

Les difficultés rencontrées après la mise en place d'un processus de veille stratégique en Tunisie : étude de cas des entreprises industrielles Tunisiennes

Samar Ben Slimene ()*

*Laassaed Lakhel (**)*

*** Doctorante à ISG Sousse: Laboratoire: LAMIDED**

**** Professeur des universités à ISG Sousse: Laboratoire: LAMIDED**

Résumé

Cet article propose d'étudier les facteurs d'échec du projet SI de VAS après sa mise en place par les entreprises industrielles tunisiennes. Il s'appuie sur une étude approfondie du système de VAS à travers une recherche fondée sur une approche inductive qui a duré plusieurs mois. Ceci nous a permis de réaliser 8 entretiens semi-directifs dans les locaux de sept entreprises avec une durée moyenne d'une heure et demie. L'analyse de ces entretiens en rapport avec les données propres à chaque entreprises, nous a permis non seulement d'examiner les comportements, les fonctionnements et les échanges d'informations au sein de chaque dispositif, mais aussi de comprendre les facteurs d'échec du processus de VAS.

L'étude a fait ressortir plusieurs facteurs qui ont abouti au dysfonctionnement et voir même à l'abandonnement du projet de VAS. Certains facteurs sont identiques à ceux qui ont été évoqués dans la littérature, comme le facteur temps, le manque de volonté et d'implication organisationnelle, l'indisponibilité des outils souhaités et l'instabilité de l'équipe de projet de veille par contre d'autre semble souvent nouveaux et qui n'ont pas été traités dans la littérature, comme la veille est considérée comme une tâche secondaire, absence de poste de veilleur, l'absence de poste de l'animateur, absence de collaboration et du travail du groupe, la pénibilité de la phase de sélection, l'asymétrie d'information, les problèmes hiérarchiques, la méfiance, absence de communication, le climat hostile, le refus de l'autre, difficulté à convaincre les nouveaux entrants, formation PCAM plutôt théorique et enfin la standardisation du contenu de la formation.

Mots clés

Veille stratégique, industrie, pérennisation, dysfonctionnement, abandonnement, Tunisie

The difficulties encountered after the implementation of a strategic scanning process in Tunisia: case study of the Tunisian industrial companies

Samar Ben Slimene ()*

*Laassaed Lakhel (**)*

*** PhD student at ISG Sousse: Laboratory: LAMIDED**

**** Professor at ISG Sousse: Laboratory: LAMIDED**

Abstract

This article proposes to study the factors of failure of the IS project of Strategic Scanning after its establishment by the Tunisian industrial companies. It is based on a thorough study of the S. Scan system through a research based on an inductive approach that lasted several months. This enabled us to carry out 8 semi-directive interviews in the premises of seven companies with an average duration of one and a half hours. The analysis of these interviews in relation to company-specific data enabled us not only to examine the behavior, functioning and exchange of information within each device, but also to understand the factors of failure Of the S. Scan process.

The study highlighted several factors that led to the dysfunction and even to the abandonment of the S. Scan project. Some factors are identical to those discussed in the literature, such as the time factor, the lack of will and organizational involvement, the unavailability of the desired tools and the instability of the S. Scan team. Often seem new and have not been treated in the literature, as the S. Scan is considered a secondary task, absence of a S. Scanning Man's position, absence of animator's position, lack of collaboration and team work, difficulty in selection, information asymmetry, hierarchical problems, mistrust, lack of communication, hostile climate, refusal of the other, difficulty in convincing new entrants, PCAM training rather theoretical and the standardization of training content.

Key words

Strategic scanning, industry, sustainability, dysfunction, abandonment, Tunisia

1. Introduction :

Aujourd'hui les entreprises évoluent dans un contexte marqué par l'instabilité et la myopie informationnelle. De ce fait, celles qui n'avancent pas reculent. Pour exister, elles doivent se protéger par une stratégie informationnelle qui peut garantir une place dans la concurrence. Elles doivent être, alors, au courant des faits en adoptant un projet de système d'information SI capable de répondre à leurs besoins et de les rendre plus compétitives. Ceci nécessite le fait de crapahuter les avancées technologiques qui présentent un domaine très évolutif où règne le principe de l'amélioration continue connu dans le principe de PDCA 'Plan Do Check Acte'.

En effet, la capacité de survie des organisations dépend de leurs aptitudes à anticiper les changements extérieurs et à s'y adapter (Duncan, R. B., 1972). En effet, l'alignement dépend de la capacité de l'organisation à obtenir « *des informations importantes concernant l'environnement actuel et futur* » (Subramanian R., et al, 1993), d'où, justement, l'importance de la veille anticipative stratégique VAS.

La veille est donc une technologie qui aide les entreprises à évoluer et à faire face à la concurrence en offrant une base informationnelle riche. Elle présente en quelque sorte le système immunitaire pour garantir la survie de l'entreprise. Le concept de veille stratégique constitue alors un cadre de réponse à cette volonté stratégique de répondre plus vite aux besoins du marché et de s'adapter aux changements imprévus. C'est ici que le but de la veille est de permettre à l'entreprise de réduire l'incertitude de l'environnement en détectant les signes d'alertes précoces ou les « *signaux faibles* » au sens de I. Ansoff (1975) et de se préparer à l'événement qu'ils annoncent.

Pour Boulifa T. et Ben Ammar M. (2009), la pratique de la veille stratégique est un exercice difficile, complexe et soulève beaucoup de problèmes provenant essentiellement de la diversité des variables devant intervenir dans le processus de réflexion de cette intelligence collective de l'environnement. Pour P.A. Pavlou. O.A. El Sawy (2011), la veille stratégique consiste à observer les événements importants et les tendances dans l'environnement. Ces connaissances peuvent aider les cadres supérieurs à identifier et à comprendre les menaces stratégiques et les opportunités, et à prendre des décisions stratégiques.

De son côté, Kourteli L., (2000) a identifié certains problèmes liés à la pratique de la veille. Dans le même contexte, Lesca. H (1997) a présenté les difficultés rencontrées lors de la mise en place d'un dispositif de veille. Aussi, N. Lesca et M-L. Caron-Fasan (2008) ont étudié les facteurs d'échec et d'abandon des projets de VAS tout en prenant l'exemple de cinq pays, dont nous trouvons la Tunisie avec l'étude de trois entreprises. Dans le même sens, N. Lesca et al (2015) ont évoqué les motivations et les freins qui influencent la pré-adoption d'un SI de VS.

Généralement, les études qui ont traité *les problèmes rencontrés après la mise en place du système de veille anticipative stratégique en Tunisie sont rares et ambiguës* à la fois. En effet, plusieurs entreprises Tunisiennes ont abandonné le système de VAS et nous étions curieux de connaître les causes de ce dysfonctionnement à un état précoce.

2. constat et problématique de la recherche :

En Tunisie, quelques entreprises industrielles ont bénéficié d'une formation sur la mise en place de veille anticipative stratégique (VAS) dans le cadre du Programme d'Appui à la Compétitivité des entreprises et à la facilitation de l'Accès au Marché (PCAM) qui a été développé en vue de contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises tunisiennes et des services liés à l'industrie, et à la facilitation de leur accès au marché international notamment de l'Union Européenne et à leur préparation aux nouvelles exigences techniques et réglementaires découlant des ACAA (Agreement on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Products).

Il a été souvent mentionné par les auteurs que la veille stratégique est une activité difficile à entreprendre (Lesca et Chokron, 2002), est un projet ambigu où les acteurs présentent un manque de connaissances de manipuler le projet (Albright, 2004),...

Ghoshal S. et Kim, S. K., (1986) ont pu constater que de nombreuses entreprises ont mis en place des unités de veille. Dans la plupart des cas, celles-ci n'ont pas réussi à atteindre le niveau de performance souhaité. Par ailleurs, de nombreux travaux réalisés dans ce domaine. Choo C. W., (2002), Jain S.C., (1984), Lesca H., (2003) Raymond et al (2001), N. Lesca et M-L Caron-Fasan (2012, 2015) et N. Lesca et al (2015) ont été amenés à constater que de nombreux projets de Veille Stratégique, bien que menés à leur terme, donnent naissance à un dispositif dont la vie est très brève, eu égard à l'effort dépensé pour le mettre en place.

Au niveau de sa mise en place dans les entreprises Tunisienne, la VAS a soulevé beaucoup *de problèmes tributaires de la nature de la matière présentée lors de la formation qui est souvent générale et ne permet pas l'exécution de la VAS selon les besoins de l'entreprise.*

Pour notre étude de cas, la majorité des entreprises n'ont pas réussi à atteindre l'objectif souhaité suite à la mise en place d'un dispositif de VAS. Il est donc intéressant de s'interroger sur :

La formation en veille lors du programme PCAM aurait elle été faite selon les besoins de chaque entreprise? Et quelles sont les difficultés qui entravent la pérennisation d'un projet de VAS ?

Le fait de travailler sur l'évaluation de la formation en VAS suivie lors du programme PCAM en rapport avec les facteurs d'échec de la mise en place du processus de VAS n'a pas fait, à nos connaissances, l'objet des investigations de la part des chercheurs en la matière.

Nous sommes donc en face d'une problématique émergente puisqu'il n'existe aucune étude qui définit les facteurs d'échec du VAS des entreprises industrielles en rapport avec la formation du PCAM.

Si bien que la VAS est un système complexe (Lesca et Caron-Fasan, 2005) dont le succès, l'efficacité et la durabilité sont soumis à de nombreux facteurs de défaillance et d'abandon tant dans sa phase de conception que lors de la mise en œuvre et de la production (Lesca et Caron-Fasan, 2008), la détermination des facteurs d'échec d'une VAS en relation avec la formation PCAM n'a pas encore été étudiée.

3. Question de recherche

Si bien que la mise en place de VAS se fait selon deux phases successives à savoir l'amorçage et la pérennisation et puisque nous sommes intéressés au processus de VAS après sa mise en place

dans les entreprises industrielles tunisiennes qui ont participé au programme PCAM, nous nous intéressons uniquement à la phase de pérennisation.

Selon WHO (2007), la pérennisation est une action « pour désigner à la fois le caractère de ce qui dure et l'action à réaliser pour y parvenir, ce qui crée une certaine confusion. La pérennisation est un processus nécessitant une combinaison de différents facteurs qui inclut les éléments essentiels du projet et ceux de sa mise en œuvre ».

Notre question de recherche pourrait être comme suit :

L'échec du VAS des entreprises industrielles Tunisiennes est-il tributaire de la formation ?

Notre but est alors d'examiner les processus de veille au sein des entreprises industrielles, qui ont suivi la formation de veille lors du programme PCAM, afin d'en tirer les lacunes et dégager les dysfonctionnements. Tout ceci peut être utile pour l'Etat tunisien, par l'intermédiaire de ses agences publiques, pour mieux choisir la formation en veille qui convient au mieux aux besoins des entreprises, et pour les chefs de projet veille stratégique à l'intérieur des entreprises pour mettre en place ce dispositif suivant des critères spécifiques contribuant à sa pérennisation.

4. Positionnement théorique de la recherche

La mondialisation et le souci d'être plus compétitif ont mis les entreprises face à une obligation de s'adapter aux changements et de chercher les mesures nécessaires pour être aux courants des faits. C'est ici que l'évolution technologique et l'introduction de nouvelles méthodes de travail ont changé sensiblement la vision des entreprises en introduisant de nouvelles ressources informationnelles qui ont contribué à modifier légèrement les pratiques de systèmes d'information.

Toutefois, ces nouvelles technologies ont resté limité lorsqu'il s'agit des informations non structurées (Vedder et al., 1999). Pour N. Lesca et Caron-Fasan (2008) « La collecte, la diffusion, la mémorisation, l'exploitation et l'observation du terrain, informelles, humaines et sensorielles » ont resté souvent des tâches lourdes nécessitant l'intégration du dispositif de VAS (Lesca, 2003). Cependant et comme tout projet SI, la conception de ce dispositif demeure souvent une tâche difficile (Lesca et Chokron, 2002) qui nécessite la définition de plusieurs critères en amont du processus de SI (N. Lesca et Caron-Fasan (2008). En effet, de nombreux auteurs se sont intéressés à ce genre de réflexion lorsqu'il s'agit de système d'information à l'égard de R.G Cooper (1999), A. Lancini (2003), R. K. Palitha et al (2002), S. Pellegrini et A. Duezert (2005) et J.K Pinto (2002).

Généralement, l'échec ou le dysfonctionnement d'un projet SI reviennent à plusieurs facteurs qui n'ont pas été traité profondément par les chercheurs (Diftenbach, 1983 ; Engledow et Lenz, 1985 ; Ghoshal et Kim, 1986 ; Ghoshal et Westney, 1991 ; Herring, 1999 ; N. Lesca et Caron-Fasan, 2008).

Il donc intéressant d'exposer même brièvement une définition du concept d'échec d'un projet SI à travers une revue de littérature. En effet Oz et Sosik (2000), Ewusi-Mensah et Przasnyski (1991) ont parlé de l'échec lorsque le projet SI est abandonné avant même son achèvement. Pour Doherty et King, 2001 ; Robertson et Williams (2006), l'échec revient surtout à des complications imprévues engendrant le dysfonctionnement qui peut amener par la suite à la suspension du projet SI.

Par ricochet, l'échec a été présenté dans les travaux de Flowers (1996), Yeo (2002), Hartman et Ashrafi (2002) et Kappelman et al. (2006). Yeo (2002) a pu classer les facteurs d'échec en deux groupes : les facteurs organisationnels et managériaux et les facteurs liés à la gestion de projet.

Facteurs d'échec du projet SI regroupés selon deux groupes selon Yeo (2002)	Auteurs
Facteurs organisationnels et managériaux :	
1. Une culture organisationnelle hostile	Flowers (1996), Yeo (2002)
2. Une structure de diffusion de l'information inadaptée	Flowers (1996), Yeo (2002)
3. Des problèmes stratégiques	Flowers (1996), Yeo (2002)
4. Une existence de droits acquis	Flowers (1996), Yeo (2002)
5. Un engagement inapproprié du management	Flowers (1996), Yeo (2002), Kappelman et al. (2006)
6. Une mauvaise définition des attentes et des objectifs	Hartman et Ashrafi (2002), Kappelman et al. (2006)
7. Une mauvaise gestion des changements intervenant en cours de projet	Kappelman et al. (2006)
8. Une absence de plan d'affaire	Yeo (2002), Kappelman et al. (2006)
9. Un défaut d'alignement entre le projet et la stratégie	Flowers (1996), Yeo (2002)
Facteurs liés à la gestion de projet :	
1. Une mauvaise gestion des plannings et des priorités	Flowers (1996), Yeo (2002)
2. Une focalisation sur les aspects techniques du projet au détriment du facteur humain	Flowers (1996), Yeo (2002)
3. La sous-estimation de la complexité du projet	Flowers (1996), Yeo (2002)
4. Un manque de communication	Flowers (1996), Yeo (2002), Hartman et Ashrafi (2002), Kappelman et al. (2006)
5. Une recherche de solution technique à des problèmes managériaux	Flowers (1996), Yeo (2002)
6. Un référentiel projet opaque	Hartman et Ashrafi (2002)
7. Des experts indisponibles car surchargés	Kappelman et al. (2006)
8. Une faible mobilisation des parties prenantes	Kappelman et al. (2006)
9. Un manque de compétence du porteur de projet et de l'équipe projet	Flowers (1996), Yeo (2002), Hartman et Ashrafi (2002), Kappelman et al. (2006)
10. Un budget insuffisant	Hartman et Ashrafi (2002)
11. Des ressources réaffectées	Hartman et Ashrafi (2002), Kappelman et al. (2006)
12. Une gestion déficiente des porteurs de projet	Flowers (1996), Yeo (2002), Hartman et Ashrafi (2002), Kappelman et al. (2006)
Tableau 1: Grille d'observation des facteurs d'échecs des projets SI	
Source : N. Lesca et Caron-Fasan (2008).	

Ce qui est intéressant de le dire est que la littérature a évoqué profondément les facteurs d'échec d'un SI et n'a pas clairement défini les systèmes d'information pour la VS. Le SI pour la VS a été souvent présenté comme étant un processus d'information ayant un objectif d'aider l'entreprise à connaître et à comprendre les développements dans son environnement externe et à soutenir les décisions (Choo, 1999).

Dans une autre mesure, nous savons très bien que les problématiques de veille ont opté pour une démarche de degré de formalisation de la veille (Gilad, 1989) et ce selon les préférences et le mode de fonctionnement des entreprises. « Le dispositif de veille devrait être conçu sur mesure pour tenir compte des spécificités de chaque entreprise » (Calori, 1989). Le manager se trouve donc face à un certain nombre de questionnements concernant notamment la manière d'organiser ses activités de veille, les outils alloués et les services impliqués. A ce niveau, le succès ou l'échec de la mise en place d'un système de veille stratégique dépendent de plusieurs facteurs internes ou externes à l'entreprise.

Les facteurs d'échec du processus de VAS ont été décrits dans les travaux de N. Lesca et al., (2015) à travers le tableau ci-dessous :

Barrières	Description	Littérature
Difficulté à organiser le processus	faute d'une méthode standard, les organisations ont la difficulté à organiser les différentes étapes du processus de VS	Calorie, 1988; Yasas-Ardekani et Nystrom, 1996
Absence d'intrants	la direction ne prend pas la décision d'engager et de stimuler une dynamique VS	Lesca et Caron-Fasan, 2008
Mauvaise circulation de l'information	-L'intérêt de partager des informations de VS n'est pas compris -Les structures de diffusion de l'information sont insuffisantes	Englewood et Lenz, 1983; Ghosal et Westney, 1991; Lesca et Caron-Fasan, 2008
Culture organisationnelle hostile	Une culture organisationnelle hostile ou peu disposée à partager et à diffuser l'information	Diffenbach, 1983; Englewood et Lenz, 1985; Ghosal et Westney, 1991; Babbar et Rai, 1993; Lesca et Caron-Fasan, 2008
L'engagement inapproprié de la direction	Manque de soutien et d'intérêt de la part de la direction pour légitimer le VS	Lesca et Caron-Fasan, 2008
Faible accès à l'information	Droit d'accès aux informations pertinentes: - soit parce que les sources mobilisées ne conviennent pas - ou parce que l'information est enfouie dans une masse de données	EL Sawy, 1985; Yoon, 2012
Manque d'aide extérieure	La réalisation de VS est difficile sans l'aide extérieure	Lesca et Caron-Fasan, 2008
Difficulté à calculer le RSI	Manque de méthodes pour calculer le RSI de VS	Prescott, 1999
Manques des ressources financières	Un budget insuffisant pour mobiliser à l'interne ou à l'externe les ressources nécessaires à la VS	Ghosal et Westney, 1991; Lesca et Caron-Fasan, 2008
Manque de temps	Manque de motivation des acteurs qui se traduit par l'incapacité de créer du temps	Diffenbach, 1983; Lesca et Caron-Fasan, 2008
Mauvais alignement	Mauvais alignement du VS avec la stratégie de l'organisation	Lesca et Caron-Fasan, 2008
Complexité du projet	Sous-estimation de la complexité de VS Surestimation de la portée de VS	Lesca et Caron-Fasan, 2008
Absence des objectifs clairs	Absence d'une définition claire et partagée des objectifs du VS	Lesca et Caron-Fasan, 2008
En dehors des priorités de l'organisation	La VS ne fait pas partie des priorités stratégiques de l'organisation	Lesca et Caron-Fasan, 2008

Tableau 2 : Synthèse de la littérature sur les obstacles qui sont susceptibles d'entraver la pré-adoption d'un SI VS

Source : N. Lesca et al., (2015) "Système d'information et management"

A la lumière des idées préliminaires, de nombreux projets de VAS connaissent des difficultés en termes de coût, de bénéfice, des objectifs à atteindre ... (N. Lesca et Caron-Fasan, 2008). Tout ceci revient essentiellement aux facteurs organisationnels, stratégiques et comportementaux (Ezusi-Mensah et Przasnyski, 1991).

Ces facteurs restent souvent présentés d'une manière générale dans la littérature et ils sont souvent ambigus. *Notre apport demeure donc en une tentative de définir clairement lesdits*

facteurs en examinant des cas concrets à travers les entreprises industrielles tunisiennes qui ont suivi une formation de veille lors du programme PCAM et qui ont déjà mis en place un système de VAS.

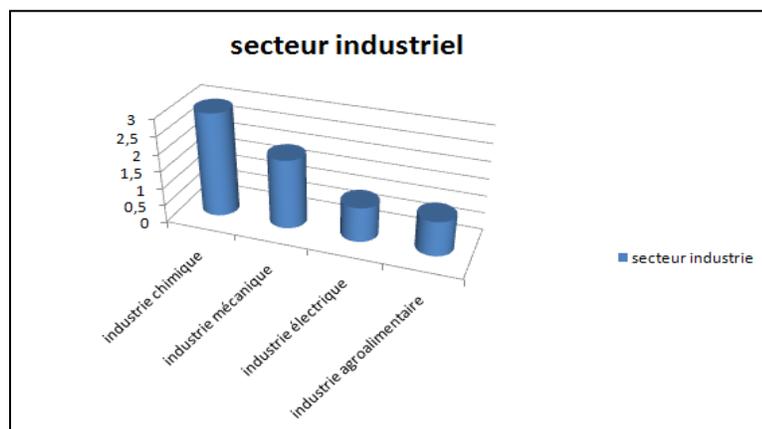
Dans le contexte tunisien, le processus de veille était en particulier le sujet de L'Agence de Promotion Industrielle (API). De fait, malgré les encouragements accordés par l'Etat d'une part et les entreprises d'autre part à l'implication des membres des cellules de veille, l'échec du dispositif de VAS après sa mise en place règne l'environnement entrepreneurial. Le but de notre recherche est alors d'offrir un aperçu sur les facteurs d'échec du processus de Veille Stratégique des entreprises industrielles tunisiennes et de comprendre les mécanismes internes à chaque entreprise depuis la phase de traque des informations jusqu'à la construction collective du sens. Tout ceci, dans le but de dégager les obstacles afin de les éviter et réussir le projet de mise en place de VS.

5. Méthodologie de la recherche

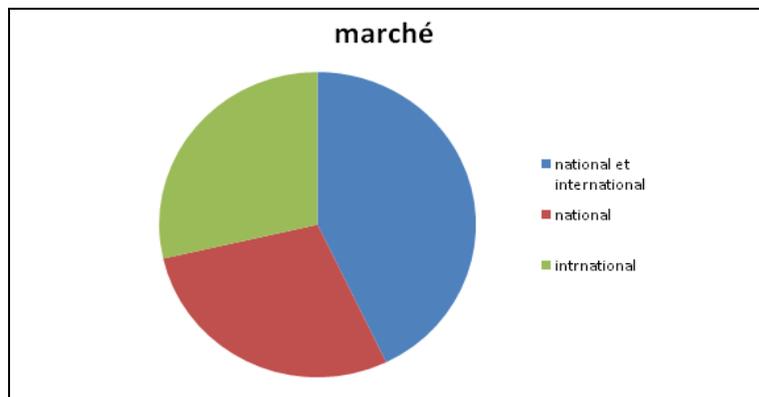
Notre recherche vise essentiellement à comprendre les facteurs d'échec du processus de VAS au sein des entreprises industrielles tunisiennes qui ont bénéficié d'une formation en veille soutenue par l'Etat Tunisien et prise en charge par l'API. Pour se faire, nous avons adopté une méthodologie de nature qualitative afin d'étudier les facteurs d'échec en profondeur. Nous nous intéressons uniquement à ce que l'acteur « fait » (Orlikowski, 2002). Notre démarche consiste donc à étudier les dispositifs de veille desdites entreprises. Ceci nous mène directement à examiner les comportements, les fonctionnements et les échanges d'informations au sein de chaque dispositif. Le souci de comprendre les dynamiques nécessite les investigations (Hlady Rispal, 2009) qui donnent accès à un volume si important d'informations.

A ce niveau nous avons exploré plusieurs méthodes afin de recueillir l'information. Avec l'analyse des données propres à chaque entreprises (rapport, bulletin d'information, ...), nous avons procédé à conduire des entretiens semi-directifs auprès de différents responsables. Ceci nous a permis de réaliser 8 entretiens semi-directifs dans les locaux de chaque entreprise avec une durée moyenne d'une heure et demie. Le passage à l'entretien se fait en deux étapes : d'abord la prise du rendez-vous qui se fera soit par téléphone si nous avons les coordonnées de l'entreprise, soit de face à face. Une fois le rendez-vous est fixé, nous passons à l'entretien. Les entretiens réalisés font l'objet d'un enregistrement audio.

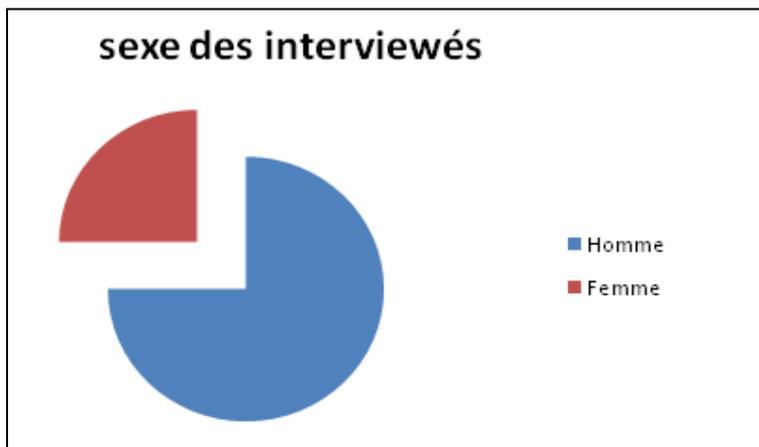
Notre échantillon est composé de trois entreprises appartenant au secteur industrie chimique à savoir MPC PROKIM, SOGIP et TMM, deux entreprises appartenant au secteur de l'industrie mécanique telles que RECOPTNEU et SIA, une entreprise appartenant au secteur agroalimentaire à savoir FTIFEN FRUIT, et enfin une entreprise appartenant au secteur de l'industrie électrique à savoir SOMEF.



Lors de nos interviews nous étions curieux de lier le marché des entreprise avec la mise en place de veille anticipative stratégique VAS. En effet, deux entreprises figurent seulement sur le marché national à savoir : RECOPNEU et SOGIP, deux entreprises sont totalement exportatrices à savoir : STIFEN FRUIT et TMM, et trois entreprises travaillent sur le marché national et international à savoir MPC PROKIM, SIA et SOMEF.



Les interviewés sont des membres des cellules de veille. Ils sont composés de deux femmes, soit le 1/3 du total, et de six hommes, soit 2/3.



Nous pouvons dire que nos interviewés sont jeunes : tranche d'âge varie entre [28, 48] présentant ainsi un âge moyen de 38 ans. Ils occupent différents postes : Responsable de la qualité et de sécurité des engrais alimentaires, Directeur des opérations, Directeur technique achat, Directeur général, Responsable commercial et marketing, Directeur industriel, Directeur études et développement, et enfin Directeur des achats de l'entreprise.

Entreprise	Nombre de personnes interrogées	Poste occupé	Age	Type de système de veille (Gilad, B., T. Gilad, 1986)	
				Formel	Informel
STIFEN FRUIT	1	Responsable de la qualité et de sécurité des agrès alimentaires	31		X
	1	Directeur des opérations	45		
SOGIP	1	Directeur technique achat	48		X
RECOPNEU	1	Directeur général	45		X
TMM	1	Responsable commercial et marketing	28		X
MPC PROKIM	1	Directeur industriel	45		X
SOMEF	1	Directeur études et développement	38		X
SIA	1	directeur des achats	40	X	

Tableau 3: Les acteurs de veille dans les entreprises enquêtées

6. Résultats

6.1 Formation PCAM : évaluation et objectifs de veille

Note objectif principal a été de clarifier le choix de formation de veille anticipative stratégique VAS lors du programme PCAM, de l'évaluer et d'examiner les objectifs de mise en place du processus de VAS. Nous avons analysé ainsi les discours des membres interviewés de cellule de VAS pour emprunter la légitimité du choix de VAS.

6.1.1 Choix de formation en VAS lors du PCAM

Le Programme d'Appui à la Compétitivité des entreprises et à la facilitation de l'Accès au Marché (PCAM) a été développé en vue de contribuer à l'amélioration de la compétitivité des entreprises tunisiennes et des services liés à l'industrie, et à la facilitation de leur accès au marché international notamment de l'Union Européenne et à leur préparation aux nouvelles exigences techniques et réglementaires découlant des ACAA (Agreement on Conformity Assessment and Acceptance of Industrial Products).

Dans le cadre du programme PCAM, les experts court-termes recrutés interviendront en collaboration étroite avec l'API/Task-Force INNOV¹ pour mener des actions notamment celle de la veille anticipative stratégique VAS.

¹ Le Centre d'Innovation et de Développement Technologique (CIDT) est composé de 3 structures et d'un réseau Europe Entreprise Network : une Structure de partenariat et de développement technologique, une Structure de promotion et de diffusion de la culture de l'innovation et une Task force d'accompagnement des entreprises dans le domaine de l'innovation

Table des cas								
	A : choix besoin ▼	B : choix dével... ▼	C : choix diag... ▼	D : choix évol... ▼	E : choix l'inte... ▼	F : choix oppo... ▼	G : choix prop... ▼	H : choix rech... ▼
1 : Cas\CAS MPC PROKIM	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non
2 : Cas\CAS RECPNEU	non	non	oui	oui	oui	non	non	non
3 : Cas\CAS SIA	non	non	oui	oui	oui	non	non	non
4 : Cas\CAS SOGIP	non	non	non	non	non	oui	oui	oui
5 : Cas\CAS SOMEF	non	non	oui	non	oui	non	non	non
6 : Cas\CAS STIFEN 1	oui	non	oui	non	non	oui	oui	non
7 : Cas\CAS STIFEN 2	non	oui	oui	oui	non	oui	non	non
8 : Cas\CAS TMM	non	non	oui	non	non	non	non	non

Tableau 4 : Choix de la formation en veille

Source : Traitement des données qualitatives par le logiciel NVIVO 8

Les extraits des membres de cellule de veille ont exprimé leur choix à la formation VAS lors du programme PCAM. En effet, sept interviewés ont choisi cette formation pour des raisons liées au rôle imminent de la veille dans le diagnostic.

Il y a surtout beaucoup de nouveauté technologique, donc on avait besoin d'une structure qui organise et analyse les informations qu'on reçoit de la part des différents services de la société afin qu'on soit prêt devant la concurrence.

Aussi, quatre interviewés ont renvoyé ce choix à la nécessité de suivre l'évolution du secteur et faire face à l'intensité concurrentielle.

Par rapport à notre activité, la veille se trouve à un niveau de développement des compétences puisqu'on est dans un secteur qui évolue très rapidement. Si tu as une vision de management de développer ton activité, la veille va t'aider beaucoup à détecter les opportunités et à s'avancer dans les bonnes directions et donc d'éviter les impasses.

D'autres ont avancé que cette formation présente une opportunité et qu'ils doivent en tirer profit.

On a eu une proposition du PCAM pour une formation en veille donc on a profité de l'occasion.

Néanmoins, deux interviewés ont indiqué qu'ils ont choisi cette formation car elle est gratuite.

Nous avons eu des encouragements de la part du ministère de l'industrie pour adhérer au programme PCAM et bénéficier des formations gratuites selon nos besoins.

Finalement, deux interviewés ont exprimé que le choix est dû à un besoin de mise en place du processus de VAS, à une motivation et à une volonté de faire des recherches en matières premières.

À partir de notre premier diagnostic on a pu saisir la nécessité de la mise en place du système de veille.

Le responsable nous a proposé plusieurs thèmes et on a choisi la veille car l'a trouvé intéressante et surtout qu'il s'agit d'un nouveau concept. Personnellement, j'aime la recherche surtout dans les matières premières ce qui peut être possible grâce à la mise en place du système de veille.

6.1.2 Evaluation de la formation en veille

La majorité de nos interviewés ont exprimé leur 'satisfaction' de cette formation. Cependant, une seule entreprise a exprimé sa déception.

Honnêtement la formation dans le cadre théorique elle est parfaite. C'est ce qu'il faut mettre en place en termes d'organisation et de structure. Cependant chaque domaine a ses propres spécificités. Donc, j'ai longuement discuté avec l'expert du temps de la démarche et on a parlé des autres sociétés où il a fait une formation entre autre sur plusieurs secteurs. C'était bénéfique et pour certains d'autres c'était un peu moins. Pourquoi ? Parce que notre secteur est très technique et très détaillé : on ne doit pas se permettre de mettre quelque chose de très générique pour l'adapter à quelque chose de très spécifique. Sur le global, la démarche, la

Cette formation n'a pas apporté grande chose. Je suis resté sur ma faim sur ce que j'attends

L'examen des récits a permis de dire que, pour certains interviewés, la formation PCAM a été superficielle et nécessite d'autres cycles de formation. Quelques entreprises ont évoqué leurs désirs de faire d'autres actions au courant de l'année prochaine pour refaire la mise en place du système de la veille.

On va faire un diagnostic de l'activité de veille et on va travailler à nouveau avec la veille. Tout ceci est déjà planifié. On est conscient du problème et que ça n'a pas marché comme il a été prévu.

Table des cas					
	AI : for appréci...	AJ : for créatio...	AK : for décep...	AL : for problè...	AM : for valeur...
1 : Cas\CAS MPC PROKIM	oui	non	non	non	non
2 : Cas\CAS RECOPTNEU	non	non	oui	non	non
3 : Cas\CAS SIA	oui	non	non	non	non
4 : Cas\CAS SOGIP	oui	non	non	oui	non
5 : Cas\CAS SOMEF	oui	non	non	non	non
6 : Cas\CAS STIFEN 1	oui	non	non	non	oui
7 : Cas\CAS STIFEN 2	oui	non	non	non	non
8 : Cas\CAS TMM	oui	oui	non	non	non

Tableau 5 : Evaluation de la formation PCAM en veille

Source : traitement des données qualitatives par le logiciel NVIVO 8

6.2 Composition des cellules de veille

Amos et Knauf, (2004) ont divisé les membres de la cellule de veille en trois catégories à savoir : les traqueurs, l'animateur et le décideur et chacun de ces membres doit acquérir des compétences spécifiques. Nos interviewés nous ont permis d'avoir une idée sur la taille d'une cellule de veille dans les entreprises Tunisiennes. En effet, le nombre des participants dans la cellule de veille varie entre 2 et 20.

	U : effectif de ...
1 : Cas\CAS MPC PROKIM	10
2 : Cas\CAS RECOPTNEU	6
3 : Cas\CAS SIA	20
4 : Cas\CAS SOGIP	2
5 : Cas\CAS SOMEF	6
6 : Cas\CAS STIFEN 1	7
7 : Cas\CAS STIFEN 2	7
8 : Cas\CAS TMM	6

Tableau 6 : L'effectif des membres de cellule de VAS

Source : Traitement des données qualitatives par le logiciel NVIVO 8

Dans chaque cellule tous les membres sont des traqueurs. Quant au décideur il peut être une ou plusieurs personnes. Il est généralement la personne qui demande l'information.

À chaque fois un des membres lance une demande d'information et chacun de nous fait la traque et on lui envoie les informations et c'est à lui de faire le tri.

La présence de l'animateur dans ces cellules n'est pas aussi évidente et dépend du degré d'implication de l'organisation dans ce processus.

En fait, moi je suis animateur, je suis 'key user 'du processus de veille, donc toute personne qui rentre dans le processus de veille est passé nécessairement par moi pour lui expliquer le processus, la démarche et les axes. Je suis aussi responsable des indicateurs voire même les indicateurs du commercial. Par exemple, je dois veiller est ce que la personne collecte des informations, partage des informations ou en recherche d'information. Le processus de veille est rattaché au processus de l'organisation. Donc, je suis le pilote du processus de la veille. C'est moi qui rentre en contact par rapport à tous les intervenants pour essayer de collecter des informations qu'on partage au sein du comité direction.

6.3 Les difficultés rencontrées par les acteurs de veille

Les investigations que nous avons menées ont montré l'importance de la formation de mise en place de VAS dans les entreprises industrielles déjà mentionnées. Toutefois, la pérennisation du projet de veille n'est pas garantie. C'est ici que notre réflexion cherche à découvrir les causes de l'abandonnement ou d'échec du processus de VAS.

Nous savons très bien que l'échec et le dysfonctionnement de la VAS reviennent toujours aux facteurs organisationnels, stratégiques et comportementaux (Ewusi-Mensah.K et Przasnyski.Z, 1991). Tout ceci sans oublier les facteurs d'échec qui puisent ses origines dans la formation PCAM.

Si bien que les facteurs clés d'échec ne sont pas trop abordés dans la littérature, la majorité des interviewés nous ont donné des informations riches sur l'abandonnement ou la faiblesse du processus de VAS.

6.3.1 Absence d'une vision stratégique

L'examen des données a pu montrer l'absence d'une vision stratégique qui revient essentiellement au facteur temps dont sept entreprises enquêtées ont évoqué cette vision et que faute de 'Temps', le système de VAS est en panne et ne fonctionne pas comme ils ont souhaité.

Chaque membre de la cellule occupe un poste autre que veilleur. Du coup la veille est une surcharge qu'on n'arrive plus à gérer. On est souvent pressé par le temps jusqu'au moment où on n'arrive pas à consulter les outils de veille

La veille est alors une tâche secondaire et ne peut être exercée que lorsque les membres trouvent du temps libre. C'est ici que Miaux. J.F (2010) avance que « la littérature recommande souvent de focaliser la veille sur des éléments auxquels l'entreprise est la plus sensible. En outre, lorsque les ressources ou le temps sont limités, il est nécessaires de hiérarchiser ces facteurs pour instaurer des priorités de surveillance ».

S'il y a une charge de travail on ne s'occupe plus de la veille et dès qu'on trouve le temps on l'investi dans la veille

Avec le facteur temps s'ajoute un autre à savoir l'absence de poste veilleur. C'est ici que deux interviewés ont déclaré que l'absence de ce poste aboutit directement à l'abandonnement du projet de VAS.

Le PDG te demande de faire la veille et il ferme les portes de recrutement. Pour lui un recrutement n'est qu'une charge supplémentaire et ceci ne l'intéresse pas. Il préfère que tu t'occupes de tout ce qui est impossible. C'est pour cette raison que notre processus de veille est en panne. Il n'y a pas une personne qui s'occupe de la veille.

6.3.2 Une volonté organisationnelle amputée

Si bien que l'absence d'une vision stratégique semble souvent intéressante dans la définition du disfonctionnement du système de VAS, le facteur organisationnel vient en second lieu pour la compréhension de l'abandonnement dudit système. C'est un facteur qui a été identifié selon les enquêtés à travers cinq composantes à savoir : le manque de volonté et d'implication organisationnelle, l'absence de collaboration et de travail de groupe, pénibilité de la phase de sélection, l'asymétrie de l'information et le problème matériel.

Le manque de volonté et d'implication organisationnelle

Il a été opéré à partir de cinq interviewés. Ces derniers ont avancé que suite à ce manque qu'il y a eu l'échec dans le système de VAS. En effet, l'absence de la volonté managériale et le manque d'implication des managers peuvent freiner la recherche et le processus de veille en général. Il fallait dès le départ mettre une structure qui évite ce genre de problème.

Après trois ans d'expériences dans la veille, je pense qu'il faut toujours mettre une structure indépendante qui s'occupe de la collecte des informations, de l'analyse, de stockage, de traitement c.à.d. une structure organisée.

L'absence de collaboration et de travail de groupe

Selon une entreprise enquêtée, l'absence de collaboration et de travail de groupe est la cause principale de la panne d'un processus de veille. Le problème persiste au niveau de la diffusion et de l'analyse collective de l'information. C'est un problème de création collective de sens. Le travail collectif est toujours absent ainsi que l'analyse collective des données.

En l'absence de cette analyse collective, chacun, de son côté, fait son analyse de manière individuelle. Donc on ne diffuse pas l'information aux commerciaux, aux financiers, ou à la production tout comme il a été prévu. On fait l'analyse au niveau de notre service et on prend la décision en collaboration avec la direction technique et la direction générale.

Pénibilité de la phase de sélection

En posant la question qui concerne l'évaluation de la phase de sélection, nous avons remarqué que cinq répondants ont trouvé cette phase comme étant 'pénible'. Elle est à l'origine de tout un travail de fond qui est assez pénible.

	V : éva pha de...	W : éva pha f...	X : éva pha im...	Y : éva pha né...	Z : éva pha pé...	AA : éva pha q...	AB : éva pha r...	AC : éva pha r...
1: Cas/CAS MPC PROKM	non	non	non	non	oui	non	non	non
2: Cas/CAS RECOPNEU	oui	non	non	non	non	non	oui	non
3: Cas/CAS SIA	non	oui	non	non	oui	non	oui	non
4: Cas/CAS SOGIP	non	non	oui	oui	oui	oui	non	non
5: Cas/CAS SOMEF	non	non	non	oui	oui	oui	non	oui
6: Cas/CAS STIFEN 1	oui	non	non	non	non	non	oui	oui
7: Cas/CAS STIFEN 2	oui	non	non	non	non	non	oui	non
8: Cas/CAS TMM	non	oui	non	non	oui	oui	non	non

Tableau 7 : Evaluation de la phase de sélection

Source : Traitement des données qualitatives par le logiciel NVIVO 8

Quatre interviewés l'a trouvé comme une tâche 'relative au traqueur'. Pour eux, le traqueur essaye de faire son propre choix pour sélectionner l'information et creuser de plus pour chercher l'information.

Trois interviewés ont déclaré que dans la phase de sélection ils doivent gérer une 'quantité gigantesque d'information',

On reçoit une quantité gigantesque d'information et on n'arrive plus à gérer le flux et faire le tri. Donc la phase de sélection est la phase la plus importante et la plus difficile surtout si on n'a pas le temps pour lire et voir tout le flux.

Deux interviewés ont avancé que la phase de sélection dépend de la 'fiabilité des ressources' et nécessite le temps.

Les sources d'information sont trop variées. On se trouve parfois avec des informations très pertinentes mais les sources sont peu fiables.

La phase de sélection est la phase la plus importante et la plus difficile surtout si on n'a pas le temps pour lire et voir tout le flux.

Dans le même contexte d'analyse, deux entreprises ont évoqué que lors de la phase de sélection il y a un 'risque de perdre des informations pertinentes'.

On est pressé par le temps et puisque c'est une charge, un fardeau donc on risque de perdre dans cette quantité une information importante

L'asymétrie de l'information

Pour la pérennisation du projet de VAS, le partage d'information semble souvent une étape sinequanon. Son absence peut aboutir à l'arrêt ou l'abandonnement du projet.

Au niveau des entreprises enquêtées, le partage ne s'effectue pas à tous les membres de la cellule de veille. Ceci peut engendrer à des conflits d'asymétrie d'information. En effet, deux interviewés ont avancé que les informations ne seront partagées qu'aux personnes concernées.

L'information tu la partages avec les personnes concernées et tu ne peux pas la communiquer à tout le monde. L'information doit être destinée uniquement à la personne qui en a besoin.

Pour le secteur de veille, il est monopolisé chez moi, et réellement je ne partage pas mes sources de veille. Donc cette veille technologique je l'assure moi-même en tant que coordinateur et en tant même qu'acteur

On a fait un compromis, on s'est arrangé sur le fait de ne pas bombarder les membres de la cellule d'information avec un volume d'information très élevé. Par exemple si on va publier quelque chose sur la production et elle ne concerne pas le commercial, donc c'est inutile de la communiquer sauf si l'information intéresse le commercial du fait qu'elle a un aspect pour le client. C'est le fait de monter au commercial quelque chose de nouveau.

	I : cons la dire... ▼	J : cons la per... ▼	K : cons les m... ▼
1 : Cas\CAS MPC PROKIM	non	non	oui
2 : Cas\CAS RECOPEU	non	oui	non
3 : Cas\CAS SIA	oui	non	oui
4 : Cas\CAS SOGIP	oui	non	oui
5 : Cas\CAS SOMEF	oui	non	oui
6 : Cas\CAS STIFEN 1	non	non	oui
7 : Cas\CAS STIFEN 2	oui	oui	non
8 : Cas\CAS TMM	non	non	oui

Tableau 8 : Le partage des information traquées

Source : Traitement des données qualitatives par le logiciel NVIVO 8

Indisponibilité des outils souhaités

Enfin, nous trouvons l'indisponibilité des outils souhaités comme indicateur d'identification de l'échec du processus de VAS dont un interviewé a avoué que lors de l'utilisation du processus, il a rencontré des problèmes au niveau du serveur et de l'installation. Il a insisté sur la nécessité de mettre une structure de suivi informatique.

Nous avons rencontré des problèmes hardware et plutôt Software. C'est le mécanisme de collecte et de diffusion qui n'est pas fonctionnel. Le système est en panne ce qui nécessite un suivi. Il est un logiciel open source donc le suivi n'est pas garanti et il faut faire des contrôles avec Nuxeo.

L'analyse des résultats de l'enquête a montré que les causes de l'abandonnement du système de veille reviennent aussi à la hiérarchie qui rend les employés travaillent à la défensive lorsque le climat de confiance est absent et il n'y a pas de communication. En effet, un interviewé a exprimé cette attitude.

Il y a plusieurs aspects qui encouragent l'individualisme et le manque de confiance

Ce climat de hostilité a nourrit une sorte de refus de l'autre. Cette attitude peut freiner le bon fonctionnement du système. Le traitement des résultats a montré qu'un enquêté ont affirmé que parmi les problèmes rencontrés lors de la mise en place du système de veille, est le refus de l'autre.

Je suis trop jeune par rapport aux autres membres de l'entreprise et du coup lorsque j'ai proposé ce projet de veille et j'ai encouragé sa mise en place, la majorité des membres ont refusé ma proposition sous prétexte qu'un jeune diplômé vient pour leur imposer sa vision. Il me fallait les convaincre que le fait de s'investir en veille va nous permettre de coordonner ensemble et de répondre à nos besoins en information pour faire face aux changements imprévus.

6.3.4 La formation PCAM : de l'encouragement de l'Etat au disfonctionnement du système

Sans aucun doute, la participation des entreprises industrielles tunisiennes a été dictée par une volonté d'atteindre le développement et le progrès. Il est vrai que les facteurs comportementaux, l'absence d'une visions stratégiques et la volonté organisationnelle amputée, ont influencé le disfonctionnement et l'abandonnement du projet de VAS. Mais, il serait intéressant de parler de la formation elle-même puisque les données ressorties de l'enquête ont montré que ce disfonctionnement et cet abandonnement peuvent être originaire de la formation PCAM.

Il est intéressant d'évoquer que le fait de se lancer dans la formation nécessite la composition d'une équipe stable dédiée à la veille. Le cas des entreprises enquêtées nous montre que les membres de la cellule de veille ne sont pas toujours permanent vu qu'il y a des membres qui quittent l'entreprise et cette dernière serait obliger de recruter d'autres personnes qui sont généralement dépourvus des connaissances en veille. Du coup, il y a des difficultés énormes de convaincre les nouveaux entrants d'exercer la veille.

Parmi les difficultés rencontrées je peux citer les ressources humaines qui ne sont pas trop motivées. Par exemple chez nous nous avons une personne qui a suivi la formation avec moi mais la personne n'était pas vraiment très performante donc elle a quitté l'entreprise je me suis retrouvé avec une nouvelle personne à reformer, à lui expliquer la chose, essayer de le convaincre de la veille et de la structure et ça nous pénalise quelque part.

L'analyse des verbatim nous a permis de conclure que le volume du volet théorique est beaucoup plus présent que du volet pratique. A ce déséquilibre entre théorique et pratique, s'est ajoutée la

standardisation du contenu de la formation qui n'est plus en adéquation avec les spécificités de chaque entreprise.

Pour moi, la formation était un cours magistral et ça ne m'a rien ajouté je m'attendais à passer à la pratique mais on a fait trop de théorique. C'est pour cette raison que je n'ai pas trop apprécié cette formation et j'ai même demandé de changer le formateur.

Il est vrai que les formateurs en veille, désignés par PCAM, ont voulu se référer à l'expérience française en sensibilisant les entreprises sur l'importance de la veille, mais ils ont oublié d'étudier le tissu industriel tunisien et surtout après la révolution pour fonder un programme de formation qui répond aux besoins des entreprises. Une entreprise enquêtée a déjà demandé le changement du formateur car, selon elle, il présente des généralités théoriques à travers un cours magistrale.

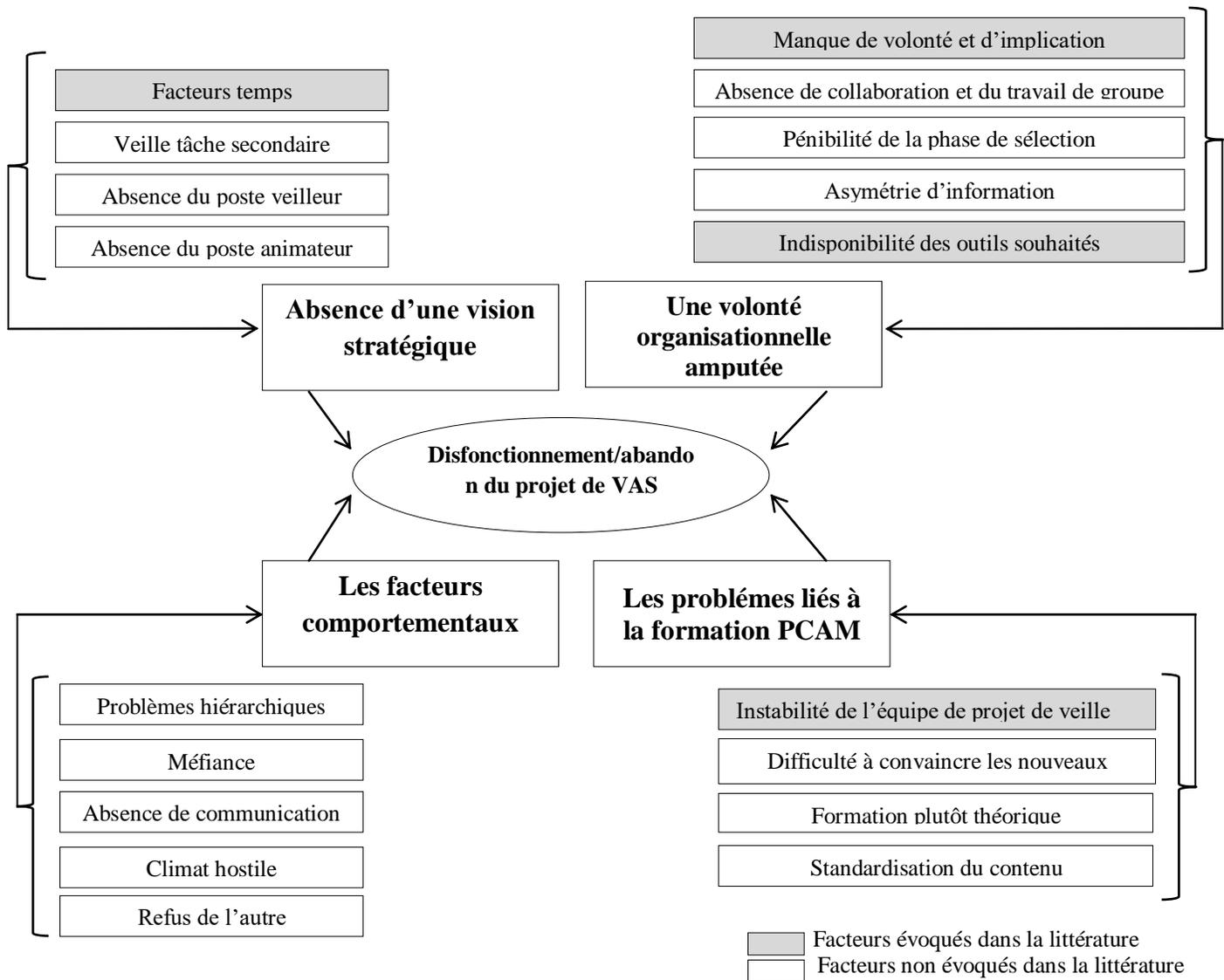


Figure1 : Les facteurs d'échec et d'abandon du projet de VAS dans les entreprises industrielles en Tunisie

Source : Conception personnelle, 2017

- Facteur temps
- Veille tâche secondaire
- Absence du poste de veilleur
- Absence de poste d'animateur
- Manque de volonté et d'implication organisationnelle
- Absence de volonté managériale
- Manque d'implication des managers
- Absence de collaboration et du travail de groupe
- Absence d'analyse collective de l'information
- Absence de création collective de sens
- Pénibilité de la phase de sélection
- La sélection est une phase relative au traquer
- La sélection dépend de la fiabilité des ressources
- Gérer une quantité gigantesque d'information
- Risque de perdre des données pertinentes
- Asymétrie d'information
- Monopolisation de la veille
- Problème de diffusion de l'information
- Indisponibilité des outils souhaités
- Problème hiérarchique
- Méfiance
- Absence de communication
- Climat hostile
- Refus de l'autre
- L'instabilité de l'équipe de projet de veille
- Difficulté à convaincre les nouveaux entrants à exercer la veille
- Volume du volet théorique est beaucoup plus présent que le volet pratique
- La standardisation du contenu

Tableau 9: Liste des facteurs d'échec et d'abandonnement des projets de VAS dans les entreprises industrielles en Tunisie

7. Discussion des résultats

L'étude des facteurs d'échec du processus de VAS dans les entreprises industrielles tunisiennes qui ont suivi une formation PCAM en veille stratégique, nous a permis de dégager plusieurs indicateurs qui interviennent pour définir les causes du dysfonctionnement voire même l'abandonnement du système de VAS. Cette étude a permis de construire une liste de vingt-huit facteurs d'échec des projets de VAS dans les entreprises industrielles en Tunisie. Ces facteurs sont regroupés en quatre groupes de facteurs.

Certains indicateurs confortent quelques aspects qui sont déjà présentés dans la littérature comme le facteur temps, l'absence de la volonté managériale, le manque d'implication des

managers, l'indisponibilité des outils souhaités, et la composition de l'équipe de projet ne parvient pas à se stabiliser.

D'autres sont 'émergents' comme la veille est une tâche secondaire, l'absence de poste veiller, l'absence de poste animateur, l'absence de collaboration et de travail de groupe (problème d'analyse collective d'information et le problème de création collective de sens), pénibilité de la phase de sélection (phase relative au traqueur, dépend de la fiabilité des ressources, quantité gigantesque d'information et le risque de perdre des informations pertinentes), l'asymétrie de l'information (monopolisation de la veille et le problème de diffusion), problème hiérarchique, la méfiance, l'absence de communication, climat hostile, le refus de l'autre, les difficultés à convaincre les nouveaux entrants à faire la veille, volume du volet théorique de la formation est beaucoup plus présent que le volet pratique et la standardisation du contenu de la formation.

Nous proposons de discuter ses résultats selon trois approches : l'utilité d'une vision stratégique globale, l'importance d'une culture organisationnelle et le renforcement de l'action participative des acteurs de la veille.

L'utilité d'une vision stratégique globale

Notre étude nous a montré que les membres des cellules de veilles se plaignent pour un manque de temps consacré pour l'activité de veille déjà suggérés dans plusieurs travaux et études (Miaux. J.F, 2010). Dans le même esprit, notre travail a suggéré la nécessité de promouvoir le poste de veilleur qui est quasi absent dans la majorité des entreprises enquêtées. Ce résultat semble ne pas être évoqué par les études antérieures en VAS.

En examinant la composition des cellules de veille, nous avons remarqué l'absence d'un animateur ce qui peut expliquer en quelque sorte les lacunes rencontrées lors de l'exécution de la veille. Si bien qu'il est un facteur qui n'a pas été, à nos connaissances, traité par les études antérieures en VAS, l'importance de l'animateur demeure vitale pour la pérennisation du processus de VAS comme l'a souligné Medhaffer et Lesca (2010).

De ce fait, l'identification des participants à l'activité de veille demeure importante si bien que le responsable de la cellule de veille compose son équipe selon sa vision et ses objectifs. Cette identification doit aller de pair avec une réflexion globale, à la fois sur les fonctions et statuts des collaborateurs mais également sur les objectifs organisationnels de l'entreprise comme l'a affirmé Guyot. B (2010)

La composition amputée de la cellule de veille (absence d'un animateur et d'un poste veilleur) avec le manque de temps consacré pour exercer la veille expliquent en quelques sortes le dysfonctionnement du processus de VAS et participent avec d'autres facteurs pour expliquer l'abandonnement du projet de VAS.

L'importance d'une culture organisationnelle

Notre travail a montré l'incohérence entre les objectifs tracés en amont du processus de veille et l'implication organisationnelle. En effet, la mise en place du processus de veille était faite suite à une opportunité offerte par l'Etat. Ceci a encouragé les entreprises à suivre la formation en veille pour sa gratuité et non plus pour s'investir à long terme.

Il est alors inadmissible de laisser les entreprises s'évoluer spontanément sans avoir construit toute une culture organisationnelle (Guechtouli.M, et al, 2014) ouverte sur l'extérieur qui ne peut être fondée que sur la notion de veille.

Le cas tunisien révèle bien cette tendance puisque le processus de VAS fait face à quatre lacunes organisationnelles.

D'abord, notre étude a souligné la présence d'un manque de volonté et d'implication organisationnelle et ceci est dû à la myopie d'une vision managériale qui cherche à dégager des bénéfices à court terme au lieu de s'investir dans la veille qui est un projet dont les fruits seront récoltés sur le long terme.

Nous avons pu dégager aussi que l'absence de collaboration et de travail de groupe semble souvent parmi les facteurs de l'abandonnement. Tout ceci a été présenté dans les travaux de Lesca et Caron (2008) qui ont souligné que l'absence du partage et de la collaboration ont été recensés parmi les facteurs d'échec.

Ensuite, la pénibilité de la phase de sélection, bien qu'elle soit un facteur émergent qui n'a pas été évoqué dans les travaux antérieurs, se présente comme un élément moteur dans la définition du dysfonctionnement du projet VAS. Cette pénibilité revient essentiellement au volume gigantesque des informations en rapport avec le problème de fiabilité des ressources. Aaker (1983) note qu'une quantité importante d'information sur l'environnement et à caractère stratégique est potentiellement disponible dans l'entreprise et à faible coût. Mais ces informations sont pratiquement inutilisables faute d'une organisation adéquate du processus de veille stratégique. De même, Macdonald et al. (1993) ont attiré l'attention sur le fait que le traqueur d'informations de veille stratégique sera certainement sensible à la source de l'information. Il aura tendance à privilégier l'information provenant d'une source qui lui est familière et qu'il perçoit comme sûre. De même

A tout cela s'ajoute le problème d'asymétrie d'information qui n'est pas un facteur qui n'a pas été à nos connaissances évoqué dans les travaux antérieurs. Il est en liaison directe avec l'absence de communication entre les différents membres des cellules de veille. Le cas des entreprises industrielles tunisiennes révèle bien cette tendance quoique l'information demeure centralisée et sa communication s'effectue rarement.

Enfin, nous avons trouvé que le problème de matériel collabore avec l'asymétrie d'information et l'absence de volonté pour dysfonctionner le processus. C'est un problème qui a été identifié selon notre étude suite à l'incohérence entre les outils mis en place et les besoins des utilisateurs. De plus qu'ils sont incompréhensibles, ces outils sont souvent en panne et demandent une intervention externe ce qui présente une surcharge non souhaitée pour l'entreprise.

Le renforcement de l'action participative des acteurs de la veille

L'enquête menée auprès des entreprises industrielles tunisiennes nous a montré la nécessité de promouvoir le renforcement de l'action participative des acteurs de la veille. La culture participative semble souvent la clé de voûte de la pérennisation du processus de VAS. Avec l'équipe, le coordinateur essaye de confirmer, de revoir ou de définir les objectifs en commençant à travailler selon un plan de travail.

Les études que nous avons menées nous a permis de dégager cette tendance à travers deux notions principales à savoir le refus de l'autre et la méfiance. Ce sont deux facteurs d'échec qui n'ont pas été signalés dans la littérature.

Pour la première, le refus peut être dégagé sous prétexte de l'âge. L'organisation ne se positionne pas en faveur des idées innovatrices présentées par les jeunes. La veille nécessite un environnement d'intégration et de partage et d'innovation permettant l'entreprise de se situer sur le chemin du progrès.

Pour la deuxième, la méfiance, les causes reviennent principalement à la hiérarchie qui rend les employés travailler à la défensive. Car si le climat de confiance est absent, il n'y a pas de communication ce qui engendre l'instauration d'un climat conflictuel et l'abandonnement du projet de VAS.

Cerner la formation entre les besoins de base de l'entreprise et les besoins de perfectionnement

Les écarts accrus entre ce qui a été prévu lors de la formation et ce qui a été réalisé au sein des entreprises, nous permet de se concentrer sur la sensibilisation de l'importance du fait de cerner la formation entre les besoins de base de l'entreprise et les besoins de perfectionnement. L'identification des besoins est une phase cruciale pour le succès de la formation parce qu'elle permet de positionner l'entreprise sur le chemin de progrès.

L'analyse des entretiens nous a permis de dégager cette tendance à travers quatre situations à savoir : l'instabilité de la composition de l'équipe de projet de VAS, les difficultés à convaincre les nouveaux entrants à faire la veille, le volume du volet théorique qui dépasse largement le volet pratique et la standardisation du contenu. Ce sont des situations qui ont engendré l'échec et l'abandonnement du projet VAS.

Pour l'instabilité de l'équipe de projet de VAS, elle peut être expliquée par l'absence d'implication de l'organisation qui écrase involontairement la cellule de veille. Du coup, les membres de la cellule ne se sentent pas concernés par le projet ou n'en voient pas l'utilité.

Quant à la difficulté de convaincre les nouveaux entrants d'exercer la veille, elle revient essentiellement au manque de compétence et de connaissance en veille. Le volume de travail accordé aux nouveaux entrants empêche tout type de développement de connaissance. Pour la réussite du projet VAS, l'entreprise doit instaurer un climat favorisant l'amélioration des compétences et des connaissances des membres de la cellule de veille pour garantir la participation de chaque membre et réussir les actions déjà planifiées.

Enfin, la standardisation du contenu avec le volume du volet théorique qui dépasse le volet pratique lors de la formation, sont tributaires de la matière présentée qui est extrêmement fondée sur des exemples tirés des pays occidentaux. Ce qu'il faut faire pour réussir la formation et perfectionner les cellules de veille, est de présenter des cas concrets des entreprises industrielles tunisiennes, et surtout après la révolution, pour tirer profits des erreurs, déjà commises, afin de ne plus les commettre par les cellules de veille en Tunisie.

8. Conclusion

Les résultats obtenus lors de l'analyse des données de l'enquête ont permis de mettre en perspective plusieurs aspects « émergents » qui peuvent être significatifs dans la compréhension du dysfonctionnement et de l'abandonnement parfois même du processus de VAS au niveau des entreprises industrielles tunisiennes. Ces aspects ont été regroupés en quatre volets témoignant l'absence d'une vision stratégique, la présence d'une volonté organisationnelle amputée, les facteurs comportementaux et les problèmes liés à la formation PCAM. Ces résultats nous ont permis d'avancer quelques recommandations qui peuvent être très bénéfiques pour les entreprises après la mise en place d'un système de VAS.

D'abord, nous avons souligné l'utilité d'une vision stratégique globale. De fait, pour des raisons liées au manque de temps, à l'absence des postes de veilleur et d'animateur et le fait de

considérer la veille comme étant une tâche secondaire, que l'entreprise, en terme d'organisation du VAS, doit formaliser le système de VAS.

Ensuite, nous avons tiré profit à présenter l'importance d'une culture organisationnelle fondée sur l'implication organisationnelle pour la pérennisation du VAS au sein de chaque entreprise. L'incohérence entre les objectifs tracés en amont du processus de veille et l'implication organisationnelle peut être d'une grande importance dans la compréhension des facteurs d'échec liés à l'absence de volonté managériale et le manque d'implication des managers ; à l'absence de collaboration et de travail de groupe qui revient aux problèmes d'analyse collective de l'information et aux problèmes de création collective de sens ; à la pénibilité de la phase de sélection puisqu'elle est une phase relative au traqueur, dépend de la fiabilité des ressources et de la quantité gigantesque d'information à gérer ce qui peut engendrer un risque de perte d'information pertinente ; à l'asymétrie d'information qui a été déglacée par la monopolisation de la veille et les problèmes de diffusion ; et l'indisponibilité des outils souhaités.

La réussite d'un projet de VAS dépend de la volonté de l'entreprise et surtout du top management de diriger et supporter ces plans d'actions. Il faut allouer le temps nécessaire aux personnes et se faire confiance. Cette volonté du top management peut déroquer les gens qui cherchent l'information, la collectent, la stockent : nous parlons du partage d'information qui est un premier pat.

De même, nous avons évoqué l'importance du renforcement de l'action participative des acteurs de la veille si bien que les facteurs comportementaux peuvent être révélateurs de l'échec et de l'abandonnement du projet VAS. L'absence de confiance entre les membres de cellule de veille mène directement à l'absence de communication qui crée par la suite tout un climat hostile nourri par des problèmes hiérarchique. Avec tout ceci vient aussi le refus de l'autre sous prétexte de l'âge.

Nos suggestions consistent à repenser le système de VAS de manière globale et fonctionnelle. De fait, l'opérationnalisation et le fonctionnement du VAS nécessitent l'appui de la direction qui, de sa part, devra encourager les acteurs de la VAS à travailler en collaboration sous le couvert du « partage ». Pour réussir le projet VAS, l'administration doit créer tout un environnement favorable à l'innovation et à l'apprentissage en favorisant la connaissance et la pertinence au détriment de la méfiance et l'enclavement des membres de la cellule de veille.

Enfin, nous avons souligné la nécessité de cerner la formation PCAM entre les besoins de base de l'entreprise et les besoins de perfectionnement. En effet, les problèmes liés à la formation peuvent être d'une grande importance dans la définition des facteurs d'échec et d'abandonnement du projet VAS. L'instabilité de la composition de l'équipe de projet, les difficultés à convaincre les nouveaux entrants, le volume du volet théorique de la formation PCAM qui est beaucoup plus présent que le volet pratique et la standardisation du contenu, peuvent être significatifs dans la compréhension de l'échec et de l'abandonnement du projet VAS.

Pour réussir la formation, nos suggestions tendent vers la nécessité de cerner les projets et les défis des entreprises industrielles en Tunisie.

Cet article a pu nous donner une idée sur les facteurs d'échec et d'abandonnement du projet VAS des entreprises industrielles en Tunisie en rapport avec la formation PCAM. Ce qui est intéressant de le dire est que le fait d'approfondir les connaissances sur les facteurs d'échec nécessite l'élargissement de l'échantillon afin de confirmer les résultats que nous avons obtenu.

Références

- Aaker D.A. (2004), "Organizing a Strategic Information System", *California Management Review*, vol. 25, n°2, 1983, p. 76-83
- Albright, K.S. (2004), "Environmental scanning : radar for success", *The Information Management Journal*, May/June, Vol. 38, n°3, p. 38-45
- Ansoff H. I. (1975), "Managing strategic surprise by response to weak signals", *California Management Review*, vol. 18, n°2, p. 21-33.
- Boulifa Tamboura I., Ben Ammar Mamlouk Z. (2009), "Identification et Validation des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique", *Revue des Sciences de Gestion*, vol 3, n° 238, p.187-193.
- Calori R. (1989), "Designing a Business Scanning System", *Long Range Planning*, vol. 22, n°1, p. 69-82.
- Choo C.W. (1999), "The art of scanning the environment", *ASIS Bulletin*, n°3, special issue on information seeking, p. 13-19.
- Cooper R.G. (199), "From experiences : The invisible success factor in product innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol 16, p. 115-133
- Diffenbach J. (1983), "Corporate environmental analysis in large US corporations", *Long Range Planning*, Vol.16, n°3, p. 107-116.
- Doherty N.F., King M. (2001), "An investigation of the factors affecting the successful treatment of organizational issues in systems development projects", *European Journal of Information Systems*, vol. 10, n°4, p. 147-160.
- Duncan R.B. (1972), "Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 3, p. 313-327.
- Engledow J.L., Lenz, R.T. (1985), « Whatever happened to environmental analysis? », *Long Range Planning*, vol. 18, n°2, p. 93-106.
- Ewsi M., Przasnyski K., Z. (1991), "On information systems abandonment: An exploratory study of organizational practices", *MIS Quarterly*, vol. 9, n°3, p. 185-201.
- Flowers, S. (1996), "Software failure: management failure", *Chichester, UK: John Wiley*
- Ghoshal, S. et Westney, D.E. (1991), "Organizing competitor analysis systems", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°1, p. 17-31
- Ghoshal, S., Kim, K. (1986), "Building effective intelligence systems for competitive advantage ", *Sloan Management Review*, vol. 49, Fall, p. 49-58.
- Gilad B., Gilad T. (1986), "Business intelligence: the quiet revolution", *Sloan Management Review*, Vvl 27, n°4, p. 53-61.
- Guechtouli M. (2014), " Les acteurs : nerfs de guerre d'un système de veille stratégique", Business School, Working paper series, 145 p.
- Guyot Brigitte (2010), "Un nouvel espace d'intelligence : la veille en entreprise", *Congrès IDT93*.
- Hartman F., Ashrafi, R. (2002), "Project management in the information systems and information technology industries", *Project Management Journal*, vol. 33, n°3, p. 5-15.
- Herring, J.P. (1999), "Key intelligence to pics: a process to identify and define intelligence needs", *Competitive Intelligence Review*, vol. 10, n°2, p. 4-14.
- Jain S.C. (1984), "Environmental scanning in U. S. Corporations", *Long Range Planning*, vol.17, n° 2, p. 117-128.

- Kappelman, L.A. Mckeeman, R.Zhang, L. (2006), "Early warning signs : of IT project failure : the dominant dozen", *Information System Management*, Fall, vol. 23, n°4, p. 31-36.
- Knauf A., David A. (2004), *vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiaire dans le processus d'intelligence économique*, édition VSST.
- Kourteli L. (2000), "Scanning the business external environment for information: evidence from Greece", *Athens Graduate School of Management*, Mitropolitou Gennadiou 18 546-31, Thessaloniki Greece.
- Lancini A. (2003), "Les déterminants du succes des systèmes de gestion des connaissances : Etude de cas d'une mutuelle d'assurances", *AIM*, 2003.
- Lesca H. & Kriaa Medhaffer S. (2008), "Reconnaissance et Interprétation des Signaux faibles : une méthode d'Accompagnement à distance utilisant l'Internet", *Colloque de l'Association Francophone Management Electronique*, Le Management : rupture ou continuité organisationnelle, opportunités et risques majeurs ?, Grenoble, France.
- Lesca H. (1997), *Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise*, Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 27 p.
- Lesca H., Chokron M. (2002), "Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise : retours d'interventions", *système d'information et management*, vol. 7, n°4, p. 65-90.
- Lesca N. Caron-Fasan M-L., Aguirre E-L., Chalus-Sauvannet M-CH. (2015) "Drivers and barriers to pre-adoption of strategic scanning information systems in the context of sustainable supply chain", *Système d'Information et Management*, vol 20, p. 9-46.
- Lesca N., Caron-Fasan M-L. (2005), "La veille vue comme un système cybernétique", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°4, p. 93-120.
- Lesca N., Caron-Fasan M-L., Falcy S. (2012), "How managers interpret scanning information", *Information and management*, Vol. 49, n°2, p. 126-134.
- Lesca, H. (2003), *Veille stratégique: la méthode Lescanning*, éditions EMS, Colombelles, 190 p.
- Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. (2008), « Facteur d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retour d'expériences », *Système d'Information et Management*, vol 13, 2008, p. 17-42.
- Macdonald S., Williams C. (1993), "Beyond the boundary: an information perspective on the role of the gatekeeper in the organization", *Journal of Product Innovation Management*, vol.10, p. 417-427
- Miaux. J.F (2010), *Mise en œuvre d'une activité de veille : le cas de réseau Ferré de France*, édition Peter Lang, Bruxelles, 497 p.
- Oz E., Sosik J.J. (2000), "Why information systems projects are abandoned : a leadership and communication theory and exploratory study", *Journal of Computer Information Systems*, Fall, vol. 41, n°1, p. 66-78.
- Palitha, R.K. , Purnendu, M., et Ross, S., (2002), "IT project implementation strategies for effective changes : A critical review", *Logistics Information Management*, vol. 15, n° 2, p. 126-137.
- Pavlou P.A., El Sawy O.A.(2011), "Understanding the elusive black box of dynamic capabilities", *Decision Sciences*, vol. 42, n° 1, p. 239-273.
- Pellegrini S., Duezert A. (2005), "Les facteurs clés de succès de la mise en place d'un système de gestion des connaissances, application à une organisation du domaine de la santé", *colloque de l'AIM*.

- Pinto J.K (2002), "Project management", *Research Technology Management*, vol 39, n°2, p. 123-138.
- Raymond L., Pierre-André J., Charles R., (2001), "Technological scanning by small Canadian manufacturers", *Journal of Small Business Management*, vol 39, n° 2, p. 123-138.
- Robertson S., Williams T. (2006), "Understanding project failure: using cognitive mapping in an insurances project", *Project Management Journal*, vol. 37, n°4, p. 55-71.
- Subramanian R.; Fernandes N.; Harper E. (1993), "An empirical examination of the relationship between strategy and scanning", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, vol 29. Issue 3, p. 315-331.
- Vedder R. G., Vanecek M.T., Guynes C.S., Cappel, J.J. (1999), "CEO and CIO prespectives on competitive intelligence", *communication of the ACM*, vol. 42, n°8, p.109-116.
- Wanda J. O. (2002), "Knowing in Practice:Enacting a Collective Capability in Distributed Organizin", *Sloan School of Management*,vol. 50, p. 249-273.
- Yeo K.T. (2002), "Critical failure factors in information system projects", *International Journal of Project Management*, vol. 20, n°3, p. 241-246.