la représentation (construction et interprétation) qu'il a de l'environnement, et d'autre part grâce à sa formation, son expérience et de son style de gestion.

Pour permettre l'essor de la PME et sa prospérité, la mission des pouvoirs publics, reste fondamentale. Compte tenu, de la vulnérabilité de la PME en termes de moyens et de ressources et l'état actuel de l'environnement global (hostile, complexe, incertain et turbulent)

La mise en place d'un système de collecte, d'analyse et de diffusion des informations économiques, ou encore la concrétisation des promesses (instituée par la loi d'orientation pour le développement des PME) est vitale pour permettre à l'entreprise de bien connaître son environnement local et international. D'autre part, la formation, le conseil, l'expertise, les normes et les standards, sont autant de paramètres qu'il faut mettre au service de la PME pour favoriser son insertion dans l'économie mondiale.

### **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

**AIT EL HADJ. S,** *“L'Entreprise face à la mutation technologique : Gérer l'information et la communication”*, Paris : Ed d'Organisation. 1989a

**AIT EL HADJ. S,** Quelles sont les méthodes de veille et de prévision technologique qu'utilisent les entreprises aujourd'hui? in : Quels marchés pour l'innovation technologique, 21 mars 1989, La Villette, actes du colloque organisé par l'Institut de recherche de l'entreprise. 1989b

**ALLOUCHE J. et AMMAN B.,** *"Le retour triomphant du capitalisme familial"* , Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1995.

**ALLOUCHE. J et AMMAN,** *“L'entreprise familiale : un état de l'art » finance, Contrôle, Stratégie”*, (FCS), printemps, 2000.

**AMIN. A et THRIFT. N,** *"Globalization, institutional thickness and local prospects"*, Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 3, 1993.

**AGUILAR. F.J,** *“Scanning the business environment”*, New York, Macmillan, 1967.

**BATTAZILC** *“L'Impact des NTIC dans l'entreprise”*, CRIC, 2000.

**BAYAD, M. et GARAND, D.J,** *"Vision du propriétaire - dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action"*, 4ème Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Metz, 22-24 octobre 1998.

**BELATTEF. M,** *“ Territoires, banques et création d'emploi en Algérie”*, Ed. l'Harmattan, 2000

**BOURNOIS. F et ROMANI. P.J,** *“L'Intelligence Economique et Stratégique dans les Entreprises Françaises”*, Paris, Ed : Economica, 2000.

**BOUTARY. M.** *“PME et TIC : des usages aux stratégies”*, Ed l'Harmattan, Paris, 2003.

**BOUYAKOUB.A.** *“Entreprises publiques, ajustement structurelle et privatisation,”*

Les Cahiers du CREAD, n° 57, 3 ème trimestre, 2001.

**BOUYAKOUB.A,** *“La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie”*

Tome : 2, OPU, Alger. 2001

**BOUYAKOUB. A** *“Les difficultés d'adaptation des PME publiques aux mécanisme du marché”*, CREAD, N°39, 1997.

**BROUSSEAU.E ET RALLET.A** *“ Le rôle des TIC dans les changements organisationnel”* Ed Economie de la Connaissance et dynamiques des organisations, l'Harmattan, 2001.

**BULINGE FRENCK,** *“PME-PMI et Intelligence Compétitive : difficultés d'un mariage de raison”*, Rapport du colloque VSST, 2001.

**CHAKER. A,** (1997), *«Les déterminants de la surveillance de l'environnement de l'entreprise»*, in Colloque International : Comportements et choix des managers : contraintes des normes et contraintes de la globalisation, PP :1-13

**HASSID. A,** *“ Les PME face au défi l'intelligence économique”*, Ed : Dunod 1998.

**JAKOBIAK FRANCOIS**, ‘ ‘ *L’intelligence économique en pratique avec l’apport d’Internet et des NTIC*’, 2ème éd, Edition d’Organisation, 2001.

**LESCA. H.** (1994), «Veille stratégique pour le management stratégique : Etat de la question et axes de recherche», *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n° 20, pp 31-50.

**MARCHESNAY, M.**, "*Innovativeness in smaller business firms : the case of French entrepreneurs*", *Economia*, Vol. 6, N°2, 2000.

**MARCHESNAY, M.**, "*Stratégie de la PME*", contribution à la 3ème édition de GREPME

**MARTEAU. G.** (1994), «Scanning de l’environnement de l’entreprise : Discours et réalité », in *Cahiers de CERAG*, Université de Grenoble II, n°84-02, pp. 1-22.

**GADILLE M., IRIBARNE A.** “*La diffusion d’Internet dans les PME. Motifs d’adoption dans les réseaux et ressources mobilisées*”, *Réseaux* n°104, Hermès Science Publication, pp. 60-92, 2000.

**GUEGUEN, G.**, "*Orientations stratégiques de la PME et influence de l’environnement: entre déterminisme et volontarisme*", 10ème Conférence Internationale de l’AIMS, Québec, 13-15 juin 2001.