

Performances à l'international de la PME marocaine

Mostafa Abakouy
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Tanger, Maroc

mabakouy@yahoo.fr

Résumé

L'identification des difficultés particulières aux PMI a été l'un des soucis constants de la plupart des enquêtes menées depuis le début des années 1980, par un grand nombre de chercheurs ou bureaux d'études.

Si la taille réduite des entreprises a été, souvent, considérée comme une contrainte entravant leur développement international, d'autres études observent, par contre, que les PME demeurent les exportateurs les plus nombreux et que c'est également parmi eux que se recrutent les exportateurs les plus performants.

Cet article se propose, ainsi, d'analyser les performances à l'exportation de la PME marocaine. A cette préoccupation centrale, nous avons voulu y joindre un deuxième objectif. Il s'agit de savoir si les performances à l'exportation ne seraient pas conditionnées par le degré d'engagement des entreprises à l'international.

Notre étude repose sur une enquête auprès de 34 PME exportatrices relevant exclusivement du secteur agroalimentaire.

Les éléments issus du terrain révèlent que la PME exportatrice marocaine est, quel que soit son degré d'internationalisation, loin de remplir les conditions de succès sur les marchés extérieurs.

Mots-clés

Performances – PME – Internationalisation - Information – Qualité – Distribution – Risques – Marketing international – Management international.

Introduction

Depuis plus de deux décennies, la réalité économique nous rappelle de manière persistante que les entreprises vivent à l'heure de la mondialisation. Dorénavant, on ne peut parler de gestion d'entreprise sans s'interroger sur la nécessité d'intégrer le phénomène de mondialisation de l'économie. Aussi, mondialisation de l'économie, ouverture des frontières, libéralisation des échanges sont-elles autant d'expressions qui commencent à devenir familières au commun des mortels et s'imposent bon gré mal gré plus particulièrement aux dirigeants d'entreprises.

En effet, aujourd'hui, l'expansion internationale de la firme n'est pas une alternative laissée à l'appréciation de son bon vouloir ; son développement géographique n'est plus une composante de la stratégie de diversification qu'elle pourrait ou non choisir, car de toute façon si une entreprise ne va pas à l'international, c'est l'international qui viendra à elle. L'internationalisation de l'entreprise n'est pas seulement une ardente obligation, mais aussi la condition sine qua non de sa survie : la seule et unique échelle spatiale de la compétition d'une entreprise est le monde.

A priori, le jeu des forces du marché et le fonctionnement de l'économie actuelle ne sont pas favorables aux PME. Pour une PME, s'internationaliser représente toujours une gageure puisque par définition, une PME cantonne son développement à sa région d'origine, qui est généralement aussi la région d'origine de son fondateur. Ce dernier, à partir de cette base régionale a, après des approches successives, défini un besoin latent, une technique originale de production, et l'approche d'un marché, puis surmonté un à un les obstacles innombrables qui se sont présentés pendant la longue élaboration de son projet. Il arrive pourtant que cette peur s'efface et que la tentation de « l'ailleurs » s'impose peu à peu, pour des raisons fort diverses, aux dépens des arguments et sentiments contraires que le chef d'entreprise tenait assurés jusqu'alors.

L'identification des difficultés particulières aux PMI a été l'un des soucis constants de la plupart des enquêtes menées depuis le début des années 1980, par un grand nombre de chercheurs ou bureaux d'études. Mais, si tout le monde s'accorde pour considérer la taille réduite d'une entreprise comme un facteur handicapant vis-à-vis du développement international et notamment de l'exportation, par contre, ce constat appelle, selon les auteurs, deux développements différents : certains en tirent la conclusion qu'une taille minimum est nécessaire avant de s'attaquer aux marchés étrangers (Jean Luc Bricout, 1991) ; d'autres, à l'opposé, observent que malgré leurs difficultés, les PMI restent les exportateurs les plus nombreux et que c'est également parmi elles que se recrutent souvent les exportateurs les plus performants. Cette deuxième optique à laquelle nous nous attachons, conduit à rechercher quelles sont les difficultés spécifiques aux PME et, symétriquement, de quelle façon les firmes les plus performantes y font face, notamment par le recours à des stratégies plus ou moins élaborées.

Selon certains travaux, « les petites firmes ont des stratégies et un mode de fonctionnement propres qui comportent des faiblesses et des défauts, mais qui donnent lieu à des combinaisons productives efficaces et profitables ¹ ». De même, lorsqu'une petite entreprise a

¹ Ministère de l'industrie (Etude réalisée pour le compte), PMI et exportation, 1988, p. 6.

décidé de s'engager de manière significative dans l'export, elle le fait avec autant de « détermination, sinon plus, qu'une entreprise de plus grande dimension ² ».

Bref, les phénomènes de taille ne suffisent pas à rendre compte de la disparité des situations face à l'export. La qualité du management et l'attitude extravertie constituent à coup sûr des facteurs plus importants que le rôle de la taille. Autrement dit, la question de l'exportation se pose en termes de comportement.

Les contraintes et les données externes ne sont pas nécessairement un prétexte à l'immobilisme (lorsque les conditions sont difficiles) ou au contraire à la facilité (dans le cas d'un environnement favorable). C'est évidemment dans cette optique que nous allons préciser le problème spécifique à résoudre en définissant le positionnement et l'espace problématique de notre recherche.

L'analyse du développement international des entreprises a déjà été traitée dans de nombreuses recherches dans le monde entier. Celles-ci peuvent être réparties en deux catégories principales :

- celles qui décrivent l'environnement de l'entreprise : les facteurs macro-économiques, sociaux, techniques, culturels et politiques qui agissent sur le niveau de performance et sur lesquels l'entreprise n'a que très peu d'influence ;
- celles relatives à la stratégie et au fonctionnement interne de l'entreprise : ce sont des facteurs relevant des décisions de management prises et contrôlées par la direction de l'entreprise. Notre travail se rapporte à cette deuxième catégorie.

Nous cherchons ainsi à analyser plus clairement la performance à l'exportation de la PME marocaine. Cette problématique centrale peut se subdiviser en deux sous interrogations :

- comment peut-on mesurer la performance à l'exportation ?
- les performances à l'exportation ne sont-elles pas conditionnées par le degré d'engagement des entreprises à l'international ?

L'intérêt suscité par notre recherche est d'ordre pratique et conceptuel. Notre réflexion est également guidée par le caractère d'actualité de la recherche.

A l'heure actuelle du « village planétaire » et de l'économie mondiale, l'analyse des conditions de réussite de l'entreprise exportatrice marocaine nous paraît particulièrement intéressante et d'une actualité brûlante.

Au niveau conceptuel, cette recherche peut contribuer à la création d'un champ d'investigation spécifique pour le métier de l'export.

Nous avons retenu, pour cette recherche, une vision à la fois académique et pratique des outils d'analyse de l'environnement, des questions relatives aux modes de présence, à leurs choix et aux critères qui y président.

A une vision relativement rassurante d'outils opérationnels et structurés, s'opposerait une pratique qui en nierait l'intérêt, et dans laquelle interviendraient « l'intention et le jugement » des responsables du développement international.

² B. Saporta, « Les PME face au développement international », Les petites affiches, juin 1986, p.27.

Notre méthodologie s'appuie sur un équilibre entre la standardisation et l'adaptation des outils de l'enquête, en fonction des spécificités culturelles. Là où nous avons jugé que c'est spécifique, nous menons des interviews, là où c'est normal on envoie par poste.

Nous avons commencé le projet par un sondage. Ce n'est certes pas une idée originale, mais nous avons pensé qu'elle deviendrait intéressante et serait valable pour le lecteur. Nous ne pouvons démontrer de façon irréfutable, à moins d'une marge d'erreur acceptable, que nous puissions prouver que notre recherche est valable d'un point de vue scientifique. Cela n'a cependant pas été un sondage à l'aveuglette.

L'échantillonnage plutôt minime de notre sondage détruirait probablement notre crédibilité auprès des statisticiens, mais la vérité pure et simple c'est que nous étions plus intéressés par la qualité que par la quantité. Nous l'avons obtenue.

Un des avantages dont nous avons bénéficié a été d'apprendre combien les dirigeants des PME exportatrices marocaines sont en réalité bons, généreux, prévenants et pleins de considération. Ils ont partagé avec nous leurs expériences et leurs façons de voir. La quasi totalité d'entre eux ont, cependant, préféré demeurer anonymes dans cette recherche.

La collecte d'informations particulières exige une méthodologie qualitative. Celle-ci a été appliquée auprès de 34 PME exportatrices dont les dirigeants ont accepté d'offrir leur aide à la réalisation d'une étude approfondie. Les 34 PME retenues ont été sélectionnées à partir d'une liste d'environ 300 PME exportatrices fournie par le ministère du commerce et d'industrie. Les entretiens, avec le propriétaire dirigeant ou avec la personne chargée des exportations, en notre présence, ont duré entre 1h30 et 2h. Une visite de l'entreprise a suivi (ou a précédé) l'entretien facilitant la compréhension de sa situation globale. Les informations furent recueillies à l'aide d'une grille d'entrevues semi structurées.

1. Problème de mesure quantitative de la performance à l'exportation

Les critères d'ordre quantitatif de la mesure des performances à l'exportation sont diversifiés. Nous retiendrons ceux qui se rattachent directement à la finance et ceux qui ont trait au nombre de pays clients, à la sphère géographique et au chiffre d'affaires à l'exportation. Aussi variés soient-ils, les critères financiers et quantitatifs sont incapables de mesurer de façon efficace les performances à l'exportation. Ils sont facilement critiquables.

1.1. Outils d'ordre financier

Les moyens financiers, faisant souvent défaut, la PME se trouve contrainte de s'endetter auprès d'institutions financière si le recours au cercle familial n'aboutit pas.

Cette logique amène à justifier le recours à des instruments financiers pour évaluer les performances des PME à l'exportation.

1.2. Les bénéfices

Les bénéfices constituent un indicateur direct de la performance. Cependant, bien qu'ils soient directs dans le sens de permettre une lecture rapide des résultats de l'entreprise, les bénéfices demeurent un mauvais indicateur sur plusieurs plans. Le premier reproche a trait au système de comptabilité générale qui nous donne les profits comme résultat de toutes les activités de l'entreprise. La solution serait de passer par la comptabilité analytique de gestion, or rares sont les PME qui adoptent un système d'information basé sur la comptabilité analytique. De même, les bénéfices après impôt ne donnent pas une image fiable de la performance des entreprises. Ensuite, les bénéfices nets d'impôts posent un autre problème, particulièrement lorsqu'on les compare dans le temps ou dans l'espace.

1.2.1. Retour sur investissement (ROI)

Cet outil de mesure des performances des entreprises (exportatrices ou non) est obtenu par rapprochement des profits avant impôts aux investissements mis en œuvre.

Des doutes ont, toutefois, été développés sur la pertinence du ROI comme instrument de mesure de la performance, quoiqu'il existe une corrélation positive entre l'indice de qualité et la rentabilité et entre le ROI et la part de marché (Dubois et Jolibert, 1989). Si les fruits (une position concurrentielle confortable, une augmentation de la part de marché, un embellissement de l'image, etc.) sont à récolter sur le long terme, le ROI se trouve incapable de refléter la réalité fidèle de l'entreprise. A vrai dire, le ROI se cantonne dans le court terme.

1.2.2. Taux de Rendement Interne (TRI)

Le TRI³, qui tient compte d'un horizon qui peut aller au-delà de cinq ans, est proposé comme instrument de mesure de la performance, essentiellement pour remédier aux inconvénients des deux premiers qui privilégient le court terme (une année). Cette méthode n'échappe, toutefois, pas aux critiques. On en cite deux. En premier lieu, l'estimation des recettes sur une longue période est entachée d'incertitudes, lesquelles sont encore fortes en cas d'affaires internationales. En deuxième lieu, les recettes à générer sur le long terme sont moins importantes que les recettes à sécréter sur le court terme. Les premières ne sont pas réinvesties.

1.2.3. Chiffre d'Affaires à l'Exportation (CAE)

Le CAE (appelé également taux d'exportation) est défini comme le rapport entre le chiffre d'affaires à l'export et le chiffre d'affaires total de l'entreprise. Pour qu'il soit pertinent, les spécialistes en la matière préconisent un CAE saisi sur une longue période, en calculer la moyenne et comparer celle-ci à celle des concurrents. Une deuxième lecture peut être faite du CAE. Elle réside dans l'appréciation de son évolution historique ou l'appréciation de son évolution relative des composantes du rapport, i.e. le rapport de la variation relative des ventes à l'export et la variation relative des ventes totales. Cette deuxième lecture sous-tend

³ Le TRI compare les investissements $I = R_1 / (1 + t) + R_2 / (1 + t)^2 + \dots + R_n / (1 + t)^n$ avec :
R = recettes attendues annuellement et estimées sur les n prochaines années ;
t = coût de l'argent.

une mesure dynamique puisqu'elle repose sur le calcul des variations relatives, ce qui permet de remédier à l'aspect statique de la première définition. Cependant, mesurer la performance à l'exportation au moyen du CAE bute sur quelques problèmes. La première méthode plaide pour la nécessité de comparer le CAE avec la moyenne de la concurrence. Se pose alors le problème de définition de la concurrence : faut-il se référer à une concurrence locale, nationale, régionale ou internationale ? Il est difficile pour les dirigeants de PME d'obtenir des statistiques sur les concurrents opérant à l'échelle planétaire. Un deuxième problème réside dans le degré de pertinence des pourcentages eu égard aux montants absolus. Par exemple, faut-il considérer plus performante une entreprise dont le CAE est de 50 % et une valeur des exportations de 200.000 MDH qu'une entreprise dont le CAE est uniquement de 20 % mais avec une valeur des exportations de 400.000 MDH ? La méthode fondée sur l'aspect dynamique du CAE saisit mieux, certes, la performance de l'exportation, mais perd tout son intérêt lorsqu'on débarque dans des entreprises exclusivement exportatrices⁴. Dans ce cas, le calcul des variations relatives est inopérant.

1.2.4. Ampleur de la zone d'exportation

Par zone d'exportation, on a voulu dire les pays destinataires de l'entreprise exportatrice et par ampleur on entend le nombre de pays desservis. Cependant, l'ampleur de la zone d'exportation et son évolution ne sont pas autant importants que la nature des pays approchés, leur état de développement, leur proximité culturelle et les atouts que l'entreprise en tire. La percée de certains pays n'est qu'éphémère et les ventes qui y sont réalisées ne sont qu'un feu de paille. La logique voudrait de s'intéresser aux pays à caractère durable.

1.3. Préoccupations des recherches récentes sur la mesure des performances à l'exportation

La revue de la littérature fait ressortir plusieurs indicateurs de la performance des exportations, mais seulement quelques uns sont fréquemment utilisés. On en cite l'intensité de l'exportation (et son évolution), les ventes à l'exportation (et leur évolution), le volume des ventes à l'exportation, le taux de profitabilité à l'exportation, la marge bénéficiaire des exportations (et son évolution), la diversification des marchés, la part de marché des exportations (et son évolution), la comparaison dans le temps et dans l'espace de l'intensité des exportations, la comparaison avec les concurrents du volume des ventes à l'exportation, le taux de profitabilité des exportations comparé avec celui des concurrents, le taux de percée de nouveaux marchés étrangers comparé dans le temps et avec celui des concurrents (Sousa, 2004), etc. Cependant, ces différents indicateurs sont incapables de mesurer de façon efficace les performances de l'exportation. En voici les raisons :

Primo, la majorité des études menées préfèrent prendre en considération quelques indicateurs aux dépens des autres, sans pour autant se soucier de leur nature complémentaire. L'usage d'indicateurs multiples présenterait l'avantage d'expliquer la force de chaque indicateur et de minimiser l'impact de ses défauts (Evangilista, 1994).

Secundo, la mesure quantitative des performances à l'exportation ne s'est pas inscrite jusqu'à présent dans une logique prospective, car il faut décider aujourd'hui et en profiter demain

⁴ Ce phénomène est fréquent au Maroc.

(Brown et Laverick, 1994) : il faut privilégier les indicateurs à même de prédire les performances futures.

Tertio, l'usage de l'unité d'analyse préférant le projet d'exportation versus la firme semble être inapproprié parce qu'il ne prend pas en considération la variabilité de la performance dans laquelle quelques projets d'exportation sont plus prospère que les autres. En outre, cette approche a été critiquée à cause de la difficulté d'associer la performance de l'exportation à ses antécédents et à ses aboutissants (Cavusgil, Zou et Naidu, 1993 ; Lages et Lages, 2004).

Quarto, la mesure quantitative des performances à l'exportation n'a pas été menée en fonction des caractéristiques de l'entreprise. Les directeurs de PME préféreraient probablement les indicateurs de très court terme. De même, une entreprise débutant son développement international pourrait mettre l'accent sur les ventes à l'exportation et les bénéfices qu'elle en tire, alors qu'une entreprise plus expérimentée pourrait trouver plus pertinent d'utiliser la part de marché des exportations.

Quinto, les chercheurs ne se sont pas suffisamment efforcés de mener des analyses longitudinales en vue d'élaborer un modèle dynamique de la mesure des performances à l'exportation. Les recherches fondées sur des études longitudinales contribueraient au développement de la théorie au travers l'évaluation de la stabilité longitudinale de la relation fonctionnelle entre la performance des exportations et ses déterminants (Madsen, 1987).

Sexto, les chercheurs, lors de la collecte des données, ne font pas appel à plusieurs informateurs clés au sein de l'entreprise. Or, les différents responsables de l'entreprise ont des perceptions différentes de la notion de performances (Cameron, 1986).

Septimo, la performance comparée des exportations a été souvent mesurée au sein d'un même contexte. Il serait souhaitable de tenter de valider la mesure inter pays des performances à l'exportation (Styles, 1998).

2. Pertinence de la mesure comportementale de la performance à l'exportation

Les analyses précédentes soutiennent qu'un outil quantitatif ne peut être totalement commode pour mesurer les performances à l'exportation. Mais, ce qu'il faut remarquer, c'est que des indicateurs tels que le profit, le CAE, la trésorerie financière, l'étendue de la zone d'exportation, le ROI, le TRI, etc. sont l'aboutissement ultime d'un long processus. Ils constituent le résultat d'un comportement préalable. Aussi, les facteurs de succès sont-ils à chercher dans des variables **explicatives**. Ce sont l'attitude et la conduite des hommes qui expliquent la performance. Celle-ci se mesure, ainsi, par le degré de maîtrise des paramètres-clés de l'exportation. Il faut s'efforcer de maîtriser tout ce qui est dur, durable et spécifique au métier de l'export.

Nous étant inspiré de la fonction de management qui consiste en la résolution des problèmes et étant conscients de ne traiter que de ceux qui **collent** avec la réalité marocaine, nous avons envoyé une liste⁵ de problèmes de l'export auxquels font face les exportateurs. Etant convaincus qu'à chaque étape du processus du management correspond un problème

⁵ Contenue dans une seule page afin de multiplier nos chances de recevoir des réponses.

spécifique, nous leur avons demandé de nous indiquer, en les classant par ordre décroissant, les cinq premières grandes préoccupations. Sur une cinquantaine d'entreprises ciblées, trente neuf seulement nous ont fait parvenir leurs réponses. Lors de notre enquête par questionnaire, nous avons reformulé la même question aux entreprises qui nous ont accueilli.

Notons que vingt huit entreprises ont répondu à la fois à nos première et deuxième enquêtes.

Le dépouillement des résultats, bien que très peu différents au niveau de certains pourcentages⁶, révèle que les questions de « la qualité », des « risques », de la « logistique » et de l'« information » viennent en première position. En effet, la vérification de la qualité, le transport des marchandises, l'exposition aux risques, les informations commerciales et la présence d'une concurrence sont cités respectivement par 28, 24, 28, 28 et 17 entreprises. Or du moment que ces entreprises exercent dans une économie de marché, il est évident que la question de la concurrence doit être considérée non pas comme un problème à surmonter, mais plutôt une règle de jeu, un facteur d'impulsion, de motivation et d'innovation. Aussi, nous semble-t-il de réduire notre champ d'investigation aux seuls quatre premiers aspects.

Mais une simple analyse des préoccupations de l'entreprise exportatrice marocaine fait ressortir qu'elles ont un lien commun : elles forment toutes des **particularités** de l'exportation.

Nous cherchons ainsi à analyser plus clairement la performance à l'exportation au moyen de degré de réponse de la PME marocaine aux spécificités de l'exportation.

Concrètement, ce paragraphe poursuit deux objectifs :

- le premier objectif est d'apprécier la gestion des spécificités de l'exportation par le PME marocaine ;
- le deuxième objectif est d'examiner ledit comportement selon le degré d'implications des entreprises à l'export.

2.1. Management des spécificités à l'exportation

Les spécificités retenues ont trait à la gestion :

- de l'information ;
- de la qualité ;
- de la distribution ;
- des risques.

2.1.1. Spécificité liée au système d'information d'aide à l'exportation

L'analyse du système d'information d'aide à l'export fournit des arguments susceptibles de convaincre les dirigeants d'entreprises exportatrices qui n'auraient pas encore suffisamment

⁶ Vu le nombre différent des entreprises effectivement retenues lors de la première enquête (39) et la deuxième enquête (34).

pris conscience du rôle capital des systèmes d'information tournés vers les marchés extérieurs dans leur lutte contre la concurrence.

L'idée de gestion de l'exportation introduit la différence par rapport au marché domestique et que la bonne gestion de l'exportation passe par la mesure de cet écart entre l'entreprise et ses marchés. Mais comme le note judicieusement S. Biardeau : « Lorsqu'on parle de différence, on fait une référence implicitement constante au marché domestique...Les marchés différent par rapport à ce qui est connu et familier. Cela conduit à dire que la seule différence véritablement importante est le degré de connaissance que l'entreprise a des autres marchés⁷ ».

Replacer l'importance de l'information dans le cadre de l'ambition internationale de l'entreprise permettrait aux dirigeants d'entreprises de :

- les sensibiliser à ne jamais partir à l'étranger sans avoir réalisé une recherche documentaire ;
- connaître de façon précise le type d'information à recenser, les hommes et les institutions de sa collecte ;
- actualiser les données du marché souvent mutantes et maintenir des flux d'informations que ce soit en amont ou en aval de l'entreprise ;
- déterminer aisément le degré d'engagement de l'entreprise.

2.1.2. Spécificité liée à la démarche qualité

La recherche de la qualité sous-entend l'adaptation du produit aux attentes du client. Celle-ci est à chercher :

- Dans les caractéristiques techniques du produit : conditions d'accessibilité aux pays cibles en raison des normes en vigueur ;
- Dans les caractéristiques commerciales qui traduisent la prise en compte de préférences du client et de positionnement de l'entreprise.

2.1.3. Spécificité liée à la gestion des risques

L'inattention et l'étourderie sont souvent à l'origine des erreurs de gestion. Le dicton populaire ne dit-il pas que l'intendance suit ? Elle suit si mal qu'elle a sans doute à être étudiée préalablement à tout engagement effectif dans les affaires internationales.

La promptitude des dirigeants est le seul comportement susceptible de réduire considérablement les risques inhérents à toute opération technique ou commerciale internationale.

En œuvrant dans un contexte d'information incomplète, les risques de toutes sortes sont démultipliés dans un environnement hétérogène, ouvert et interdépendant. L'information revêt une importance particulière dans la mesure où chaque pays est assorti d'un risque

⁷ S.Biardeau , L'exportation dans la turbulence mondiale, Economica, 1986.

politique, économique ou financier. L'information doit couvrir le particularisme socioculturel, modalités de paiement, logistique, etc.

2.1.4. Spécificité liée au mode de présence sur les marchés étrangers

Les choix de la distribution au delà des frontières ne sont pas arrêtés une fois pour toutes. Ils sont appelés à évoluer en fonction du degré d'attractivité.

La dynamique de la distribution aboutit à « installer un mode de travail tourné résolument vers le partenariat avec des intermédiaires commerciaux⁸ ».

Les modes de présence conditionnent la connaissance des marchés. Ils sont les acteurs privilégiés de la veille concurrentielle. Ils permettent de se renseigner sur les partenaires et les mettre à l'épreuve.

Bref, la transaction internationale fait intervenir de nombreux acteurs internes à l'entreprise :

- le responsable de la veille stratégique, à qui revient la charge de scruter l'environnement international ;
- le qualicien, qui définira l'offre compétitive qui répondra le mieux aux aspirations du client ;
- le logisticien, qui assurera les flux physiques et informationnels.

2.2. Degré de maîtrise des spécificités à l'exportation par la PME marocaine

C'est afin de situer la pratique par rapport aux repères théoriques que nous allons reprendre les axes du premier paragraphe.

Les éléments issus du terrain et liés au secteur agro-alimentaire (voir tableau 1) sont organisés en quatre thèmes : Management de l'information, de la qualité, de la distribution et gestion des risques.

⁸ C. Croué, Marketing international, De boeck Université, 1993, p.146.

Tableau 1 : caractéristiques de l'échantillon

Branches D'activité	Régions	Zone D'exportation	Age (ans)	CA (MDHS)	Effectifs
Conserves D'origine animale (9)	Axe Tanger – Oujda (7)	UE (33)	de 10 ans (14)	Entre 1 et 10 (10)	de 50 (11)
Conserves d'origine Végétale (11)	Axe Kénitra – Casablanca (21)	Europe Hors UE (2)	Entre 10 et 20 (9)	Entre 10 et 100 (16)	Entre 50 et 200 (11)
Conserves d'origine Animale et Végétale (8)	Safi + Agadir + Marrakech (6)	Amérique du nord (13)	Entre 20 et 30 (5)	Entre 100 et 200 (6)	+ de 200 (10)
Divers (6)	-	Moyen Orient (13)	+ de 30 (6)	+ de 200 (1)	Non Réponse (2)
-	-	Asie hors Moyen orient (4)	-	Non Réponse (1)	-
-	-	Afrique (13)	-	-	-
$\Sigma = 34$	$\Sigma = 34$	$\Sigma = 34$	$\Sigma = 34$	$\Sigma = 34$	$\Sigma = 34$

2.2.1. Degré de maîtrise du système d'information d'aide à l'exportation

L'analyse du système d'information à vocation marketing de l'entreprise exportatrice marocaine fait ressortir trois traits caractéristiques.

Primo, l'information ne s'inscrit pas dans le cadre d'une conception concise. Elle est souvent abordée sous des angles privilégiant le court terme.

Secundo, dans leur recherche de l'information, les exportateurs marocains développent un comportement de type conflictuel tridimensionnel :

- les dirigeants ne font que très rarement participer leurs collaborateurs dans leur requête de l'information ;
- généralement, ils ne se fient pas aux organismes spécialistes de la veille stratégique ;
- ils sont hostiles, sinon très partiellement favorables, à échanger des informations avec d'autres exportateurs marocains.

Tertio, l'effort de l'exportateur marocain à se faire connaître est timoré, irrégulier, voire précaire.

2.2.2. Degré de maîtrise de la démarche qualité

L'évaluation du processus du management de la qualité tel qu'il est conçu et mis en œuvre par l'entreprise exportatrice agro-alimentaire marocaine donne lieu à trois principaux enseignements. Ils correspondent respectivement aux phases du processus managérial : conception, mise en œuvre et contrôle.

Le premier enseignement nous envoie à un concept si cher à la gestion de la qualité, en l'occurrence : le « coût de non qualité ». Ce dernier traduit l'évidence selon laquelle les coûts de la non qualité se trouvent à l'origine de l'ambition des gestionnaires à maîtriser celle-ci. Cette situation correspond parfaitement au cas des entreprises enquêtées.

Le deuxième enseignement à tirer réside dans le fait que l'exportateur marocain, pour atteindre la qualité requise, n'a pu mobiliser que les moyens susceptibles de faire l'objet d'une « vérification » par le marché destinataire. Les autres ressources, essentiellement le capital humain et des préalables à caractère quotidien (ordre, propreté et hygiène) ne constituent pas une préoccupation majeure.

Enfin, hormis l'impact positif de certains facteurs (abondance de la main d'œuvre et la richesse du pays en matière de ressources agricoles) sur la maîtrise relative des rapports qualité/coût et qualité/prix et l'acquisition d'une certaine image due à celle du pays, le tableau de bord qualité de l'entreprise exportatrice marocaine nous dicte encore des améliorations à apporter.

2.2.3. Degré de maîtrise de la gestion des risques à l'international

Voici les constats que nous voudrions émettre :

- Une différence de règles de consommation, une mauvaise évaluation des risques, une facturation en monnaie différente, etc. sont autant de menaces qui marquent le commerce au loin.
- Dans les entreprises exportatrices marocaines, ces menaces se trouvent renforcées par un système d'information défaillant et une mauvaise gestion des rapport client et rapport fournisseur.
- Dans leur stratégie risque, les exportateurs marocains conçoivent des attitudes de soumission et de couverture beaucoup plus que d'action.

2.2.4. Degré de maîtrise du système de distribution à l'international

Nos synthèses, nous pouvons les traduire ainsi :

- Nous sommes en présence d'un état d'esprit où la vision « production » prime sur l'optique « commercialisation », léguant, ainsi, la fonction « distribution » aux rangs secondaires.
- L'exportateur marocain, en tant que client des prestataires de services de transport, semble ne pas encore acquérir le qualificatif de « roi ». Il est loin de leur imposer sa loi.
- Malgré l'étendue des obstacles financiers, de taille ou d'expérience, l'exportateur marocain prétend continuer à faire cavalier seul.

A l'issue des résultats auxquels nous sommes parvenu, nous voudrions expliquer l'attitude passive des dirigeants des PME exportatrices marocaines. Ces explications sont liées respectivement à la gestion du système d'information, de la démarche qualité, des risques et de la distribution.

Quoique les dirigeants des PME exportatrices marocaines croient en l'importance de l'information pour les activités d'exportation, ils n'en ont pas une vision stratégique. Ceci s'explique par l'accent focalisé sur l'information à caractère quantitatif et se rattachant généralement aux résultats passés ou immédiats. En outre, le manque de circulation suffisante de l'information collectée et traitée s'explique par la méfiance des dirigeants vis-à-vis de leurs collaborateurs et leur non prédisposition à partager l'information en la considérant comme une source de pouvoir et de valorisation du statut social.

La défaillance du processus qualité au sein de la PME exportatrice marocaine s'explique par l'approche « qualiticienne » des dirigeants versus une approche de la qualité totale et par l'absence d'une conviction forte que l'investissement en la démarche qualité rapporte plus qu'il n'en consomme. Les effets de ce dysfonctionnement ne sont pas encore alarmant tant que subsistent encore des marchés captifs.

Le mépris du risque chez l'exportateur marocain pourrait s'expliquer par la culture qui marque le contexte marocain où on apprend aux gens, depuis le bas âge, à s'aventurer, laisser aller, ne pas tout planifier et croire au déterminisme.

Il est logique que lorsqu'on est petit ou débutant de chercher l'union pour faire la force. En matière de distribution, la solution idoine est de s'allier à d'autres pour profiter d'un réseau de distribution solide. Chez l'exportateur marocain, il y a encore de « honte » à cela. Le groupement d'intérêt économique, vrai fer de lance de l'internationalisation des PME, ne séduit pas encore au Maroc. Il bute sur l'individualisme des entrepreneurs marocains, le manque de confiance vis-à-vis des personnes tierces, la tendance de s'isoler et la préférence de ne pas grandir.

2.3. Degré de maîtrise des spécificités de l'exportation selon le degré d'implication internationale

A nos premières analyses du comportement de l'entreprise exportatrice marocaine en matière de gestion des spécificités de l'exportation, nous avons voulu y joindre un examen des **mêmes dimensions**, mais en opérant une discrimination entre les entreprises selon leur **degré d'implication à l'export**. Par degré d'implication, il faut entendre la part du CA à l'export par rapport au total des ventes. Nous avons qualifié d'Entreprise Professionnellement Exportatrices (que nous allons désigner ci-dessous par EPE) les entreprises qui réalisent plus de 50 % du CA sur les marchés extérieurs, Entreprises Moyennement Exportatrices (que nous allons désigner ci-dessous par EME) celles dont ce taux se situe entre 10 et 50 % et Entreprises Occasionnellement Exportatrices (que nous allons désigner ci-dessous par EOE) celles qui exportent moins de 10 % de leur production.

Dans l'ensemble des entreprises enquêtées, 58,82 % sont considérées des entreprises exportatrices professionnelles, 26,47 % sont des entreprises moyennes et 14,70 % sont des entreprises exportatrices occasionnelles.

L'objectif de ces opérations est de savoir si le degré d'implication à l'export avait une **influence** sur la **maîtrise** des paramètres de l'exportation. En d'autres mots, les EPE ont-elles plus de chance à réussir à l'exportation que leurs consœurs EOE et EME ?

Or les conclusions formulées au paragraphe précédent révèlent que la PME exportatrice marocaine, quel que soit son CA à l'export, est loin de remplir les conditions de succès sur les marchés extérieurs.

Par conséquent, nous reprenons les termes de l'interrogation ci-dessus pour en examiner plutôt **la maîtrise relative** de l'exportation entre les EPE, EME et EOE.

Nos raisonnements pourront, toutefois, être biaisés par le nombre différent des entreprises relevant de chaque catégorie :

EPE: 20

EME : 9

EOE : 5

Pour atténuer l'ampleur de cette limite, nous procéderons par des analyses en **termes de pourcentage**.

- **Au niveau de la gestion de l'information**

Etre conscient de l'importance de l'information sur les marchés extérieurs et en faire un fondement stratégique est plus une affaire d'EOE que d'EPE ou EME. Respectivement 100 %, 85 % et 88 % croient en l'importance majeure de l'information.

De même, si l'information qualitative est le souci de l'ensemble des EPE, elle ne l'est que pour 88 % des EME et 80 % des EOE.

Par ailleurs, la première catégorie est moins intéressée par les résultats passés ou présents que la deuxième et la troisième catégorie. Cet intérêt porté aux informations non futures est, en termes de pourcentages, respectivement de 20, 30 et 50 %.

En ce qui concerne le degré de satisfaction en matière de la qualité de l'information collectée, 65 % des EPE reconnaissent souffrir du manque d'informations, contre 80 % chez les EOE et 88 % chez les EME. Ceci s'explique par le recours massif des premières et secondes (40 % chacune) aux organismes nationaux et internationaux.

Une autre différence d'attitude en matière d'information peut être révélée. Elle oppose les EPE et les EME d'une part et les EOE. Les premières considèrent l'information comme une ressource individuelles et qu'il ne faut pas échanger avec les autres entreprises.

Quant à la communication sur les marchés étrangers, et si l'on retient les contacts directs, catalogues industriels et plaquettes comme supports privilégiés de cette communication, il est difficile d'en tirer un enseignement significatif. En effet, les entreprises en font un usage dans

des proportions relativement identiques. Le contact direct est utilisé par 90 %, 88 %, et 80 % des EPE, EME et EOE.

Les proportions respectives du catalogue industriel sont de 45 %, 22 % et 40 % ; celles de la plaquette de 30 %, 44 % et 40 %.

Certes, la gestion du système d'information d'aide à l'export donne lieu à des comportements différents, mais ces comportements ne sont pas à opposer entre les EPE et les EOE. Certains aspects de cette gestion sont mieux menés par les uns que par les autres et inversement pour les autres aspects.

- **Au niveau de la démarche qualité**

Maintenir et améliorer la qualité en intégrant l'ensemble du personnel de l'entreprise est plus une conviction des EOE que d'EPE ou EME.

C'est ce qui a amené l'ensemble des EOE à privilégier la compétitivité par la qualité. Par contre 70 % seulement des EPE y accorde ce privilège. Ce même taux n'est que de 44 % au sein des EME.

D'ailleurs, c'est uniquement à 20 % des EOE que l'on interdit à leur produit de pénétrer les marchés étrangers, contre 45 % au sein des EPE.

Mais, en ce qui concerne la mobilisation de l'homme pour assurer la qualité, elle se situe à des niveaux bas dans les trois catégories d'entreprises.

Dans le même ordre d'idées, les trois catégories d'entreprises éprouvent une hostilité à la constitution de l'équipe qualité pour résoudre les problèmes de la qualité.

Pour obtenir un agrément pour exporter, les EPE ont tendance à adopter davantage le système HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), par comparaison aux EME et EOE.

Pourtant, le pourcentage le plus élevé des entreprises qui reconnaissent que leur produit nécessite des améliorations pour répondre aux attentes des clients relève des EPE et EME.

Ce niveau de qualité atteint détermine, par conséquent, la position de chaque catégorie d'entreprise au sein de la concurrence. Cette position est jugée forte au sein des EOE beaucoup plus que dans les EPE ou EME.

L'ensemble des constats faits au niveau de la question de la qualité tend à « noter » relativement les EOE mieux que les EPE et EME.

Ceci peut s'expliquer :

- soit, par la tendance naturelle de l'homme à prendre soin de la quantité faible ;
- soit, par la facilité technique à maîtriser ce qui est en nombre restreint.

Pourtant, tout au long du processus du management de la qualité (conception, mobilisation des moyens et contrôle), des contradictions apparaissent, tendant à « renoter » une catégorie d'entreprises mieux que les autres.

- **Au niveau de la gestion des risques**

Au sein de chaque type d'entreprises étudiées, une partie seulement, variant entre 40 et 60 %, est consciente du fait qu'une mauvaise évaluation des risques à l'étranger est l'un des éléments qui peuvent mettre en cause la survie de l'entreprise exportatrice.

De même, parmi chaque catégorie, l'on relève une population, se situant entre 40 et 50 %, qui reconnaît que le risque à l'exportation prend naissance dans une mauvaise organisation de son entreprise.

Aussi, les deux tiers des entreprises étudiées, quel que soit leur degré d'implication à l'export, reposent sur l'instauration d'un système d'information pertinent pour pouvoir faire face aux risques de l'opération sur les marchés lointains.

En ce qui concerne les stades où interviennent ces risques, les EOE semblent être à l'abri de certains risques (risque de transformation des produits, risque pendant l'acheminement physiques des marchandises, risque au niveau des procédures douanières) et auxquels font face les autres catégories.

En matière de précautions à prendre dans les transactions internationales, les entreprises exportatrices marocaines, toutes catégories confondues, ne s'engagent pas généralement à vendre à des pays marqués par la guerre, diversifient leur marchés pour ne pas dépendre de quelques clients et s'adressent surtout à des entreprises privées. Cependant, ce sont les EPE qui s'efforcent de se renseigner sur la solvabilité de la clientèle.

Par contre, ce sont les EME ou EOE, bien qu'à des degrés faibles, qui imposent le droit marocain lors de leurs opérations internationales.

La différence d'attitude eu égard aux risques peut également être ressentie en examinant les mesures à prendre pour y faire face. La non réaction quant à la qualité de l'approvisionnement et à l'augmentation des coûts de production et de transport entre la conclusion du contrat et la livraison des marchandises est observée plus dans les EPE que les autres types d'entreprises. En outre, l'absence de réaction vis-à-vis de rupture du marché est remarquée chez les EPE ou EME et nullement chez les EOE.

L'improvisation qui marque le comportement des les entreprise exportatrices marocaines peut s'étendre au risque de change. Elle prend des proportions importantes chez les EPE, moins élevées chez les EME et minables chez les EOE.

En principe, l'ampleur des risques est fonction des quantités exportées, c'est à dire, plus la quantité est grande, plus l'entreprise est appelée à la maîtriser. La réalité de l'entreprise marocaine est tout autre : si il est des entreprises qui s'improvisent énormément en matière de l'export, ce sont bien les EPE.

- **Au niveau de la gestion de distribution**

Recourir à des intermédiaires demeure la manière de distribuer sur les marchés extérieurs la plus privilégiée chez l'ensemble des entreprises étudiées. Le recours à des prestataires de logistique internationale donne lieu à des degrés de satisfaction différents des donneurs de décision. Dans l'ensemble des prestations fournies par les prestataires, ce sont les EPE qui ne sont pas à « l'aise ».

Aussi des changements quant aux modes d'accès aux marchés extérieurs sont-ils envisageables. Ils sont, toutefois, l'affaire des EOE et EME plus que d'EPE.

En matière de services rendus par les prestataires de logistique export, l'insatisfaction est le sentiment commun chez l'ensemble des entreprises étudiées. Paradoxalement, l'amélioration du mode de présence sur les marchés étrangers, grâce à la recherche de groupement ou de sociétés de portage, semble intéresser les EOE.

Au terme de cette analyse additionnelle, nous pouvons avancer qu'il est illusoire de distinguer entre les entreprises fortement exportatrices, les entreprises moyennement exportatrices et les entreprises faiblement exportatrices. Réussir une classe d'exportateurs plus privilégiée n'existe pas. Une percée internationale n'est pas une question du degré d'engagement, mais plutôt de la qualité du management et d'attitudes psychologiques (conviction de tous les membres de l'entreprise à collaborer et à exceller).

Conclusion

Notre recherche a tenté de neutraliser l'incidence des facteurs environnementaux dans l'observation du comportement de l'entreprise exportatrice marocaine face aux spécificités de l'exportation.

L'analyse a porté, pour cette raison, sur des cas d'entreprises relevant de la même industrie : l'agro-alimentaire. L'observation du comportement des entreprises marocaines face à l'opération de l'exportation, influencée de la même façon par les variables de l'environnement a facilité ainsi la comparaison des différents comportements stratégiques et opérationnels des firmes étudiées et a fait ressortir un ensemble de facteurs interne à l'entreprise.

Notre méthode d'enquête a essayé d'allier les avantages de l'étude exploratoire, de l'observation et le recueil de l'information via la voie postale.

Etant partis de l'hypothèse qu'un écart existe entre les prescriptions des livres et le comportement effectif des dirigeants, nous avons tenté de chercher plutôt **les explications de cet écart**. C'est grâce à nos longs entretiens avec les dirigeants que ces explications nous ont été permises.

Les principaux résultats auxquels nous sommes parvenus révèlent que l'entreprise exportatrice marocaine obéit à une rationalité limitée. Son attitude pourrait se résumer par la trilogie suivante : desintérêt-passivité-inquiétude.

En matière de canaux d'information qu'elle utilise, les actions qu'elle a l'habitude de faire, les segments qu'elle préfère déléguer,...témoignent de l'écart entre l'objectif souhaité et la réalité vécue.

En matière de la qualité, d'abord, le respect des normes et standards ne s'inscrit pas dans une approche de long terme. Il répond aux contraintes de vérification par les marchés abordés. Ensuite, les moyens sensés être mobilisés pour assurer la qualité ne sont que très partiellement mis en œuvre. Enfin, les résultats attendus en terme de qualité/coût et qualité/prix laissent à désirer.

En matière des risques, dans un premier temps, ces derniers sont mal évalués par l'entreprise exportatrice marocaine, car celle-ci dispose d'un système d'information défaillant. Dans un deuxième temps, face aux risques repérés, l'entreprise marocaine adopte la devise suivante : subir versus agir.

En matière de distribution, malgré l'état insatisfaisant des services rendus par les prestataires de logistique internationale, l'entreprise marocaine n'est pas encore convaincue de la dimension stratégique de la fonction distribution. L'enjeu est d'autant plus majeur qu'elle constitue le maillon privilégié mettant en relation l'entreprise avec son client.

En guise de rattraper l'écart, la PME exportatrice marocaine devrait exploiter les créneaux laissés vacants par les grandes entreprises étrangères. Ces espaces apparaissent correspondre parfaitement à la mise en œuvre de petites séries de qualité en se basant sur le système HACCP.

C'est sa dimension faible qui lui dicte la nécessité de son intégration, sans perte d'indépendance, dans des groupements d'intérêt économique, gage d'un accès facile à l'information, de réduction des risques et de choix d'un mode de présence sur les marchés extérieurs suffisamment maîtrisé.

Le dynamisme et la qualité du management des dirigeants constituent les conditions de succès sur les marchés étrangers. Les hommes d'affaires devraient être conscients qu'une percée sur les marchés extérieurs est fonction de leur **volonté**.

S'il est vrai qu'« exporter n'est pas sorcier », il n'en demeure pas moins que la pénétration de nouveaux marchés exige des dirigeants d'opérer des modifications dans leur façon de faire habituelle. Ils devraient être convaincus que l'exportation est un **processus d'apprentissage**. Il faut se familiariser de petit à petit avec l'idée même d'exporter. Rien de tel pour atteindre cette finalité que de concevoir l'exportation comme une articulation d'étapes progressives.

Les limites de notre recherche sont nombreuses. On peut les résumer en ce qui suit :

Malgré les avantages que présente l'enquête dans un seul secteur, les résultats de notre enquête ne peuvent être généralisables à l'ensemble de l'appareil exportateur. Ensuite, les constats faits auraient été plus significatifs s'ils avaient été confrontés au comportement des entreprises exportatrices opérant dans des contextes relativement analogues au contexte marocain. Mener une recherche dans ce sens suppose, toutefois des moyens et temps importants. Enfin, les contextes de l'export mettraient certaines recommandations formulées à portée limitée, car les modes de fonctionnement des entreprises sont à **réinventer** sans cesse.

Si le recueil d'informations s'est grandement basé sur notre séjour dans les entreprises enquêtées, il ne nous a pas été, cependant, possible de séjourner dans toutes les entreprises.

Notre recherche peut ouvrir plusieurs axes de réflexion dont :

- l'élargissement de la recherche à l'ensemble des secteurs leaders à l'export ;
- l'insertion de la recherche dans un cadre global. Il serait, en effet, souhaitable qu'une nouvelle approche se consacre à la stratégie globale des entreprises exportatrices qui rend compte de leur fonctionnement et leur évolution à long terme.

Nous souhaitons que notre contribution sera une étape décisive dans ces cheminements.

Bibliographie

- **Abakouy M.**, Management des spécificités de l'exportation, Thèse pour l'obtention du DES ès sciences de gestion, Faculté de Droit de Rabat – Agdal, 1999.
- **Ali H.**, Structure, contenu, fonctionnement et facteurs de contingence des systèmes d'information marketing dans les grandes entreprises, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès sciences de gestion, Paris I, 1993.
- **Allali B.**, Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadienne du secteur agroalimentaire, thèse de Ph.D en administration, HEC de Montréal, 2003.
- **Amabile S.**, Contribution à l'ingénierie de l'organisation : de la veille stratégique à l'attention organisationnelle, illustration : le réseau d'attention des mutuelles niortaises, Thèse pour l'obtention du Doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille, 1997.
- **Amadour M.A.**, La qualité : Comment s'y prendre au Maroc, Ed. Maghrébines, 1998.
- **Artous A.**, Logistique , Le MOCI, Avril 1992, pp. 30-38.
- **Benavant C. et Salerno F.**, Marketing international : quelques enjeux, Décisions marketing n° 10, Avril 1997, pp. 5-6.
- **Benjelloun T.**, Qualité : plus qu'une affaire de produits, une épreuve pour l'organisation et ses pouvoirs , L'économiste n° 29 du 14 Mai 1992.
- **Berny L. et Peyrat**, La certification d'entreprises : Vrais enjeux et faux débats, RFG, Novembre-Décembre, 1995, pp. 99-104.
- **Bonnivard D.**, L'intelligence économique révolutionne l'organisation des entreprises, Problèmes économiques, n° 2571 du 3 Juin 1998, pp. 18-24.
- **Bosche M., Bouyer F. et Vachette J.L.**, Cercles de qualité et culture d'entreprise : une étude de cas, RFG, Septembre-Octobre 1984, pp. 82-95.
- **Bouchachia H.**, Agro-alimentaire : le HACCP, aboutissement de la « qualité totale, L'économiste, n° 308 du 11 Décembre 1997.
- **Boulin P.**, Normalisation : la contrainte et l'outil, RFG, Novembre-Décembre 1986, pp. 90-102.
- **Biardeau S.**, L'exportation dans la turbulence mondiale, *Economica*, 1986.
- **Bourcieux S.**, L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique, *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 2, n° 1, 2000, pp. 12-22.
- **Bouslama N.**, Les performances des PME à l'exportation, Quels outils ? Thèse pour l'obtention du Doctorat ès sciences de gestion, Paris-Dauphine, 1991.
- **Centre de l'entreprise du Maroc**, Evaluation et couverture des risques internationaux, L'économiste n° 189 du 20 Juillet 1995.
- **Brown D. M. and Stuart Laverick.**, "Measuring Corporate Performance." *Long Range Planning* 27 (4), 1994.
- **Cameron, K.S.** , "Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness." *Management Science* 32 (5), 1986.

- **Cavusgil, S.T, Zou S and Naidu G M.**, "Product and Promotion Adaptation in Export Ventures: An Empirical Investigation." *Journal of International Business Studies* 24 (3), 1993.
- **CER** (université d'Aix-marseille III –France-) et **GREPME** (Université de Québec à trois- rivières –Canada-), « PME-PMI, développement international », Actes du colloque, Aix-en-Provence, les 9,10 et 11 Juin 1993.
- **Chevalier F. et Trepo G.**, Cercles de qualité : une intégration problématique dans la gestion de l'entreprise, RFG, Novembre-Décembre 1986, pp. 32-44.
- **Collectif**, Exporter, pratiques du commerce extérieur, Ed. Foucher, 12^o édition 1994 et 13^o édition 1997.
- **Commissariat au plan** (France), Intelligence économique et stratégie des entreprises, la documentation française, 1992.
- **Croué C.**, Marketing international, De Boek Université, 2002.
- **Denis J.E.** (et collaborateurs), La PME et l'exportation, Gaëtan Morin, 1994.
- **Deysine D. et Duboin J.**, S'internationaliser, stratégies et techniques, Dalloz, 1995.
- **Evangelista F.U.**, "Export Performance and its Determinants: Some Empirical Evidence from Australian Manufacturing Firms." In *Advances in International Marketing*. S Tamer Cavusgil and C Axinn, editors. New York: JAI Press, 1994.
- **Evrard Y., Pras B., Roux E.**, Etudes et recherches en Marketing, fondements, méthodes, Nhatan, 1993.
- **Garcia A.**, Le risque politique international, Revue Française de Marketing, n^o 157/158, 1996/2-3, pp. 65-76.
- **Gitlow H.S. et Gitlow S.J.**, Le guide Deming pour la qualité et la compétitivité, Afnor, 1992.
- **Jamboue C.**, Organisation de la surveillance de l'environnement dans les entreprises françaises, Thèse pour le Doctorat ès sciences de gestion, Aix-Marseille, 1995.
- **Jaridi M.**, Groupement d'intérêt économique, un nouvel instrument de collaboration inter-entreprises, L'opinion du 12 Mai 1999.
- **Joffre P.**, L'entreprise et l'exportation, Vuibert, 1987.
- **Joyal A., Julien P.A., Deshais L. et Raùangalahy C.**, Typologie des comportements stratégiques des PME exportatrices, Gestion, Vol. 2, n^o 1, Mars 1996, pp. 29-36.
- **Julier P-A., Leo P-Y., Philippe J.** (sous la direction de), PME et grands marchés, L'Harmattan, 1995.
- **Lages L. F and Lages C. R.** , "The STEP Scale: A Measure of Short-Term Export Performance Improvement." *Journal of International Marketing* 12 (1), 2004.
- **Leo P-Y., Monnoyer-Lougé M-C. et Philippe J.**, PME : stratégies internationales, Economica, 1990.
- **Lesca H.**, L'information stratégique pour le dirigeant, RFG, Novembre-Décembre 1983, pp. 14-19.
- **Lesca H.**, Pour un management stratégique de l'information, RFG, Septembre-Octobre 1992, pp.54-63.

- **Lesca H. et Chapus E.**, Implantation d'une veille stratégique en coopération en milieu de PMI, *Système d'information et management*, n° 2, Vol. 12, 1997, pp. 31-83.
- **Lesca H. et Schuler M.**, Veille stratégique : comment ne pas être noyée sous les informations, *Economies et Sociétés*, n° 2/1998, pp. 159-177.
- **Madsen T. K.**, "Empirical Export Performance Studies: A Review of Conceptualizations and Find-ings." In *Advances in International Marketing*. S Tamer Cavusgil, editor. Greenwich, CT: JAI Press, 1987.
- **Martinet B. et Marti Y-M.**, L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Ed. d'organisation, 1995.
- **Onukogu O.C.**, Contribution à la connaissance du comportement des PME / PMI exportatrices d'Aquitaine : Essai d'analyse par les modèles de comportement à l'exportation, Thèse pour le doctorat ès sciences de gestion, Bordeaux I, 1988.
- **Ramangalahy C. F. E.**, Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performances des PME exportatrices : une étude empirique, thèse de doctorat en administration, HEC de Montréal, 2000.
- **Sbihi M.R.**, Le commerce extérieur : Histoire, pratiques et réalité, Thèse de Doctorat d'Etat, Rabat, 1994.
- **Sousa C.M.P.**, Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature, *Academy of Marketing Science Review*, Volume 2004 n°. 09.
- **Styles C.**, "Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom." *Journal of Interna-tional Marketing* 6 (3), 1998.
- **Urban S.**, Management international, Litec, 1993.
- **Vergnaud Sckaeffer M-P.**, Etude prospective de l'environnement : une arme stratégique pour la compétitivité des PME / PMI exportatrices de la région Rhone-Alpes, Thèse pour le doctorat nouveau régime ès sciences de gestion, Grenoble, 1989.
- **Werrebrouk J-C.**, Regard sur deux approches de la qualité, RFG, Janvier-Février 1993.