

VEILLE STRATÉGIQUE ET CAPACITÉ D'ABSORPTION:
ENJEUX ET MÉCANISMES

Meryem AMGHAR*
Amal HESSAINE**

Received: 14/09/2021/ Accepted: 18/05/2022 / Published: 22/06/2023
Corresponding author: meriemamghar06@gmail.com

RÉSUMÉ

Aujourd'hui, la surcharge informationnelle se fait de plus en plus ressentir. Nous sommes chaque jour un peu plus inondés par la masse informationnelle, ce qui rend la tâche de la prise de décision encore plus difficile dans les organisations. Cet article vise à comprendre comment la capacité d'absorption peut contribuer à gérer la surabondance des informations issues de la veille stratégique. L'objectif est de déterminer et d'analyser la relation entre la veille stratégique et la capacité d'absorption pour gérer la surcharge d'informations, et de contribuer aussi à enrichir les connaissances sur le sujet. Ce travail fut mené auprès de six centres de recherche, dont trois centres canadiens et trois autres algériens. Une étude qualitative a été privilégiée pour comprendre les différents points de vue des répondants. Nos résultats révèlent que, la veille stratégique peut générer une surcharge d'informations, et que la capacité d'absorption des employés a une influence sur cette surabondance. Néanmoins, l'utilisation de la capacité d'absorption comme entonnoir pour filtrer les informations pertinentes ne peut être suffisant.

KEY WORDS: Veille stratégique – Dynamisme de l'environnement- Surcharge d'information- Capacité d'absorption- Performance.

JEL CLASSIFICATION: Q15, Q31.

* Maître de recherche B au CREAD, Bouzereha, Alger, meriemamghar06@gmail.com, Algérie.

** Professeur à l'université Abou Bker Blkaid, Adresse : Tlemcen, amal.hassaine@univ-tlemcen.dz, Algérie.

اليقظة الاستراتيجية وقدرة امتصاص المعلومات: القضايا والآليات.

ملخص

إن الزيادة المتسارعة في كمية المعلومات المتوفرة اليوم تشكل نوع من العبء على الشركات، بحيث تجعل مهمة اتخاذ القرار عملية أكثر صعوبة. في هذا الصدد تهدف هذه المقالة إلى فهم كيف يمكن أن تساعد القدرة الاستيعابية في إدارة الوفرة الزائدة للمعلومات المتأتية عن اليقظة الاستراتيجية. ويكون ذلك من خلال تحديد وتحليل العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والقدرة الاستيعابية لإدارة الحمل الزائد للمعلومات. تمت هذه الدراسة في ستة مراكز بحثية، ثلاثة مراكز كندية وثلاثة مراكز جزائرية. تم تفضيل دراسة نوعية لفهم وجهات نظر المستجيبين المختلفة. تظهر نتائجنا أن اليقظة الاستراتيجية يمكن أن تولد عبئاً زائداً من المعلومات وأن القدرة الاستيعابية للموظفين تؤثر على هذا الحمل الزائد. ومع ذلك، فإن استخدام القدرة الاستيعابية لتصفية المعلومات ذات الصلة قد لا يكون كافياً

كلمات مفتاحية: اليقظة الاستراتيجية - ديناميكية البيئة - زيادة المعلومات - سعة الاستيعاب - الأداء

ENVIRONMENTAL SCANNING AND ABSORPTIVE CAPACITY: ISSUES AND MECHANISMS

ABSTRACT

Today, the information overload is more and more felt. We are everyday a little more inundated by the mass of information, which makes the task of decision-making even more difficult in companies. This article aims to understand how absorptive capacity can help manage the overabundance of business intelligence information. The goal is to determine and analyze the relationship between business intelligence and the absorptive capacity to manage information overload. Also, to contribute to enriching knowledge on the subject. This work was carried out with six research centers, including three Canadian centers and three other Algerians. A qualitative study was favored to understand the different points of view of the respondents. Our results show that, business intelligence can generate information overload and that the absorptive capacity of employees influences this overload. However, using absorptive capacity as a funnel to filter out relevant information may not been ough.

KEY WORDS: Environmental scanning- Dynamism of the environment- Information overload-Absorptive capacity- Performance.

INTRODUCTION

La complexité et le dynamisme de l'environnement impliquent l'émergence de situations et d'événements inattendus pour l'entreprise, ce qui remet en cause sa pérennité et sa performance. Il est donc crucial pour les organisations d'avoir un système de surveillance. La veille stratégique permet aux organisations de détecter, d'utiliser et d'interpréter les informations sur les tendances et les événements externes, en offrant aux gestionnaires la possibilité de s'y adapter (Loza-Aguirre et al. 2016). Ainsi, les connaissances externes élargissent la base des connaissances d'une organisation,

donnent accès à de nouvelles idées en favorisant de nouveaux produits, de nouvelles technologies et permettent à l'entreprise de gagner en performance.

Les différentes études réalisées auparavant sur la veille stratégique ont abordé le thème sous différents angles, comme l'efficacité de la veille sur le système de stockage d'informations (Aaker 1983), la mise en place du système de veille stratégique (Lesca 2003), le problème de l'interprétation des signaux faibles appelés aussi signaux d'alertes (Lesca and Lesca 2011), la difficulté liée au repérage des informations et l'utilisation des méthodes d'aide à la décision pour traiter la masse informationnelle (Bettis-Outland 2012). Toutefois, la plupart de ces recherches s'entendent sur la présence du problème qui est la surabondance d'informations issues de la veille stratégique. En effet, de nombreuses organisations se plaignent de cette surinformation et soulignent la nécessité de pouvoir filtrer et d'évaluer celle-ci (Choo 1994), étant donné que leur excès accentue le risque de l'incapacité à comprendre et à utiliser les informations pertinentes pour la prise de décision.

De ce fait, plusieurs travaux se sont concentrés sur la surcharge des informations (Eppler and Mengis 2004) en proposant des moyens pour y faire face, délimiter le ciblage des sources d'information (Elsawy 1985, Auster and Choo 1993), diversifier les disciplines de gestion de l'information, telles que les sciences de l'organisation, la comptabilité, le marketing et la gestion des systèmes d'information (Edmunds and Morris 2000), et augmenter la capacité d'anticipation (Loza-Aguirre et al. 2016). Toutefois, peu d'importance a été accordée à la capacité d'absorption (Cohen and Levinthal 1990) pour diminuer la surcharge des informations.

La présente recherche tâche de s'intéresser à comprendre comment la capacité d'absorption peut contribuer à gérer la surabondance des informations issues de la veille stratégique. Pour répondre à cette question, nous débuterons par une analyse de la littérature sur la veille stratégique, la surabondance d'informations et la capacité d'absorption. Des liens sont ensuite établis dans un cadre conceptuel. Par la suite, la méthodologie présente l'étude qualitative réalisée auprès d'organisations ayant un système de surveillance

d'environnement, pour analyser leur capacité de traitement de l'information. Les résultats sont suivis par une discussion qui enrichit l'analyse empirique à la lumière de la littérature. Puis, une conclusion propose des contributions théoriques et managériales.

La contribution théorique de ce travail porte sur la mise en lumière de la relation entre la veille stratégique et la capacité d'absorption pour gérer la surcharge d'informations, et l'enrichissement de sa connaissance. D'un point de vue managérial, ce travail peut sensibiliser les dirigeants à améliorer la capacité d'absorption de leurs employés, afin qu'ils puissent reconnaître les informations pertinentes et mieux les exploiter à des fins commerciales.

1- REVUE DE LA LITTÉRATURE

La veille stratégique est un processus dans lequel une organisation recueille des informations sur son environnement externe afin d'aider les gestionnaires à prendre des décisions et à planifier des actions futures (Robinson and Simmons 2018). Dans ce sens, différentes méthodes de recherche ont été développées pour accentuer la recherche, la collecte et le traitement d'informations (Lesca 2003, Loza-Aguirre et al. 2016). En conséquence, il en ressort des situations indésirables telles que la surabondance des informations non-pertinentes et la surcharge de données, ainsi que la difficulté dans la prise de décision. Ces méthodes ont tendance à se concentrer davantage sur les aspects techniques tels que le développement des logiciels, que sur la perspective sociale. Alors que ce sont les cadres qui peuvent améliorer la capacité de traitement d'informations (Xu et al. 2011).

De ce fait, cette étude suggère d'accroître la capacité d'absorption des employés afin qu'ils puissent déterminer, traiter et exploiter les informations les plus pertinentes de celles qui sont le moins

Afin de mettre en perspective l'intérêt de la capacité d'absorption envers les informations issues des dispositifs de la veille stratégique, une recension des écrits a permis d'identifier des thèmes porteurs (Tableau 1).

Tableau 1. Synthèse de la revue de la littérature

Thèmes	Sous-thèmes	Auteurs
Veille stratégique	Le dynamisme de l'environnement	(Dess and Beard 1984, Jenssen and Nybakk 2009, Roberts 2015, Todorova and Durisin 2007, Volberda, Foss, and Lyles 2010)
	Système de surveillance de l'environnement	(Potter and Lipinski 2009, Oreja-Rodriguez and Yanes-Estevez 2010, Jennings and Lumpkin 1992, Haase and Franco 2011, Dutton 1993, Boyd and Fulk 1996, Berard and Delerue 2010, Terry 1977, Stubbart 1982, Robinson and Simmons 2018, Hambrick 1981a)
	Surabondance des informations	(Loza-Aguirre et al. 2016, Xu et al. 2011, Bettis-Outland 2012)
	Performance de l'entreprise	(Beal 2000, McGee and Sawyerr 2003, Howell and Shea 2001, Garg, Walters, and Priem 2003, Daft, Sormunen, and Parks 1988)
Capacité d'absorption	Caractéristique de la connaissance	(Limaj, Bernroider, and Choudrie 2016, Roberts et al. 2012, Teece, Pisano, and Shuen 1997) (Pryor et al. 2019).
	Innovation	(Naqshbandi and Tabche 2018, Hart, Gilstrap, and Bolino 2016, Lane, Koka, and Pathak 2006, Bilgili, Kedia, and Bilgili 2016, Zhang, Li, and Li 2014)
	Apprentissage organisationnel	(Roberts 2015, Ojo et al. 2014, Martinkenaite and Breunig 2016, Lichtenthaler 2009, Kim 1998, Bilgili, Kedia, and Bilgili 2016, Ben-Oz and Greve 2015, Apriliyanti and Alon 2017, Zahra and Hayton 2008, Liu 2012, Lane and Lubatkin 1998, Gunawan and Rose 2014, Flores et al. 2012, Hart, Gilstrap, and Bolino 2016, Minbaeva et al. 2014)

Source : Réalisé par les auteurs

1.1- La veille stratégique

L'entreprise est influencée, de manière positive et/ou négative, par l'environnement dans lequel elle évolue. Cet environnement est formé d'un ensemble d'organisations, d'acteurs, et de faits dont l'existence peut influencer le comportement et la performance de l'entreprise, en dictant ses choix opérationnels et surtout stratégiques. En effet, les entrepreneurs se trouvent face à une prise de décisions quotidienne, ce qui conduit l'entreprise à se doter d'un système d'aide à la décision qui a comme objectif de fournir des informations aux décideurs et de les assister dans leur processus de décision. La veille stratégique est un processus qui permet aux organisations de se renseigner sur les opportunités, les conditions ou les événements qui menacent sa performance, permettant aussi à l'entreprise de formuler une stratégie concurrentielle conforme aux conditions environnementales critiques (Beal 2000).

1.1.1. Le dynamisme de l'environnement

De nombreux facteurs de l'environnement pourraient influencer les orientations stratégiques des firmes, tels que la dynamique concurrentielle et l'intensité technologique (Todorova and Durisin 2007, Volberda, Foss, and Lyles 2010, Zahra and George 2002). Ce changement environnemental, désigne comme le dynamisme de l'environnement, renvoie au degré d'instabilité de l'environnement externe (Dess and Beard 1984, Jansen et al. 2009). Ce degré ou taux d'écart renvoie à la fréquence des évolutions qui se produisent à l'extérieur de l'organisation : lorsque le taux de changement est élevé, les activités externes et les événements changent rapidement (Daft, Sormunen, and Parks 1988). En effet, le dynamisme de l'environnement se caractérise par les changements technologiques, les variations dans les préférences des clients et les changements des demandes sur les produits (Sorensen and Stuart 2000). Mais pour arriver à répondre aux demandes et stimuler une innovation, l'entreprise doit continuellement identifier, assimiler et appliquer de nouvelles connaissances par différentes sources (Cohen and Levinthal 1990, Teece, Pisano, and Shuen 1997), tout en ayant une capacité à

surveiller l'environnement et détecter les menaces et l'opportunité qui se présentent à elle.

1.1.2. Un système de surveillance de l'environnement

La surveillance de l'environnement est considérée comme le chemin de la planification et du contrôle du destin des entreprises (Terry 1977) ; son but principal est d'armer les décideurs de prévisions précises et de tendances significatives en matières de concurrence, de réglementation, de politique, de technologie et de culture (Stubbart 1982). La veille stratégique vise à rassembler et analyser des données externes à l'organisation (Daft and Weick 1984). Elle s'avère une méthode utile dans la chaîne de perceptions, d'interprétations et d'actions qui permettent à une entreprise de s'adapter à son environnement (Hambrick 1981b). La veille stratégique peut avoir plusieurs missions: une aide à la prise de décision et à la planification stratégique (Ramirez and Selsky 2016, Lesca and Caron-Fasan 2008), ainsi qu'une méthode pour améliorer le positionnement concurrentiel. Elle permet de comprendre la complexité et le dynamisme de l'environnement et de diminuer l'incertitude (Boyd and Fulk 1996, Daft, Sormunen, and Parks 1988). Ainsi, la veille stratégique fait référence à un processus itératif visant la surveillance continue de l'environnement et l'analyse de différentes sources d'information, afin d'anticiper les évolutions. Toutefois, cela peut créer une surcharge d'informations pour les dirigeants.

1.1.3. Surabondance d'informations

La surcharge de l'information se produit lorsque les informations reçues deviennent un obstacle plutôt qu'une aide à la prise de décision (Bawden, Holtham, and Courtney 1999). Cette surabondance est déterminée par un seuil au-delà duquel l'individu ne parvient pas à discriminer, dans la masse d'informations disponibles, celles pouvant être perçues comme pertinentes et celles non pertinentes (Bettis-Outland 2012). De nombreux travaux et méthodes (Rajaniemi 2007, Loza-Aguirre et al. 2016) ont été développés pour traiter la surcharge d'informations rencontrée par les dirigeants. Néanmoins,

ces études ont mis plus l'accent sur l'aspect technique que sociale (Xu et al. 2011).

Malgré les avancées considérables de la technologie de l'information et de la communication en pratique, il est difficile de mettre en œuvre un système robuste à base d'agent intelligent qui analyse en permanence l'environnement, filtre automatiquement les informations, transforme et envoie d'une façon proactive des alertes sur les opportunités et les menaces provenant de l'environnement externe (Hambrick 2007, Yao and Chang 2017). En effet, l'efficacité des agents intelligents face à la recherche et la collecte d'informations, permet l'acquisition de connaissances externes toute en accélérant la croissance de l'innovation et l'amélioration de la performance de l'entreprise (Jenssen and Nybakk 2009).

1.1.4. La performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise peut être définie comme la mesure dans laquelle une organisation atteint ces objectifs. En outre, la performance d'une entreprise est déterminée comme la capacité de l'organisation à faire face à des facteurs environnementaux fluctuants tels que les bénéfices, la productivité, la satisfaction des employés, la croissance de l'entreprise, la responsabilité sociale et la survie de celle-ci (Cho and Lee 2018).

Dans certaines situations les firmes se retrouvent face à des événements externes instables et imprévisibles ; en conséquence, leur structure organisationnelle, leur processus interne, leur prise de décision marginale et leur performance sont menacés. Cependant, cette turbulence de l'environnement peut créer un avantage informationnel, en augmentant la performance de l'entreprise par une analyse fréquente et adaptée à sa stratégie (Daft, Sormunen, and Parks 1988). La turbulence de l'environnement peut accentuer simultanément, les capacités internes de l'entreprise à traiter, analyser et exploiter les informations extérieures pour pouvoir augmenter son efficacité et sa performance à s'adapter à celui-là (Garg, Walters, and Priem 2003).

De ce fait, l'entreprise peut avoir un avantage sur l'environnement, en transformant les obstacles en opportunités par une analyse

permanente et adéquate à sa stratégie. En revanche, malgré le développement de la technologie de l'information et des systèmes d'information pour le traitement des données, l'individu reste l'acteur principal dans la création des connaissances, l'innovation et l'augmentation de la performance des organisations. C'est ce qui nous a amené à nous intéresser de plus près à la capacité d'absorption des employés dans cette deuxième partie de la recherche.

1.1.5. Émergence de la capacité d'absorption

Depuis l'apparition de l'article de Cohen et Levinthal (1990) sur la capacité d'absorption, le nombre de recherches dans ce domaine ne fait qu'augmenter en appliquant de nouvelles mesures (Lane and Lubatkin 1998, Van den Bosch, Volberda, and de Boer 1999), de nouvelles opérations et une reconceptualisation de celle-ci (Zahra and George 2002), et cela dans différents domaines de recherche. Cinq modèles sont principalement mobilisés dans la littérature. Une analyse comparative synthétique de ces modèles est présentée dans le Tableau 2.

Tableau 2. Comparaison des différents modèles théoriques de la capacité d'absorption

	Cohen et Levinthal (1990)	Van den Bosch et al., (1999)	Zahra et George (2002)	Lane et al. (2006)	Todorova et Durisin(2007)
Objectif du modèle	Être capables de reconnaître où se trouvent les connaissances pertinentes afin que le processus de la capacité d'absorption soit mis en mouvement.	Comprendre comment les déterminants liés au contexte et à l'organisation peuvent favoriser ou modérer la capacité d'exploiter des connaissances acquises.	Déterminer que la reconnaissance de la valeur se réalise grâce à l'acquisition, et aussi en mettant une distinction entre la capacité d'absorption potentielle (PACAP) et la capacité d'absorption réalisée (RACAP).	Se reconcentrer sur les conducteurs internes et externes, sur la vision multidimensionnelle de la capacité d'absorption et les résultats obtenus	Réintroduire la reconnaissance de la valeur de la connaissance. Ne plus distinguer la capacité d'absorption potentielle de la capacité d'absorption réalisée
Déterminants à la capacité d'absorption	Connaissance antérieure de l'entreprise	Degrés de connaissances préalables. Structure organisationnelle Capacités organisationnelle apparentées	Connaissance antérieure de l'entreprise. Sources de connaissances complémentaires	Les connaissances acquises entre les partenaires et l'apprentissage. La culture et la structure. La politique ou le processus de l'entreprise	Sources de connaissances. Connaissances préalables.

Variables modératrices	Capacité d'absorption		Déclencheur Mécanismes d'intégration sociale entre la capacité d'absorption potentielle et la capacité d'absorption réalisée. Mesures de protection pour freiner l'imitation lors de la création de produits et services.	Apprentissage. Assimilation. Exploitation.	Reconnaitre la valeur. Acquisition. Assimilation. Transformation. Exploitation.
	Innovation Performance	Création d'attentes Habilité à détecter les opportunités dans l'environnement	Innovation Performance	Efficacité de la capacité d'absorption. Performance	Flexibilité. Innovation. Performance.

Source : Réalisé par les auteurs de Cohen et Levinthal 1990 ; Van den Bosch et al., 1999; Zahra et George, 2002 ; Lane et al. 2006 ; Todorova et Durisin 2007

1.2.1. Caractéristiques de la connaissance

Dans un environnement dynamique et turbulent, la connaissance représente une ressource cruciale pour créer de la valeur, développer et soutenir un avantage concurrentiel (Teece, Pisano, and Shuen 1997). Ces connaissances font référence à des informations liées à un contexte spécifique et interprétées par un individu au terme d'un processus d'apprentissage. En effet, les flux des connaissances circulant dans l'organisation peuvent être facilités par les structures et processus appropriés. En outre, ces structures et processus peuvent créer des mécanismes efficaces pour appliquer les connaissances à des fins utiles (Roberts et al. 2012).

La capacité d'absorption est définie comme l'aptitude à reconnaître la valeur des nouvelles connaissances externes, à l'assimiler et l'appliquer à des fins commerciales (Cohen and Levinthal 1990). Aujourd'hui elle est capitale dans la thématique de gestion de connaissance (Roberts et al. 2012, Limaj, Bernroider, and Choudrie 2016). La capacité d'absorption est considérée comme un ensemble de routines et de processus organisationnels, par lesquels les entreprises acquièrent, assimilent, transforment et exploitent les connaissances, pour produire une capacité dynamique organisationnelle (Cohen and Levinthal 1990, Todorova and Durisin 2007, Zahra and George 2002). Selon ces mêmes auteurs, elle est caractérisée par quatre dimensions: A) La capacité d'acquisition est considérée comme la capacité d'une organisation à développer les routines et processus permettant de reconnaître la valeur d'une connaissance externe critiques. B) La capacité d'assimilation, est comprise comme un processus incrémental d'apprentissage de nouvelles informations. C) La capacité de transformation elle désigne la capacité d'une société à développer et à affiner les routines qui facilitent la combinaison des connaissances existantes avec des nouvelles connaissances acquises et d'assimiler son savoir. D) La capacité d'exploitation fait référence à l'action de l'application des connaissances acquises. Ces quatre dimensions à la capacité d'absorption, jouant des rôles différents mais complémentaires (Zahra and George 2002).

1.2.2. Innovation

Les connaissances externes jouent un rôle fondateur dans la croissance de l'innovation. Plus précisément, dans le processus de la capacité d'absorption la phase transformation fait apparaître l'ampleur que les connaissances externes ont sur l'innovation (Bilgili, Kedia, and Bilgili 2016). Les entreprises ayant une capacité d'absorption supérieure soutenue par la culture d'apprentissage organisationnelle obtiennent de meilleurs résultats en matière d'innovation (Naqshbandi and Tabche 2018). La capacité d'absorption influence positivement le transfert des connaissances en capacité de fabrication, d'innovation et performance de l'entreprise (Zhang, Zhao, and Lyles 2018). En effet, les contributions individuelles sont vitales pour la création des avantages concurrentiels ; elles concourent à augmenter l'efficacité et l'efficacité des routines et des processus à partir de laquelle la capacité d'absorption d'une organisation est dérivée (Hart, Gilstrap, and Bolino 2016).

Bien que la capacité d'absorption soit étroitement liée à la fois à l'apprentissage et au savoir organisationnels, les chercheurs se sont moins intéressés aux contributions des individus à son développement, qu'aux antécédents structurels et procéduraux (Lane, Koka, and Pathak 2006, Volberda, Foss, and Lyles 2010, Wang, Zhao, and Zhou 2018).

1.2.3. Apprentissage organisationnel

Selon la théorie de l'apprentissage organisationnel (Levinthal and March 1993, Baum 1981), il est crucial pour une organisation d'identifier, d'assimiler et d'appliquer les connaissances pour la création de la valeur (Apriliyanti and Alon 2017). L'apprentissage organisationnel augmente l'efficacité des actions et des résultats positifs, tels que l'amélioration des performances organisationnelles et l'innovation (Flores et al. 2012).

Toutefois, un apprentissage organisationnel efficace nécessite une grande capacité d'absorption qui comporte deux éléments principaux : une base de connaissances antérieure et l'intensité de l'effort des individus (Kim 1998). Des recherches ont fait comprendre

que pour accroître le concept de l'apprentissage organisationnel, il faut développer une meilleure compréhension du rôle que les individus jouent dans ce processus (Flores et al. 2012, Kim 1998, Yao and Chang 2017). Bien que la capacité d'absorption soit étroitement liée à la fois, à l'apprentissage et au savoir organisationnel, les études sur la capacité d'absorption ont marginalisé les contributions des individus dans le développement structurel de la capacité d'absorption (Hart, Gilstrap, and Bolino 2016). Donc, l'objectif de l'apprentissage organisationnel est, pour l'entreprise, d'améliorer l'efficacité de son action collective, de revoir de manière continue son organisation, et par conséquent être plus réactive et performante.

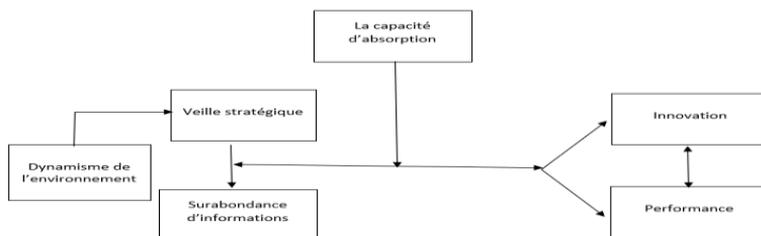
2- CADRE CONCEPTUEL

Les organisations s'appuient de plus en plus sur des connaissances externes pour encourager l'innovation et améliorer leurs performances (Lichtenthaler and Lichtenthaler 2009). Ces connaissances sont engendrées par une analyse profonde et continue de l'environnement externe de l'organisation. Différentes études se sont penchées sur ce sujet, en démontrant que la veille stratégique a comme rôle principal d'analyser l'environnement et fournir aux organisations plusieurs avantages (Ramirez and Selsky 2016, Lesca and Caron-Fasan 2008). Cependant, ce même environnement est exposé à un dynamisme, appelé le dynamisme de l'environnement qui fait référence au taux de changement et d'instabilité de l'environnement externe (Dess and Beard 1984, Jansen et al. 2009).

En effet, les privilèges procréés par le système de veille peuvent se transformer en surcharge d'information et ainsi, augmenter le risque de l'incapacité à différencier entre les informations pertinentes et les informations infondées. Néanmoins, pour pouvoir gérer cette surabondance d'informations, il est primordial pour une entreprise d'augmenter la capacité à reconnaître, absorber et exploiter les connaissances externes. La capacité d'absorption est formulée comme une spirale qui augmente l'apprentissage (Van den Bosch, Volberda, and de Boer 1999). C'est aussi, la capacité d'une entreprise à utiliser des connaissances externes à travers trois processus séquentiels, le

premier est de reconnaître de comprendre les nouvelles connaissances potentiellement utiles en dehors de l'entreprise par le biais des recherches exploratoires, le deuxième est d'assimiler précieusement de nouvelles connaissances grâce à l'apprentissage transformateur, le troisième processus est d'utiliser les connaissances assimilées pour créer de nouvelles connaissances et de nouveaux produits commerciaux et cela, par l'apprentissage de l'exploitation (Lane, Koka, and Pathak 2006). Ainsi, Van den Bosch, Volberda, and de Boer (1999) décrivent la capacité d'absorption comme un entonnoir qui met l'accent sur l'apprentissage exploratoire ; Zahra and George (2002) l'illustrent comme un canal basé sur l'exploitation efficace des connaissances. Les deux métaphores sont également pertinentes pour la capacité d'absorption, un canal efficace est nécessaire pour accumuler les idées et les connaissances générées par l'entonnoir (Lane, Koka, and Pathak 2006). Dans notre étude, nous considérons la capacité d'absorption comme étant un entonnoir pour filtrer les informations pertinentes résultantes du système de veille stratégique, et aussi, comme un canal qui conduit à l'innovation et la performance. Notre revue de la littérature a permis de regrouper nos différentes variables dans un modèle contenant trois déterminants : le dynamisme de l'environnement, la veille stratégique et la surabondance d'informations. Deux outputs sont apparus qui sont, l'innovation et la performance. Aussi, pour donner un aspect plus clair à ce modèle la capacité d'absorption a été ajoutée comme une variable modératrice (Figure 1).

Figure 1. La capacité d’absorption comme source d’exploitation à la surabondance des informations issues de la veille stratégique.¹



Source: réalisé par les auteurs

3- MÉTHODOLOGIE

L’objectif central de ce travail est de s’intéresser à l’exploitation de la capacité d’absorption des employés, pour en comprendre l’impact sur la surabondance des informations. Une étude qualitative a été privilégiée, en centrant les discours des personnes interrogées autour du thème défini et cela, grâce à un guide d’entretien développé selon la revue de la littérature et le cadre conceptuel de cette recherche. Le choix de réaliser une étude qualitative revient d’une part, au fait que très peu d’études se sont intéressées à la capacité d’absorption pour diminuer la surcharge d’informations issus du processus de veille stratégique (Cohen et Levinthal 1990, Xu et al. 2011, Hambrick 2007, Yao and Chang 2017). En effet, les entretiens vont faciliter la recherche et la collecte d’informations approfondies sur la thématique. D’autre part, les résultats de l’étude qualitative aident à mieux comprendre et expliquer les phénomènes observés et approcher au maximum les opinions des individus étudiés.

3.1- Champ de l’enquête

Dans cette enquête nous allons cibler les cadres de différentes organisations. Cette idée revient au fait que ce sont les plus proches et les plus conscients de l’enjeu que peut provoquer une surcharge

¹ Réalisée par chercheur.

d'information (Rajaniemi 2007, Loza-Aguirre et al. 2016), d'où l'intérêt de connaître leur perception sur le sujet et d'étudier le plus précisément possible leurs comportements et leurs motivations face à cela. Pour ajouter de l'ampleur à ce travail, nous allons également, essayer de réaliser une étude comparative entre les deux terrains canadien et algérien, en comparant certains points comme le dynamisme de l'environnement, le fonctionnement du système de veille stratégique des deux pays et l'influence de la capacité d'absorption sur la surabondance d'information.

Notre enquête empirique s'est déroulée au niveau des centres de recherche, étant donné qu'ils ont pour rôle la promotion et le développement de la recherche de l'information et la création de la valeur pour les organisations. Aussi, les centres et instituts de recherche sont déterminés comme une passerelle entre l'université et l'industrie pour créer de la valeur et accroître l'innovation (Vie, Stensli, and Lauvas 2014). Également, ce choix revient au fait que l'étude a été réalisée sur les terrains canadien et algérien et que nous avons pu avoir des organisations similaires, que ce soit par rapport à l'activité ou l'organisme de celles-ci.

3.2- Déroulement de l'enquête

Les données de cette étude ont été recueillies au moyen de six entretiens semi-directifs d'une durée de 60 minutes. Trois entretiens se sont déroulés au niveau de trois centres de recherche canadiens et les trois autres au niveau des centres algériens. Dans le tableau 3 nous donnons une petite description sur les centres de recherche et les répondants interrogés. Le C revient au centre canadien et le A au centre algérien.

Tableau 3. Présentation de l'échantillon

Échantillon	C1	C2	C3
Poste des répondants	Responsable des ressources humaine	Vice-président de technologie.	Responsable du département de recherche d'information
	A1	A2	A3
	Responsable des relations extérieure	Responsable de l'institut	Responsable de service relations extérieures et de la communication

Source : Réalisé par les auteurs

Ces entretiens ont été enregistrés et chaque entretien a été transcrit et analysé et présenté dans des tableaux. En effet, une telle taille d'échantillon nous a contraints d'utiliser le traitement manuel. Nous avons commencé par rédiger chaque réponse de chaque interview, en essayant de repérer les idées et les mots qui se répètent et en commun. Ces transcriptions ont été présentées dans des tableaux, par thème et par pays (les centres de recherche canadiens et les centres de recherches algériens) (Alber, 2010). Cette méthode a nécessité la réalisation d'un tableau de bord. Ce dernier a facilité d'un côté le traitement et l'analyse des données. D'un autre côté, il a permis d'établir le lien avec la revue de la littérature afin de répondre à notre objectif de recherche. Nous avons aussi réalisé une comparaison entre les centres de recherche canadiens et les centres de recherche algériens en analysant la proximité des différents thèmes ressortie dans la revue de la littérature et dans le guide d'entretien au niveau des deux pays. Notre recherche ne vise pas la généralisation des résultats obtenus, mais plutôt une illustration et une analyse des opinions données par des ingénieurs-chercheurs de la R&D, responsables et managers des centres de recherche.

4- RÉSULTATS

Dans cette partie, nous présentons les résultats obtenus. Notre présentation a été structurée selon les quatre thèmes suivants : dynamisme de l'environnement, surveillance de l'environnement, surabondance d'information, capacité d'absorption.

4.1- Le dynamisme de l'environnement

En nous référant, à nos premiers entretiens introduits dans le tableau 4, nous remarquons que le dynamisme de l'environnement est bien existant. Les centres de recherches se trouvent face à des changements environnementaux, qui peuvent influencer les prises de décisions, le délai des réponses attendues par leurs clients et ralentir le financement des projets. Toutefois, dans les réponses (C1, A1 et A2), nous relevons que ce changement peut augmenter les investissements, encourage le développement technologique et s'opère dans les activités des centres de recherche. Nous remarquons aussi, selon les réponses (C1, C2 et A1) que le changement environnemental est souvent produit par le gouvernement, non par les variations dans les préférences des clients et la demande des produits.

Tableau 4. Résultats sur le dynamisme de l’environnement.

Échantillon	C1	C2	C3
Dynamisme de l’environnement	Nous percevons un changement dans notre environnement extérieur une concurrence et des changements sur les lois et les règles étatiques. Ces changements peuvent avoir un impact positif sur le centre en améliorant le développement de nouveaux projets	L’environnement est très dynamique. Plusieurs offres et investissements sont proposés par gouvernement. Nous remarquons une certaine concurrence. Toutefois, cette concurrence est vue comme une façon de travailler ensemble.	Une certaine compétition dans le marché et un changement fréquent ce qui nous permet de ressentir le dynamisme de l’environnement
	A1	A2	A3
	Le changement environnemental est produit par le gouvernement en général. Mais, cela peut encourager les centres de recherche à mieux se développer.	Nous remarquons à travers des études et des chiffres l’évolution constante de l’environnement externe et surtout technologique. Ce qui encourage l’institut à travailler plus et à pousser ses limites.	Le centre de recherche évolue dans un environnement stable et presque statique. Les changements qui se produisent n’affectent pas directement les activités scientifiques du centre. Sauf dans certains cas où ces changements s’opèrent dans les activités de recherche.

Source : Réalisé par les auteurs

4.2- La surveillance de l'environnement

Les résultats du tableau 5 font ressortir que les centres de recherche sont très actifs en mode de surveillance. Le fonctionnement de ce processus de la surveillance diffère d'un centre à un autre, étant donné que les réponses (C1, A1 et A3) déclarent que cela n'est pas forcément très structuré et que chacun pratique la surveillance de son côté. D'autres réponses (C2, C3, et A2) affirment que la surveillance de l'environnement ou la veille stratégique doit être structurée afin de donner de bons résultats, car un projet de veille doit être piloté par une équipe spécialisée. Pour la fréquence de la surveillance nos résultats démontrent qu'elle est faite d'une façon continue, en se référant à des sources formelles en général. Ces sources d'informations les plus utilisées sont le Web, les bases de données, les articles scientifiques, les rapports scientifiques et les clients qui peuvent être considérés comme des sources formelles. Pour ce qui est de l'intérêt de faire de la veille, les répondants (C1, C2, C3, A1, A2 et A3) cherchent surtout des tendances actuelles, ce qui se passe ailleurs en matière de brevet et de commercialisation. Cette surveillance peut avoir un impact direct sur les projets en cours, le développement de nouveaux projets et les prises de décisions.

Par rapport à la recherche, le traitement et l'analyse des informations collectées nous avons remarqué deux genres d'analyse. Le premier, résultant des réponses (C2, C3 et A2), est que chaque personne effectue une recherche et un traitement d'une façon individuelle, en faisant part des résultats obtenus dans des réunions qui sont programmées chaque fin de semaine. L'analyse des données est réalisée en groupe ou par une autre équipe spécialisée dans le domaine. Le second type démontre selon les réponses de (C1, A1 et A3) que la recherche, traitement et l'analyse d'informations est réalisé par un groupe et en équipe.

Tableau 5. Résultats sur la surveillance de l’environnement

Source: réalisé par les auteurs

Échantillon	C1	C2	C3
Surveillance de l’environnement	La surveillance de l’environnement est accomplie d’une façon non structurée. En général tous les employés réalisent une certaine veille au sein de leurs départements, d’une façon continue et en se basant sur des sources formelles. Cela dans le but de rechercher les tendances du marché. Le traitement et l’analyse d’informations se fait en groupe en général	La surveillance de l’environnement se fait par une équipe spécialisée dans la recherche d’informations d’une manière fréquente. Cette équipe pratique de la veille dans le but de déterminer les points forts et faibles du centre et surtout ce qui se passe ailleurs en matière de brevets et commercialisation. Quant au partage, traitement et analyse des informations cela se fait dans les réunions et d’une façon transversale entre groupe et département.	Le projet de la veille est très structuré. Elle est réalisée par des experts. Leur mission est de chercher des informations pertinentes dans les zones grises. Le processus de veille débute par état pilote. Nous travaillons en équipe de façon continue. Nos sources sont ciblées. Certes, la recherche d’information est réalisée par une équipe. Mais pour le traitement et l’analyse, d’autres intervenants rejoignent l’équipe, comme des experts, des responsables pour assurer une bonne assimilation
	A1	A2	A3
	La surveillance de l’environnement se fait d’une façon très fréquente en utilisant des sources formelles. L’analyse et	La recherche d’information est faite par un service spécialisé. Notre objectif est de promouvoir l’innovation. Nous utilisons des	La veille est réalisée d’une façon continue dans le but de connaître les opportunités et détecter les menaces. Le processus de veille est

le traitement des informations se fait en équipe avec une répartition des tâches. Nous utilisons aussi des logiciels pour la collecte et la diffusions des informations. Les informations retenues sont automatiquement enregistrées dans des bases de données du centre afin d'être accessibles.

bases de données qui regroupent plusieurs informations, à une fréquence quotidienne en prenant en considération les besoins de l'institut. Le traitement de l'information se fait d'une façon individuelle sur plateforme mais l'analyse est effectuée par une équipe.

effectué par une équipe spécialisée. Les sources utilisées sont formelles. Aussi, le traitement et l'analyse des données collectées sont effectuée par cette même équipe.

4.3- La surabondance d'information

En traitant les réponses de nos entretiens (C1, C2, C3, A1, A2 et A3), nous remarquons que la plupart des responsables confirment le ressenti de cette surcharge d'information, mais n'arrivent pas vraiment à l'évaluer ou la quantifier étant donné que cela change d'un projet à un autre. Toutefois, les résultats des réponses (C2, C3, A1 et A2) démontrent que cette surabondance peut être expliquée par différentes raisons, parmi lesquelles, le manque de temps pour traiter l'information, la multiplication des canaux d'informations, la difficulté à analyser la situation, une mauvaise sauvegarde et un manque de personnel qualifiés pour la gestion de l'information. Pour la répercussion que cela peut avoir sur la performance des centres de recherche, toutes les réponses se rejoignent pour affirmer que la surcharge d'information influence les décisions stratégiques et finales, ce qui remettrait en cause la performance des centres de recherche.

Tableau 6. Résultats sur la surabondance d’information

Échantillon	C1	C2	C3
La surabondance de l’information.	La quantité d’information disponible, est très élevée, il y a une surcharge. Le ressenti est moyen étant donné que nous utilisons des sources adéquates avec notre besoin. Aussi, le tri se fait d’une façon très organisée.	La quantification de l’information disponible ne peut pas vraiment être déterminée, étant donné que cela change d’un projet à un autre. La surabondance d’information est ressentie lorsque nous manquons de temps pour traiter les informations. Aussi, le plus difficile ce sont les choix que nous devons faire et savoir prendre du recul et analyser la situation. Une mauvaise décision peut avoir un impact sur la performance du centre.	Nous trouvons qu’il y a une surcharge d’information. Cela revient à certains sites qui canalisent dans un seul lieu plusieurs informations. Aussi, les canaux d’informations se multiplient et cela peut être considéré comme un problème. La surcharge d’information est bien existante et ressentie. En effet, la surabondance peut être l’origine d’une mauvaise décision.
	A1	A2	A3
	Nous concevons une surcharge d’informations au niveau du centre et qui peut avoir un mauvais effet sur la prise des décisions. Cette surabondance est due à l’utilisation de plusieurs sources d’information et l’identification du besoin.	La surcharge d’information est bien présente. Cependant, nous essayons d’organiser les flux d’information selon le besoin. Mais en élargissant le champ nous nous retrouvons dans une surabondance d’information. Cela est dû au manque de sauvegarde et du personnel qualifié.	La quantité d’informations est considérée comme moyenne. Mais, cela a un contrecoup sur la performance du centre.

Source : Réalisé par les auteurs

4.4- SLA capacité d'absorption

Nos résultats des interviews de (C1, C2, C3 et A4) démontrent que la reconnaissance de l'information pertinente est due tout d'abord à la formation universitaire, étant donné que nous avons à faire à des PhD ou des ingénieurs. Selon les réponses de (C1, C2, C3, A1, A2 et A3), cela est dû également, aux programmes de formation dont bénéficient ces employés, l'autoformation et le fait d'être un multi tâche et avoir une certaine flexibilité au sein du centre. Nous remarquons que ces mêmes perspectives sont utiles pour l'assimilation de l'information, ainsi que la mise à jour des connaissances et l'utilisation des logiciels pour le stockage et le traitement des données. Toutefois, la réponse C3 attire notre attention par rapport à la capacité d'identification et d'assimilation de l'information qui revient à la détermination avec précision du besoin recherché.

De plus, nous nous apercevons dans nos résultats, que les informations collectées sont utilisées pour apporter des réponses, ajouter de la valeur au centre de recherche, améliorer la planification des projets, toucher un maximum d'entreprises, développer le centre et surtout stimuler l'innovation.

Tableau 7. Résultats sur la capacité d’absorption

Échantillon	C1	C2	C3
La capacité d’absorption	La reconnaissance pertinente de l’information se fait grâce à leur formation universitaire, aux multîtâches, flexibilité et formation. Un budget de formation est consacré à nos employés. Aussi, nous retrouvons une auto-formation. Ces nouvelles connaissances sont utilisées pour aider les organisations et soutenir l’innovation et la performance	Assimilation de l’information est faite d’une façon naturelle. Les employés sont formés pour la recherche, le traitement de l’information. La majorité des employés sont des PhD, ce qui facilite la recherche. Assimilation se fait aussi globalement; il y a une mise à jour de nos connaissances et nous utilisons des logiciels qui nous aident aussi. Il y a un programme de formation. On essaye de travailler dans l’action.	L’identification de l’information pertinente revient à la capacité d’identification du besoin du client en décortiquant chaque demande. L’assimilation de l’information est très élevée grâce aux formations universitaires et autres formations. L’expertise des employés n’est pas prise en considération contrairement à leurs diplômes. Les membres de l’équipe doivent être capables de savoir qu’ils sont là pour rechercher de l’information pertinente et que l’analyse se fait avec d’autres personnes qui sont des experts dans le domaine. L’employé doit être à l’aise dans la recherche et être curieux.
	A1	A2	A3
	L’identification des informations pertinentes se fait grâce aux formations et nous faisons attention au besoin déterminé par le client.	Les équipes sont souvent formées pour la recherche des informations. Nous remarquons une certaine capacité d’assimiler. Toutefois, il y a un manque de performance de l’équipe même si le <u>climat de travail est favorable</u> .	Les informations sont reconnues grâce au travail de groupe et l’échange qui se fait entre les équipes. La capacité d’assimilation est supérieure grâce à leur formation universitaire et les formations fournies par le centre de recherche.

Source : Réalisé par les auteurs

5- ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'analyse des entretiens a révélé que le dynamisme de l'environnement est bien existant (Dess and Beard 1984, Jansen et al. 2009). Ce changement est produit souvent par le gouvernement (Sorensen and Stuart 2000). Cela revient au fait que les centres de recherche ont un lien direct avec l'État. En général, c'est un changement qui est perçu comme un point positif pour le développement des centres de recherche. Néanmoins, ils doivent garder un œil sur l'environnement pour arriver à répondre aux demandes et stimuler l'innovation (Cohen and Levinthal 1990, Teece, Pisano, and Shuen 1997).

La surveillance de l'environnement au niveau des centres de recherche est structurée et permet de planifier et gérer les prises de décisions stratégiques (Stubbart 1982). Rappelons que, la veille stratégique fait référence à un processus itératif visant la surveillance de l'environnement et permet à l'entreprise de s'adapter à celui-ci (Hambrick 1981b). L'analyse des réponses obtenues dans le tableau 5 nous a permis de percevoir la présence d'une surveillance d'environnement, plus exactement une recherche, une collecte, un traitement et une analyse de l'information. Cela explique que le processus de veille est présent au niveau des centres de recherche, ce qui leur permet de détecter les menaces et les opportunités, et de déterminer les points forts et points faibles. En nous référant au même tableau 5 des résultats sur la surveillance de l'environnement, nous remarquons que le fonctionnement de ce processus de veille diffère d'un centre à un autre. Certaines personnes travaillent d'une façon structurée; pour d'autres, la veille est réalisée par différents agents. En décortiquant cette différence entre les processus de veille nous avons relevé trois méthodes de recherche, traitement et analyse de l'informations collectées (Lesca 2003). Dans un premier cas, la recherche, l'analyse et le traitement se font individuellement puis par groupe, où chacun présente son propre rapport, et un deuxième traitement est effectué. Dans le second cas la recherche, le partage et le traitement se font directement en groupe d'une façon transversale

entre les départements, puis tout cela est transmis en opérations. Quant à la troisième éventualité une équipe est dédiée juste à chercher l'information selon le besoin et seulement à la recherche; pour ce qui est du traitement et de l'analyse de l'information, cette équipe est rejointe par d'autres intervenant : des experts, des responsables ou des entrepreneurs pour assurer une bonne assimilation de l'information et la prise de décision. Ces trois méthodes de recherche constatées, nous ont permis de comprendre que le fonctionnement du processus de veille stratégique peut être mis en place de différentes manières. Cependant, cela ne peut empêcher une surcharge d'information, qui se reproduit lorsque les informations reçues deviennent un obstacle plutôt qu'une aide à la prise de décision (Bawden, Holtham, and Courtney 1999, Bettis-Outland 2012).

L'analyse du tableau 6 sur la surabondance d'informations démontre que les centres de recherche ressentent la surcharge d'information. Cette dernière peut être considérée comme un obstacle à la prise de décisions stratégique et à la performance de l'entreprise. Néanmoins, ce que nous remarquons en analysant le tableau 6, c'est que cette surcharge n'est pas due qu'à la quantité d'informations collectées (Bawden, Holtham, and Courtney 1999), mais d'autres facteurs comme l'identification du besoin, la multiplication des canaux d'information, le temps accordé à traiter les informations, la difficulté de prendre du recul et de revoir les éléments que nous avons entre les mains et le manque de sauvegarde et du personnel qualifié pour gérer toutes les informations, surtout lorsqu'il s'agit des informations technologiques.

De ce fait, en décelant les différentes causes de la surcharge d'information au sein des centres de recherche, nous remarquons deux points en commun entre elles, soit la capacité individuelle à gérer le flux d'informations (Hambrick 2007, Yao and Chang 2017), et la mise en place d'un processus de veille (Lesca and Caron-Fasan 2008). En effet, la capacité d'une entreprise à survivre dépend en partie de sa capacité à pouvoir acquérir, diffuser et surtout analyser les informations relatives à l'état actuel et l'évolution de son environnement socio-économique, ainsi que la mise en œuvre d'un

système d'analyse environnementale et stratégique, un système de collecte, de sélection et de stockage d'informations. (Apriliyanti and Alon 2017, Choo 2001, Lesca and Caron-Fasan 2008). En analysant la partie sur la capacité d'absorption nous remarquons à première vue que les responsables interrogés jugent que leurs employés ont une bonne capacité d'absorption des informations collectées (Cohen and Levinthal 1990, Kim 1998, Yao and Chang 2017).

Par ailleurs, nous remarquons que pour assurer une bonne capacité d'absorption, certains centres de recherche se basent sur l'identification du besoin, en décortiquant chaque demande et besoin des clients, ainsi que sur l'étape du filtrage et la sélection des informations, et le temps accordé au projet. D'autres centres de recherche préfèrent dissocier l'étape de la recherche d'information de celle du traitement et de l'analyse. Ils jugent que si l'employé consacre son énergie à la recherche d'informations pertinente le résultat en matière d'informations pertinentes sera meilleur. Quant à l'étape de traitement et analyse, elle est effectuée avec des experts ce qui peut stimuler une valeur ajoutée grâce aux différents points de vue assemblés.

Cela nous permet de constater d'un côté, que les attributs cognitifs des principaux décideurs peuvent influencer la manière dont ils analysent l'environnement, la recherche d'informations et la capacité de l'entreprise à absorber et à utiliser de nouvelles informations (Pryor et al. 2019).

D'un autre côté, le développement du rôle de chaque individu dans le processus de veille augmente l'apprentissage organisationnel (Flores et al. 2012, Kim 1998, Yao and Chang 2017). De ce fait, nous observons un lien qui se tisse entre la veille stratégique et la capacité d'absorption. Les centres de recherche font en sorte que ces deux processus travaillent ensemble, afin d'assurer une efficacité entre l'information collectée et l'exploitation stratégique de celle-ci.

Revenons un peu à la théorie pour donner plus d'explication. Selon (Cohen and Levinthal 1990), pour développer la capacité d'absorption, l'entreprise doit fournir des efforts. Cette théorie a été reprise et enrichie par une étude réalisée par (Song et al. 2018); les

auteurs ont défini l'effort d'absorption comme les investissements qui doivent être réalisés par une entreprise pour développer les connaissances, faciliter la recherche, l'identification et l'acquisition de connaissances externes. L'effort d'absorption fonctionne comme un « radar », permet à une entreprise de détecter des savoirs externes et d'intégrer des connaissances pertinentes et utiles.

D'un autre côté, la veille stratégique est comparée à un « radar », qui conduit le management stratégique, anticipe les événements et détecte les signaux annonciateurs de changement (Aguilar 1967, Lesca 2003). Également, l'analyse de l'environnement travaille en collaboration avec la capacité d'absorption pour acquérir, assimiler et exploiter les informations externes, à l'innovation de nouveaux produits et à un avantage concurrentiel (Duan, Cao, and Edwards 2020). En nous référant aux perspectives des théories présentées précédemment, nous arrivons à percevoir que l'amélioration de la capacité d'absorption d'une entreprise revient à l'investissement sur un processus de veille qui aura comme fonction l'intégration des connaissances pertinentes.

Selon nos répondants, l'intérêt de la surveillance de l'environnement a révélé l'acquisition des connaissances externes qui peuvent à leur tour accroître et améliorer l'innovation. Le traitement et l'analyse de ces informations font naître de nouvelles idées pour leurs clients et/ou pour le développement du centre. Parallèlement, les témoignages à la fin de notre entretien sur la question, (Pouvez-vous nous parler d'un projet innovant qui s'est réalisé grâce à la veille stratégique au sein de votre centre de recherche) ont confirmé la réalisation de plusieurs travaux innovants grâce à la veille stratégique et l'effort des chercheurs. Cela reflète que les centres de recherche peuvent atteindre leurs objectifs, tout en faisant face aux facteurs environnementaux fluctuants (Garg, Walters, and Priem 2003). Ce qui leur donne une meilleure position en matière de performance (Cho and Lee 2018).

Pour finir, l'analyse des réponses obtenues lors de ces entretiens nous ont permis de déceler quelques différences entre les centres de recherches canadiens et algériens, même si la taille de notre échantillon ne nous permet pas de faire une vraie étude comparative.

Dans un premier lieu, nous remarquons qu'en général, le dynamisme de l'environnement dans les deux pays est produit par le gouvernement. Cependant, l'influence de ce dernier sur le changement environnemental est à des degrés différents. Etant donné que 50% du budget des centres canadiens interrogés parvient du gouvernement, contrairement aux centres algériens de leur dont le budget est dû à 100% à l'État. Pour ce qui est de la surveillance de l'environnement, les deux pays sont conscients de l'importance de celle-ci. Cependant, les centres de recherche algériens sont moins structurés en matière d'équipes de recherche d'information par rapport aux centres canadiens. En ce qui concerne la surabondance d'information, nous observons un ressenti de cette surcharge dans les deux pays et cela est dû à d'autres facteurs que celui de la quantité d'informations collectées. Effectivement, ces éléments se rejoignent sur deux points qui sont, la capacité individuelle à gérer le flux d'informations et la mise en place d'un processus de veille et ce, dans les deux pays. Quant à la capacité d'absorption des employés des centres de recherche canadiens et algériens, nous remarquons que celle-ci s'est bien accrue. Néanmoins, pour les centres canadiens cette capacité revient tout d'abord aux formations universitaires, en revanche pour les centres de recherche algériens cette capacité est due au fonctionnement du centre.

CONCLUSION

L'environnement peut être considéré comme une contrainte pour les organisations par toutes ces réglementations et évolutions incontournables. Mais au-delà de n'être qu'un coût supplémentaire, il peut générer des occasions et des avantages concurrentiels durables, en offrant des opportunités à moyen et long termes. Dans cette recherche nous avons essayé de comprendre comment la capacité d'absorption peut contribuer à gérer la surabondance des informations issues de la veille stratégique dans les centres de recherche.

Nos résultats démontrent tout d'abord, que la veille stratégique peut engendrer une surcharge d'information et que la capacité

d'absorption des employés a une influence sur cette surcharge. Toutefois, l'utilisation de la capacité d'absorption comme un entonnoir et un canal pour filtrer les informations pertinentes (Lane, Koka, and Pathak 2006, Van den Bosch, Volberda, and de Boer 1999, Zahra and George 2002), n'est pas suffisante pour diminuer la surcharge d'information, car cette dernière peut être générée par une mauvaise structure. Et pour avoir un certain contrôle sur la surcharge d'informations les deux processus (veille stratégique et capacité d'absorption) doivent travailler en continuité. L'analyse des résultats a aussi révélé que la détermination du rôle de chaque individu dans le processus de veille peut donner un meilleur résultat et améliore l'apprentissage organisationnel (Flores et al. 2012, Kim 1998, Yao and Chang 2017). Ce dernier, peut contribuer à l'amélioration de l'organisation et la performance de l'entreprise.

Limite de la recherche

Comme toute recherche scientifique, notre travail présente certaines limites, qui se situent à plusieurs niveaux. La première limite se réfère à la taille de l'échantillon, nous avons travaillé sur un échantillon relativement restreint, ce qui nous a contraints à utiliser une méthode d'analyse manuelle. Nous proposons une future recherche avec un échantillon beaucoup plus large. La deuxième limite réside dans le choix d'avoir réalisé cette recherche sur un seul secteur; cela a réduit nos résultats. La réalisation sur d'autres secteurs pourrait donner d'autres résultats. D'autres limites sont relatives à une série de questions non traitées, à la démarche méthodologique, aux problèmes de mesure des construits et de recueil des données, et enfin à la structuration générale de la recherche. Nous pouvons aussi proposer une autre démarche comme une étude quantitative et méthodologique pour des voies futures.

Références bibliographiques

- Aguilar F. J., (1967).** Scanning the business environment. New York.
- Aaker D. A., (1983).** Organizing a strategic information scanning system. *California Management Review*, 25, 76-83.
- Apriliyanti I. D., & Alon I., (2017).** Bibliometric analysis of absorptive capacity, *International Business Review*, 26, 896-907.
- Auster E., & Choo C. W., (1993).** "Environmental scanning by ceos in canadian industries", *Journal of the American Society for Information Science*, 44, 194-203.
- Baum H. S., (1981).** "Organizational learning - a theory of action perspective - argyris,c, schon, da", *Journal of the American Planning Association*, 47, 364-365.
- Bawden D., Holtham C., & Courtney N., (1999).** "Perspectives on information overload", *Aslib Proceedings*, 51, 249-255.
- Beal, R. M, (2000).** "Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, 38, 27-47.
- Ben-Oz C., & Greve H. R., (2015).** "Short- and Long-Term Performance Feedback and Absorptive Capacity", *Journal of Management*, 41, 1827-1853.
- Berard C., & Delerue H., (2010).** "A cross-cultural analysis of intellectual asset protection in SMEs The effect of environmental scanning", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17, 167-+.
- Bettis-Outland H., (2012).** "Decision-making's impact on organizational learning and information overload", *Journal of Business Research*, 65, 814-820.
- Bilgili T. V., Kedia B. L., & Bilgili H., (2016).** "Exploring the influence of resource environments on absorptive capacity development: The case of emerging market firms", *Journal of World Business*, 51, 700-712.
- Boyd B. K., & Fulk J., (1996).** "Executive scanning and perceived uncertainty: A multidimensional model", *Journal of Management*, 22, 1-21.

- Cho Y. H., & Lee J. H., (2018).** "Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. Asia Pacific", *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, 124-134.
- Choo C. W., (1994).** "Perception and use of information-sources by chief executives in environmental scanning", *Library & Information Science Research*, 16, 23-40.
- Cohen W. M., & Levinthal D. A., (1990)** "Absorptive-capacity - a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Daft, R. L., Sormunen J., & Parks D., (1988).** "Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance - an empirical-study", *Strategic Management Journal*, 9, 123-139.
- Daft R. L., & Weick K. E., (1984).** "Toward a model of organizations as interpretation systems", *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Dess G. G., & Beard D. W., (1984).** "Dimensions of organizational task environments", *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Duan Y., Cao G.,& Edwards J. S., (2020).** "Understanding the impact of business analytics on innovation", *European Journal of Operational Research*, 281, 673-683.
- Dutton, J. E., (1993).** "Interpretations on automatic - a different view of strategic issue diagnosis", *Journal of Management Studies*, 30, 339-357.
- Edmunds A., & Morris A., (2000).** "The problem of information overload in business organisations: a review of the literature" *International Journal of Information Management*, 20, 17-28.
- Elsawy O. A., (1985).** "Personal information-systems for strategic scanning in turbulent environments - can the ceo go online", *Mis Quarterly*, 9, 53-60.
- Eppler M. J., & Mengis J., (2004).** "The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines", *Information Society*, 20, 325-344.
- Flores L. G., Zheng W., Rau D., & Thomas C. H., (2012).** "Organizational Learning: Subprocess Identification, Construct Validation, and an Empirical Test of Cultural Antecedents", *Journal of Management*, 38, 640-667.

Garg V. K., Walters B. A., & Priem R. L., (2003). "Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance", *Strategic Management Journal*, 24, 725-744.

Gunawan J., & Rose E. L., (2014). "Absorptive capacity development in Indonesian exporting firms: How do institutions matter?", *International Business Review*, 23, 45-54.

Haase H., & Franco M., (2011). "Information sources for environmental scanning: do industry and firm size matter?", *Management Decision*, 49, 1642-1657.

Hambrick D. C., (1981a). "Specialization of environmental scanning activities among upper level executives.", *Journal of Management Studies*, 18, 299-320.

Hambrick D.C., (1981b). "Strategic awareness within top management teams.", *Strategic Management Journal*, 2, 263-279.

Hambrick, D.C, (2007). "Upper echelons theory: An update.", *Academy of Management Review*, 32, 334-343.

Hart T. A., Gilstrap J. B., & Bolino M. C., (2016). "Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity.", *Journal of Business Research*, 69, 3981-3988.

Howell J. M., & Shea C. M., (2001). "Individual differences, environmental scanning, innovation framing, and champion behavior: key predictors of project performance.", *Journal of Product Innovation Management*, 18, 15-27.

Jansen, J. J. P., Tempelaar M. P., van den Bosch F. A. J. & Volberda H. W., (2009). "Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms", *Organization Science*, 20, 797-811.

Jennings D. F., & Lumpkin J. R., (1992) "Insights between environmental scanning activities and porters generic strategies - an empirical-analysis", *Journal of Management*, 18, 791-803.

Jenssen J. I., & Nybakk E., (2009) "Inter-organizational innovation promoters in small, knowledge-intensive firms", *International Journal of Innovation Management*, 13, 441-466.

- Kim L., (1998).** "Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor", *Organization Science*, 9, 506-521.
- Lane P. J., Koka B. R., & Pathak S., (2006).** "The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct", *Academy of Management Review*, 31, 833-863.
- Lane P. J., & Lubatkin M., (1998).** "Relative absorptive capacity and interorganizational learning", *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Lesca H., (2003).** "Veille stratégique : La méthode L.E.SCAning". France, Caen, éd. EMS.
- Lesca & Caron-Fasan M. L., (2008).** "Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned", *European Journal of Information Systems*, 17, 371-386.
- Lesca N., & Lesca H., (2011).** "Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs. Méthodes et applications". Paris Lavoisier.
- Levinthal D. A., & March J. G., (1993).** "The myopia of learning" *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Lichtenthaler U., (2009).** "Retracted: Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes", *Journal of Knowledge Management*, 18, 177-193.
- Oreja-Rodriguez J. R., & Yanes-Estevez V., (2010).** "Environmental scanning Dynamism with rack and stack from Rasch model", *Management Decision*, 48, 260-276.
- Potter J. A., & Lipinski J., (2009).** "Key factors for hastening the strategic issue diagnosis process: A within organisational model", *International Journal of Management Studies*, 16, 155-176.
- Pryor Ch. G., Michael Holmes R. JR., Webb J. W., & Ligouri E., (2019).** "Top executive goal orientations' effects on environmental scanning and performance: differences between founders and nonfounders" *Journal of Management*, 45, 1-29.
- Rajaniemi K., (2007).** "Internet-based scanning of the competitive environment", *Benchmarking-an International Journal*, 14, 465-+.

- Ramirez R., & Selsky J. W., (2016).** "Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Ecology Approach to Scenarios", *Long Range Planning*, 49, 90-102.
- Roberts N., (2015).** "Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism", *Journal of Business Research*, 68, 2426-2433.
- Roberts N., Galluch P. S., Dinger M., & Grover V., (2012).** "Absorptive capacity and information systems research: Review, synthesis, and directions for future research", *Mis Quarterly*, 36, 625-648.
- Robinson C. V., & Simmons J. E. L., (2018).** "Organising environmental scanning: Exploring information source, mode and the impact of firm size", *Long Range Planning*, 51, 526-539.
- Song Y., Gnyawali D. R., Srivastava M. K., & Asgari E., (2018).** "In Search of Precision in Absorptive Capacity Research: A Synthesis of the Literature and Consolidation of Findings", *Journal of Management*, 44, 2343-2374.
- Sorensen J. B. & Stuart T. E., (2000).** "Aging, obsolescence, and organizational innovation", *Administrative Science Quarterly*, 45, 81-112.
- Stubbart C., (1982)** "Are environmental scanning units effective", *Long Range Planning*, 15, 139-145.
- Teece D. J., G. Pisano & A. Shuen, (1997).** "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Terry P. T., (1977)** "Mechanisms for environmental scanning", *Long Range Planning*, 10, 2-9.
- Todorova G., & Durisin B., (2007).** "Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization", *Academy of Management Review*, 32, 774-786.
- Vie, O. E., Stensli M., & Lauvas T. A., (2014).** "Increasing companies' absorptive capacity through participation in collaborative research centres. In Renewable Energy Research Conference. Energy Procedia, vol. 58, pp.36-42
- Van den Bosch, F. A. J., Volberda H. W., & de Boer M., (1999).** "Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities", *Organization Science*, 10, 551-568.

- Volberda, H. W., Foss N. J., & Lyles M. A., (2010).** "Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field", *Organization Science*, 21, 931-951.
- Wang L., Zhao J. Z., & Zhou K. Z., (2018).** "How do incentives motivate absorptive capacity development? The mediating role of employee learning and relational contingencies", *Journal of Business Research*, 85, 226-237.
- Xu M., Ong V., Duan Y., & Mathews B., (2011).** "Intelligent agent systems for executive information scanning, filtering and interpretation: Perceptions and challenges", *Information Processing & Management*, 47, 186-201.
- Yao F. K., & Chang S., (2017).** "Do Individual Employees' Learning Goal Orientation and Civic Virtue Matter? A Micro-Foundations Perspective on Firm Absorptive Capacity" *Strategic Management Journal*, 38, 2041-2060.
- Zahra S. A., & George G., (2002).** "Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27, 185-203.
- Zahra S. A., & Hayton J. C., (2008).** "The effect of international venturing on firm performance: The moderating influence of absorptive capacity", *Journal of Business Venturing*, 23, 195-220.
- Zhang M., X. D. Zhao & Lyles M., (2018).** "Effects of absorptive capacity, trust and information systems on product innovation", *International Journal of Operations & Production Management*, 38, 493-512.
- Zhang Y. Y. Li., & H. Y. Li, (2014).** "Fdi spillovers over time in an emerging market: The roles of entry tenure and barriers to imitation", *Academy of Management Journal*, 57, 698-722.