

• Résumé

Nous avons tenté, à partir d'un travail sur le terrain mené auprès de cinq PME tunisiennes, d'analyser les situations d'influence réciproque entre ces entreprises et leurs acteurs externes concernant l'introduction des NTIC. Nous nous sommes particulièrement penchés sur le cas des clients, des fournisseurs, des partenaires et des concurrents. Nos investigations sur le terrain nous ont permis de faire une distinction entre les PME industrielles et celles de services. En effet, les acteurs externes, et particulièrement les fournisseurs et clients des PME de services ont une forte influence sur celles-ci quant à l'introduction des nouveaux outils informatiques. La situation s'inverse dans le cas des PME industrielles déjà équipées en NTIC qui poussent leurs fournisseurs à intégrer les systèmes informatiques.

En outre, les résultats des entretiens que nous avons menés dans les cinq PME tunisiennes nous ont révélé que les NTIC ont participé à la création de réseaux de partenaires. Ces réseaux sont de nature concentrique, faisant appel, au départ, aux partenaires les plus proches jusqu'au plus éloignés en se déplaçant sur un réseau " en escargot ".

Mots clefs :

NTIC, PME tunisiennes, acteurs externes, influence, réseaux de partenaires.

• Abstract

In this paper, five small and medium-sized Tunisian enterprises (SME) were interviewed to identify various situations between them and their external actors concerning the purchase of new information technology (NIT). We were interested particularly in customers, suppliers, partners and competitors. The result of our investigations permitted us to distinguish between industrial enterprises and tertiary ones. The external actors – specifically customers and suppliers – influence tertiary enterprises a lot to introduce and use NIT. The situation is the opposite for the industrial enterprises using NIT who push their external actors to obtain computers and use computerized information.

Moreover, this paper identifies the nature of the Tunisian SME's partners networks created by the NIT. This partners networks take on a "spiral" form (i.e.: if the enterprise doesn't find the information from the first partners, the second partners are asked and so on and so on).

Key-words:

New information technology, Tunisian SME, external actors, partners networks .

PME tunisiennes et acteurs externes. Situations d'influence concernant l'introduction des NTIC.

Sami ZLITNI

*Etudiant en thèse en Sciences de la
Communication*

GRESEC, université Stendhal, Grenoble 3
11, avenue du 8 mai 1945. 38130 Echirolles
04.56.52.87.23

sami.zlitni@u-grenoble3.fr

Introduction

Contrairement à l'approche rationnelle qui ne considère comme décideur légitime d'une organisation que l'équipe dirigeante et les spécialistes qui l'assistent, les partisans du paradigme politique introduisent la notion d'*acteur* et mettent l'accent sur les rapports de force, les défenses d'intérêts, le contrôle des zones d'incertitude dans les entreprises. L'acteur serait un "membre d'un groupe d'intérêt, capable d'exercer une influence vis-à-vis d'autres acteurs et de déployer en conséquence des stratégies appropriées (défensives ou offensives)" (Pichault, 1993).¹

L'introduction des NTIC² présente plusieurs enjeux et constitue une nouvelle manière de distribution des rôles entre les acteurs des entreprises. Ces derniers sont internes et externes. Les *acteurs internes* sont les salariés qui travaillent à plein temps dans l'entreprise. Ils s'y font reconnaître et sans eux elle n'existe pas. Ces acteurs internes déterminent le résultat de l'entreprise puisqu'ils prennent les décisions et agissent d'une manière régulière et permanente. Les *acteurs externes* sont les non-salariés qui essayent, en ayant recours à leurs moyens d'influence, d'avoir un effet sur le comportement des acteurs internes de l'entreprise.

Dans cet article nous allons examiner les relations des associés³ des PME tunisiennes et voir dans quelle mesure l'introduction des NTIC peut modifier celles-ci. Nous nous demanderons également si ces acteurs externes ont participé, d'une manière ou d'une autre, à la prise de décision d'introduire ces nouveaux outils. Autrement dit, les fournisseurs, clients, partenaires et concurrents des PME qui constituent notre échantillon ont-ils poussé ou influencé les dirigeants de ces entreprises à avoir recours aux NTIC, ou est-ce que c'était leur propre initiative ?

Ces questions seront plus pertinentes si nous les comparerons aux résultats de quelques recherches qui se sont intéressées à l'introduction des nouvelles techniques d'information dans les PME occidentales.

Les recherches effectuées auprès des PME des pays industrialisés montrent que ces dernières introduisent souvent les NTIC sous la pression de leurs fournisseurs et clients (Ballantine, Levy, Powell, 1998). A cet égard, nous allons voir si cette hypothèse centrale de leurs travaux s'avère vraie quand il s'agit des PME des pays en

voie de développement et particulièrement les PME tunisiennes.

1. Méthodologie de recherche

Dans cet article nous allons étudier les situations d'influence entre cinq PME tunisiennes et leurs associés en matière d'introduction de NTIC. Pour les besoins de cet article nous avons exploité les résultats des entretiens semi-directifs que nous avons mené en juillet-août 2001, avec le sommet stratégique (PDG, DGA ou groupe de propriétaires) de chacune de ces PME.

Parmi les cinq PME interviewées, deux d'entre elles sont des entreprises de services et les trois autres relèvent du secteur industriel. Ces PME sont totalement ou partiellement exportatrices et emploient entre 7 et 320 employés. Dans un environnement en perpétuel changement, notamment du fait de l'ouverture du marché mondial (Murray-Prior, 1995) ces PME ont introduit les NTIC et disposent toutes de sites web à la recherche de la productivité et la compétitivité.

Le tableau ci-dessous résume les différentes caractéristiques de ces cinq PME tunisiennes:

	PME ⁴	Secteur d'activité	Nombre du personnel
Entreprises industrielles	<i>Bongâteaux</i>	Agro-alimentaire	135
	<i>Lingeriebelle</i>	Textile et habillement	320
	<i>Brossevital</i>	Industries diverses (brosserie)	29
Entreprises de services	<i>Let's.com</i>	Services (Services et intégration de réseaux)	90
	<i>Graphicom</i>	Services (graphisme créé par ordinateur)	7

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

2. Les fournisseurs

Nous allons commencer par étudier les relations des PME interviewées avec les acteurs externes qui leur livrent les ressources dont elles ont besoin, à savoir les fournisseurs.

Dans des conditions économiques traditionnelles, les fournisseurs demandent à l'entreprise, en contrepartie des ressources qu'ils lui fournissent, un règlement financier. Cependant, quand il y a une certaine dépendance entre les deux, les fournisseurs cherchent plus que l'aspect financier en essayant de se garantir des marchés pour leurs produits ou de "pousser" l'entreprise à acheter plus qu'il ne lui faut.

¹ Voir également Lesca H. (1986, 1990), *Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise*, Mac Graw Hill, Paris, 146p. qui consacre une large partie à ce sujet.

² Il s'agit des nouvelles techniques d'information et de communication connues sous l'abréviation NTIC. D'ailleurs, pour des questions pratiques, nous avons adopté cette abréviation tout au long de cet article.

³ En partant de la distinction des différents groupes d'acteurs de la coalition externe établie par H. Mintzberg (Mintzberg, 1986), nous allons nous intéresser en particulier aux fournisseurs, aux clients, aux partenaires et aux concurrents.

⁴ Pour garder l'anonymat des entreprises interviewées, nous avons travesti les noms des cinq PME.

Les fournisseurs dont dépend la PME peuvent également l'influencer dans sa prise de décision. En effet, "les petites entreprises en particulier sont souvent, et c'est bien connu, à court de liquidité, et de ce fait sont dépendantes de leurs banquiers. De plus, la relation avec des financiers est souvent une relation de connaissance intime, entretenue par des rapports quotidiens et étroits. Conserver à ce type de relation un caractère purement économique est pratiquement impossible. Le fait qu'un banquier conservateur puisse retirer un prêt (...) suffit pour influencer le penchant naturel d'un entrepreneur à prendre des risques" (Mintzberg, 1986).

Dans cette partie, nous allons développer deux observations tirées de l'analyse des enquêtes sur le terrain. La première concerne la corrélation entre le secteur d'activité des PME et l'influence de leurs fournisseurs concernant l'introduction des nouvelles techniques et la deuxième porte sur l'influence des PME utilisatrices des NTIC sur leurs fournisseurs pour adopter les nouveaux outils de communication.

Nous avons noté d'abord une nette différence quant aux exigences des fournisseurs liée à la diversité des secteurs d'activités. En effet, pour les trois entreprises industrielles (lingerie, pâtisserie et broserie), l'introduction des NTIC résulte d'une initiative propre de l'entreprise. Pour leurs fournisseurs, la question ne se pose pas dans la mesure où ces PME se positionnent comme des précurseurs. "Nous sommes en quelque part plus avancés qu'eux" affirme le PDG de *Brossevitale*. Dans le même sens, le PDG de *Lingeriebelle* ajoute : "nous travaillons avec des fournisseurs étrangers, français en particulier, qui n'ont pas de site web. Nous sommes plus avancés que quelques-uns en matière de NTIC".

Du côté des entreprises de services (services et intégration de réseaux et graphisme créé par ordinateur) les résultats sont complètement différents de ceux des entreprises industrielles. Leurs fournisseurs sont exigeants en matière de NTIC et leur demandent d'investir et d'avoir recours aux nouvelles techniques. "D'ailleurs, nous sommes obligés d'être au courant de tout ce qui apparaît de nouveau dans le domaine des NTIC", souligne le PDG de *Graphicom*. Selon le PDG de *Let's.com*, leurs fournisseurs vont même jusqu'à leur proposer des nouvelles techniques : "ils nous proposent de nouvelles licences pour le software, la mise à jour, etc."

De ce fait, nous pouvons dire qu'il y a une certaine corrélation entre le secteur d'activité de la PME et le degré d'intervention de ses fournisseurs dans la prise de décision concernant l'introduction des NTIC. Dans le même ordre d'idées, R. Jacob et P.A. Julien affirment que "plusieurs études ont montré que les PME étaient relativement en retard comparées aux grandes entreprises quant à l'investissement matériel ou vis-à-vis de l'utilisation des nouvelles technologies de production ou encore vis-à-vis de la veille technologique et la qualité

des ressources humaines, c'est-à-dire en investissement immatériel. Mais cette analyse doit être nuancée ou ce retard dans certains secteurs ou pour certaines technologies tend à diminuer assez rapidement" (Julien, 1994).

En effet, nous avons remarqué, à partir de notre échantillon, que plus le secteur d'activité de la PME se rapproche du domaine informatique, plus grande est l'exigence des fournisseurs en matière de nouvelles techniques d'information.

	Raison sociale	Secteur d'activités	Niveau d'exigence des fournisseurs en matière de NTIC
Entreprises industrielles	<i>Bongâteaux</i>	Agro-alimentaire	Absent : " Non, ils ne sont pas exigeants "
	<i>Lingeriebelle</i>	Textile et habillement	Absent : " Non, nos fournisseurs ne sont pas exigeants "
	<i>Brossevitale</i>	Industries diverses (broserie)	Absent : " Non, pas du tout "
Entreprises de services	<i>Let's.com</i>	Services (Services et intégration de réseaux)	Elevé : " Oui nos fournisseurs sont exigeants en matière de NTIC ".
	<i>Graphicom</i>	Services (graphisme créé par ordinateur)	Elevé : " Oui, il faut qu'on soit toujours au courant des nouveautés "

Tableau 2 : Relations d'influence entre fournisseurs et PME tunisiennes.

Concernant la seconde observation, nous avons remarqué que les entreprises industrielles qui se considèrent comme précurseurs en matière d'introduction des nouvelles techniques incitent leurs fournisseurs à utiliser les NTIC. Les propos du PDG de *Lingeriebelle* sont assez explicites : "C'est nous qui demandons à nos fournisseurs d'introduire les NTIC".

Dans certains cas, quand il y a une forte dépendance entre la PME et ses fournisseurs, cette première leur demande d'avoir accès aux NTIC afin de rentabiliser son investissement. Le PDG de *Bongâteaux* déclare : " nous exigeons quelques fois de nos fournisseurs d'utiliser les NTIC, surtout pour nous faciliter le contact avec eux et par la même réduire les frais de communication traditionnelle".

En généralisant cette observation, nous dirons que contrairement aux PME des pays industrialisés, les PME industrielles tunisiennes introduisent les NTIC pour occuper la place de précurseurs sur le marché et non pas sous l'influence ou la pression de leurs fournisseurs. En outre, en confrontant toutes ces observations aux résultats menés dans les pays industrialisés, nous réalisons que les rôles s'inversent : ce sont les PME industrielles utilisatrices des NTIC qui demandent à leurs fournisseurs d'utiliser les nouvelles techniques de communication. Ainsi les PME deviennent détentrices d'influence en tant que clients vis à vis de leurs fournisseurs (B2B).

3. Les clients

En général, les clients d'une PME sont supposés acheter ses produits et/ou ses services en fonction de plusieurs critères comme le prix, la qualité, le temps de livraison, etc. Mais comme c'est le cas pour les fournisseurs, la dépendance ou/et la connaissance intime peuvent induire à l'adoption d'autres comportements.

Parfois, le fournisseur est en même temps le client d'une entreprise (exemple des banques). Ce cas de figure conduit à une condition appelée, selon H. Mintzberg, "réciprocité". Pour C. Perrow "des firmes importantes pratiquant la diversification ont d'énormes possibilités de pratiquer la réciprocité ; une unité de production a un contrat pour des véhicules de transport de troupes, blindés à l'aluminium, pour lesquels une grosse quantité de blindage à l'aluminium doit être achetée ; tandis qu'une autre unité de groupe fabrique de la soude caustique qui est utilisée pour faire de l'alumine. L'homme qui exploite ces opportunités s'appelle l'attaché aux relations commerciales" (Mintzberg, 1986).

Pour les PME, l'insertion des NTIC leur permet de contacter plus facilement aussi bien des prospects locaux qu'étrangers. De même, les clients pourront, via ces nouvelles techniques, établir des connections et amorcer des relations avec l'entreprise (Seybold, 2000).

Par ailleurs, des recherches menées dans les pays occidentaux mettent l'accent sur le "pouvoir" des clients à pousser les PME à adopter des nouvelles techniques de communication. Parmi ces travaux, ceux de J. Ballantine, M. Levy et P. Powell, par exemple, ont insisté sur l'influence des clients dans le processus d'introduction des NTIC dans des PME anglaises. Ils soulignent que "this is particularly marked, for example, where a condition of being a supplier to a major company is that electronic data interchange (EDI) is implemented. In this case the choice of system rests not with the SME but with the customer. Thus, the SME is 'forced' to make an investment decision over which they have little or not control" (Ballantine, Levy, Powell, 1998).

Pour nos cinq entreprises, la réponse fait l'unanimité. Tous les dirigeants s'accordent sur l'absence d'une "véritable influence" de la part des clients locaux et étrangers. Elle est totalement inexistante pour les trois entreprises industrielles et très peu perçue par les deux

autres entreprises de services : "nos clients ne sont pas exigeants en ce qui concerne les NTIC mais apprécient quand même de traiter avec une PME utilisatrice de ces nouveaux outils", déclare le PDG de *Graphicom*. En somme, nous pouvons dire que les clients de ces PME sont "passifs", pour reprendre l'expression de l'un des interviewés, en ce qui concerne l'introduction des NTIC.

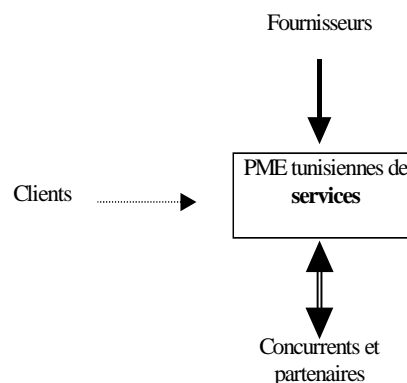


Figure 1: Influence entre la PME de services et les acteurs externes

Légende:

- Forte influence (dans le sens de la pointe)
-→ Faible influence (dans le sens de la pointe)
- ⇔ Influence réciproque
- Influence nulle

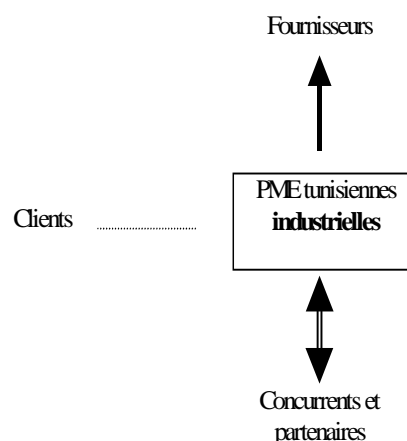


Figure 2 : Influence entre la PME industrielle et les acteurs externes

4. Les concurrents et les partenaires : alliances et vigilance

Selon la vision purement économique, les concurrents sont censés être en concurrence avec l'entreprise d'une manière détachée. Cependant, quelques concurrents, en

partageant longtemps les mêmes marchés, entreprennent des contacts étroits les uns avec les autres. "Ils en viennent à se connaître. Et ils apprennent à "vivre" ensemble, autrement dit à développer des compromis bénéfiques pour les deux, des arrangements de coopération" (Mintzberg, 1986). M. Crozier partage cette idée : "même avec les concurrents, il apparaît indispensable de créer des occasions et même des zones de coopération qui permettent d'apprendre les uns des autres" (Crozier, 1994).

En plus des "concurrents-alliés", la PME a plusieurs partenaires. Souvent, les PME n'ont pas la possibilité de connaître les informations à temps. L'acquisition de l'information peut être coûteuse, conditionnelle ou limitée. Ainsi, plusieurs PME font appel à leurs partenaires pour les aider à avoir recours aux informations (Julien et Lachance, 2001).

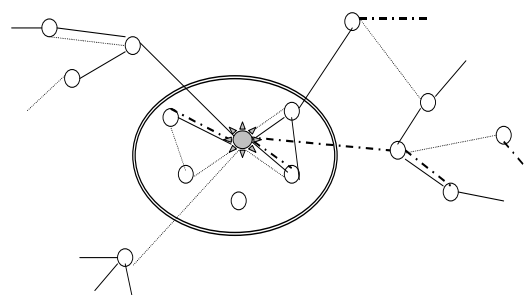
L'utilisation des NTIC s'avère un moyen privilégié par les PME pour "s'informer"⁵. La notion de "réseaux" constitue une importante préoccupation de bon nombre de recherches⁶. En se référant à l'ouvrage de B. Pecqueur (Pecqueur, 1989), les réseaux de la PME, et spécialement ceux de la petite entreprise, comprennent un premier type de réseaux, dit à "finalité productive", formé de l'ensemble des acteurs avec lesquels elle compose habituellement, et qui implique beaucoup plus que l'acte d'achat ou de vente ou d'acquisition de matériel puisqu'il s'inscrit dans un processus d'action partenariale. Ce sont des "relations qui influent sur la capacité des entreprises de produire et de vendre". Le même auteur dégage un deuxième type de réseaux qui rassemble les relations personnelles et informelles, appelés "réseaux informels". Ils englobent les réseaux familiaux, amicaux, professionnels et institutionnels. Néanmoins, cet auteur précise que l'on ne fabrique pas des réseaux. Donc, la PME peut favoriser les procédures qui sont susceptibles de mettre en liaison les différents acteurs en ayant recours aux nouvelles techniques d'information⁷.

Le réseau de partenaires peut être le résultat de contrats (plus ou moins) officiels en amont comme le cas de la PME *Bongâteaux* qui est en relation avec un organisme public, l'Agence Tunisienne d'Internet, qui lui transfère des informations, le cas de *Graphicom* qui a des rapports avec l'entreprise mère, ou aussi le cas de *Lingeriebelle* qui est en relation avec une entreprise de conseils. Ce

genre de réseaux de "partenaires officiels" permet aux PME, aux dires du PDG de *Graphicom*, "de réduire les coûts des transactions difficilement évaluables et souvent prévisibles". Les relations dans ces réseaux sont plutôt souples et irrégulières. En effet, le PDG de *Bongâteaux* nous a déclaré : "nos relations avec nos partenaires sont devenues plus simples grâce aux NTIC (...). Nous les contactons de façon irrégulière en fonction de nos besoins".

Ces réseaux peuvent également émaner de contrats implicites et informels. "Avec les nouvelles techniques de communication, nous pouvons obtenir une information en utilisant un système de paliers. Nous faisons en premier lieu appel à notre entourage, c'est-à-dire les membres de la famille, nos amis, etc., si nous n'accédons pas à l'information voulue nous contactons en un deuxième temps nos connaissances professionnelles, nos concurrents-amis et ainsi de suite", nous a signalé le PDG de *Brossevitale*.

Nous remarquons que ces réseaux peuvent être divers et ont des frontières assez floues. Aussi peuvent-ils être "concentriques", en spirale, c'est-à-dire lorsque le premier réseau le plus proche ne répond pas aux besoins de la PME, elle passe à un second réseau qui est moins proche et plus spécialisé. D'ailleurs, nous retrouvons ce même constat chez B. Johannisson, qui résume cette idée dans le schéma suivant (Johannisson, 1986) :



Légende :







-  La PME focale
-  Les collègues et amis ou autres membres du réseau
-  Les liaisons instrumentales
-  Les liaisons affectives
-  Les liaisons morales
-  Les frontières du réseau local

Figure 3 : Le réseau personnel des PME (d'après Johannisson)

⁵ Cf. Lesca H. et Janissek-Muniz R. (2002), "PME : utilisation d'Internet pour la veille stratégique orientée client", *Actes du Congrès CIFPME 2002*, Montréal (Québec), 30/10-1/11.

⁶ Cf. Szarka J. (1990), "Networking and small firms", *International Small Business Journal*, vol. 8, n° 2, pp. 10-22.

⁷ Nous signalons que les conceptions et les convictions concernant les réseaux varient beaucoup. Cf. Neuschwander C. (1991), *L'acteur et le changement : essai sur les réseaux*, Seuil, Paris, avec sa formule "un réseau ne se décrète pas, il se constate". Cf. Filion L.J. (1991), *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Les éditions de l'entrepreneur, Montréal, qui considère que l'importance des réseaux sur la performance des entreprise n'est pas très grande.

Ainsi nous pouvons dire qu'il existe des partenaires formels et d'autres informels des PME tunisiennes. Ces réseaux de partenaires permettent le transfert d'information (technologique, politique et économique) et servent aux relations sociales. Dans un autre cadre, J. Szarka, est arrivé au même constat. Il affirme que ces réseaux servent de médiateurs pour échanger non seulement des biens et services et l'information, mais aussi les idées et les valeurs ; ils permettent souvent en même temps des rapports de contrôle, de coordination, de coopération et d'implication sociale dans le milieu (Szarka, 1990).

Les NTIC dans les cinq PME ont facilité les échanges avec les partenaires. Cependant, une autre notion a surgi lors de nos entretiens : "nos relations avec nos partenaires sont basées sur la confiance" déclare le PDG de *Bongâteaux*. En effet, la notion de confiance apparaît très importante dans les "alliances".

Selon D. Puthod, la confiance se définit "dans un accord comme la présomption que l'autre partie va se comporter de manière honnête dans le cadre de la coopération définie" (Puthod, 1994).

Cependant, P.S. Ring et A.H. Van de Ven trouvent que même si l'alliance entre partenaires est un processus dynamique "levels of risk in deals and reliance on trust between parties can and will change over time, and with these changes parties will alter their choices in governance structures and accompanying safeguards" (Ring, Van de Ven, 1992). La confiance qui se développe entre les partenaires évolue et se modifie au fil du temps. Aussi des actes de méfiance (inhérents ou non) sont-ils liés à cette relation de confiance. Le PDG de *Brossevitale* nous a confirmé cette idée : "Je ne fais pas confiance à 100% à mes partenaires. Je vérifie souvent les informations qu'ils me donnent". Il rajoute : "nous restons vigilants, il arrive que nos fournisseurs d'équipement en NTIC essayent de nous vendre par n'importe quel moyen des technologies qui ne correspondent pas à nos besoins ou qui sont mal adaptées à notre entreprise".

Nous pouvons dire que l'alliance va de pair avec la vigilance. Ces PME optent pour une politique de vigilance dans le cadre de partenariat dans le but de limiter l'échange d'information afin de protéger les captations de savoir-faire. "Nos échanges d'information sont quand même limités, d'ailleurs ce n'est pas plus mal car nous ne voulons pas non plus leur transmettre nos compétences" nous a déclaré le DGA de *Let's.com*.

Les résultats de nos entretiens concernant l'attitude méfiante adoptée par les PME nous ont conduit à distinguer une prudence plus accentuée chez les deux PME de services. Le haut degré du contenu technologique de leur partenariat est sans doute derrière cette méfiance.

Les NTIC ont largement facilité cette forme d'alliance et de coopération. Les cinq PME s'accordent sur "un

partenariat rendu possible grâce aux nouveaux outils". Néanmoins, l'utilisation des NTIC ne suffit pas à elle seule à renforcer ces formes d'alliance. Les utilisateurs doivent être conscients de l'importance de la "réciprocité" dans les informations échangées. Dans le cas de *Brossevitale*, des formes de partenariat, particulièrement avec des concurrents, ont échouées. La non réciprocité des échanges d'informations est derrière cet échec. En fait, la PME bloque délibérément des informations, car les concurrents sont, pour reprendre les termes du PDG, "des espions qui vont prendre des informations sans nous en donner!".

Nous avons noté par ailleurs, que les dirigeants ont culturellement du mal à être les alliés de leurs concurrents, ou ce qu'a appelé plus simplement le PDG de *Brossevitale* "l'ami de mon ennemi".

La coopération entre ces PME et leurs partenaires reste en fin de compte une forme déguisée de compétition. Chaque PME vise un but particulier. Les finalités de leurs stratégies n'ont aucune raison de converger. L'introduction des NTIC en soi ne peut pas consolider les rapports de partenariat entre les différents protagonistes. En revanche, le comportement des différents acteurs peut garantir une collaboration à long terme.

Conclusion

A partir de cet exposé sur les acteurs externes des PME tunisiennes, nous avons pu relever l'influence des fournisseurs sur les entreprises de services et leur exigence en matière de NTIC. La situation inverse se vérifiait pour les entreprises industrielles qui poussent leurs fournisseurs à adopter les nouveaux outils de communication. Quand aux clients, nous avons noté qu'en général ils ne se soucient pas (ou très peu pour certains secteurs) du niveau d'équipement des PME.

Nous avons vu également que les PME recueillent les informations en faisant appel à leurs partenaires, formant ainsi des "networks". Ces derniers peuvent être le résultat aussi bien de contrats officiels que de contrats implicites et informels. Les réseaux de partenaires peuvent être divers et ont des frontières assez floues. Aussi peuvent-ils être des réseaux concentriques faisant appel aux partenaires les plus proches jusqu'au plus éloignés en se déplaçant sur un réseau en spirale.

Par ailleurs, toujours dans la quête des informations par l'interaction entre ses différents acteurs (Kefalas, 1980), la PME crée des alliances avec eux. Ces alliances vont de pair avec la confiance et la méfiance qui se développent, évoluent et se modifient dans le temps. Les politiques de vigilance pour lesquelles optent les PME ont pour objectif la limitation des échanges d'information afin de protéger les captations de savoir-faire. Nous avons remarqué que cette prudence est plus accentuée chez les PME de services étant donné le haut degré du contenu technologique de leur partenariat. Enfin ce qui est à noter c'est que les NTIC ne suffisent pas à elles seules à renforcer les formes d'alliance. En effet, la notion de

réciprocité est très importante dans l'échange des informations.

Références

- Ballantine J., Levy M. and Powell P. (1998), "Evaluating information systems in small and medium-sized enterprises: issues and evidence", *European Journal of Information Systems*, vol. 7, n° 4, décembre, pp.241-251.
- Crozier M. (1994), *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, Seuil, Paris, 217p.
- Johannisson B. (1986), "Network strategies : management technology for entrepreneurship and change", *International small business journal*, vol. 5, n° 1, automne, pp. 19-30.
- Julien P.-A. (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Les Presses Inter Universitaires/Economica, Québec, 437p.
- Julien P.-A. et Lachance R. (2001), "Dynamic regions and high-growth SMEs : uncertainty, potential information and weak signal networks", *Human Systems Management*, 20, pp. 237-248.
- Kefalas A.G. (1980), "Defining the external business environment", *Human Systems Management*, 1, pp. 253-260.
- Lesca H. (Equipe), *Veille stratégique*, [site web], URL <http://www.esa.upmf-grenoble.fr/etudiants/veille/vs-esa.htm>
- Mintzberg H. (1986), *Le pouvoir dans les organisations*, éd. D'organisation, Paris, 679 p.
- Murray-Prior R. (1995), "Strategies for managing in turbulent markets", [WWW document], URL <http://www.curtin.edu.au/curtin/muresk/publications/roy-1.htm>
- Pecqueur B. (1989), *Le développement local : mode et modèle?*, Paris, Syros / Alternatives, 149p.
- Pichault F. (1993), *Ressources humaines et changement stratégique: vers un management politique*, De Boeck Université, Bruxelles, 187 p.
- Puthod D. (1994), "Les alliances et la politique de vigilance", *Sciences de la société*, n° 33, octobre, pp.105-116.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp.483-498.
- Seybold, P.B. (2000), *Cientes.com : stratégies rentables pour l'Internet et au-delà*, Dunod, Paris, 311p.
- Szarka J. (1990), "Networking and small firms", *International small business journal*, vol. 8, n° 2, janvier-mars, pp.10-22.