

# Degré d'engagement international de la PME et Comportement informationnel

Mostafa Abakouy<sup>1</sup>

L'objectif de cette communication est de décrire le comportement de la PME agroalimentaire marocaine en matière de l'intelligence des marchés internationaux. L'analyse fait ressortir trois traits caractéristiques :

- Primo, l'intelligence économique ne s'inscrit pas dans le cadre d'une conception concise ;
- Secundo, dans leur recherche de l'information, les entreprises exportatrices marocaines développent un comportement de type conflictuel tridimensionnel ( vis-à-vis de 1- collaborateurs internes, 2-des organismes spécialistes de la veille stratégique et 3- des autres consœurs marocaines ) ;
- Tertio, l'effort de l'exportateur marocain à se faire connaître est pusillanime, irrégulier, voire précaire.

A notre première analyse du comportement informationnel à l'international de la PME marocaine, nous avons ambitionné d' y associer une deuxième analyse en opérant une discrimination entre les entreprises selon leur degré d'engagement à l'international. Nous avons obtenu le résultat selon lequel la gestion du système d'information à l'international donne lieu à des pratiques différentes, mais ces pratiques ne permettent pas d'hierarchiser les PME : certains aspects de cette gestion sont mieux menés par les PME fortement exportatrices que par les PME faiblement exportatrices et inversement pour d' autres aspects.

**Mots-clés :** Intelligence des marchés – PME –Développement international - Comportement informationnel - Performances.

---

<sup>1</sup> Enseignant-chercheur à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion - Tanger –  
E-mail : mabakouy@yahoo.fr

## **Introduction**

Le développement international des PME a déjà été analysé dans de nombreuses recherches dans le monde entier. Celles-ci peuvent être réparties en trois catégories principales :

- celles qui cherchent le lien entre la taille des entreprises et leur gestion des affaires internationales;
- celles relatives au processus de l'expansion internationale des PME ;
- celles qui s'intéressent à la stratégie et au fonctionnement interne des entreprises : ce sont des facteurs relevant des décisions de management prises et contrôlées par la direction de l'entreprise.

Notre travail se rapporte à la troisième catégorie, avec cependant cette particularité : dans le processus du management, tant au niveau de réflexion que d'action, nous avons voulu identifier le comportement des PME exportatrices marocaines en matière d'intelligence des marchés internationaux.

De façon précise nous nous sommes posé la question suivante :  
Comment s'inscrit conceptuellement et empiriquement l'intelligence des marchés internationaux dans l'expansion internationale des PME ?

Pour répondre à cette question, nous avons proposé la structure suivante :

Dans un premier temps, nous relaterons les fondements conceptuels de l'intelligence économique et, en particulier, les spécificités de l'intelligence des marchés internationaux.

Dans un deuxième temps, nous décrirons le système d'information d'aide à l'exportation tel qu'il est conçu et pratiqué par la PME exportatrice marocaine. Par prolongement, nous examinerons la corrélation entre la gestion de l'information à l'international et le degré d'implication sur les marchés étrangers.

## **I. INTELLIGENCE ECONOMIQUE, FONDEMENTS CONCEPTUELS MOBILISES**

Sélectionner les fondements théoriques à mobiliser pour notre recherche est une tâche délicate. Quoique le vif du sujet demeure l'intelligence économique, nous étions obligé de faire appel aux notions de PME, de stratégie d'internationalisation, et au knowledge management.

### **A. Concept d'intelligence économique**

L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques<sup>2</sup>

La notion d'« intelligence économique » vient se substituer à d'autres appellations voisines telles que la vigie, vigilance, la veille, la surveillance ( qui sous-tendent un effort d'écoute et d'observation). Elle ne se distingue pas beaucoup du concept du système d'information qui

---

<sup>2</sup> Le rapport du XI plan (rapport MARTRE), l'intelligence économique et stratégie des entreprises, documentation française, 1994.

aurait inscrire l'information dans un processus de collecte, traitement, diffusion et protection de l'information.

La différence existe plutôt dans le fait que l'intelligence économique invite les acteurs à une concertation forte, à dépasser les actions isolées et veiller sur l'interaction de ses composantes, puisque l'intelligence économique interpelle cinq niveaux : niveau international ( stratégie d'influence des Etats), niveau transnational ( des groupes multinationaux), niveau national ( stratégie concertée entre centres de décision), niveau intermédiaire ( interprofessionnel, branches d'activité) et niveau de base ( entreprise)<sup>3</sup>.

Dans les développements qui vont suivre, nous utiliserons indifféremment ces différentes terminologies comme si elles ont un sens similaire.

L'intelligence économique fait l'objet d'études et de recherches dans un ensemble de disciplines (sciences de gestion, sciences juridiques et politiques, sciences de l'ingénieur, l'informatique, sciences de l'information, sciences économiques<sup>4</sup>.

Les problématiques de l'intelligence économiques se résument dans l'approche des 5W + 1H ( What, Why, Who, When, Where & How ( Lesca H., 1992 ; Jakobiak F., 2004 ; Croué C., 2006).

Dans les PME, Il faut étudier les manifestations de l'intelligence économique sur la base d'une approche fonctionnelle. Les trois grandes fonctions d'une Intelligence économique sont : la fonction de renseignement, la fonction de gestion de risque informationnel et la fonction d'influence. Les PME pratiquant l'intelligence économique utilisent de façon plus intense les supports que constituent les réseaux relationnels et les technologies de l'information et de communication<sup>5</sup>.

## **B. Enjeux de l'intelligence économique**

Nous relaterons les intérêts pratiques de l'intelligence économique. Ils se résument dans l'avantage concurrentiel qu'elle pourrait procurer aux organisations, qu'elles soient de petite ou grande taille.

Les stratégies élaborées sous une optique volontariste incitent les dirigeants à se projeter dans le futur en vue de déterminer une capacité stratégique qui permet de savoir comment l'organisation peut exploiter ses capacités de manière à générer des opportunités nouvelles, d'une manière que la concurrence aurait beaucoup de mal à imiter, c'est ce qu'on appelle généralement « approche par les ressources ». (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984; Hamel & Prahalad, 1989; Hamel & Prahalad, 1993; Stalk., Evans & Shuman, 1992; Collis & Montgomery, 1995; D.J., Teece, Pisano & Shuen, 1992). Au centre de ces ressources, on trouve l'importance de la ressource informationnelle.

---

<sup>3</sup> Jakobiak F., L'intelligence économique, Editions d'organisation, 2004.

<sup>4</sup> Bournois F. & Romani P.J., L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Economica, 2003.

<sup>5</sup> Larivet S., Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME, L'Harmattan, 2004.

Pour Wernefelt (1984), on obtient l'avantage concurrentiel en s'appropriant une ressource avant les concurrents (first move advantage) et précise que la ressource qui aurait suscité une réaction rapide est l'information.

L'information stratégique est rare, durable, idiosyncrasique, difficile à transférer et à imiter<sup>6</sup>. Marchesnay ajoute que l'application de ce concept dans le contexte particulier des PME ne pose pas de difficultés<sup>7</sup>.

Dans une économie de savoir, la performance et le succès stratégique des concurrents reposent fortement sur leur capacité à créer la connaissance. Ce capital intellectuel constitue l'actif clef des organisations<sup>8</sup>.

La création de savoir et la gestion de l'information sont des préalables clefs de la compétition. Les progrès dans la capacité de traitement de l'information débouchent sur la création et le partage de connaissance, aussi bien au sein de l'organisation qu'à ses frontières. Or, le savoir tacite est considéré comme le fondement de l'avantage concurrentiel et est intimement intégré dans les gestes, automatismes et routines organisationnelles pour pouvoir être repéré, codifié et retransmis dans les systèmes<sup>9</sup>.

Le rôle des TIC dans le processus de création de valeur peut transformer la manière dont les entreprises tissent leurs liens au sein de leur filière. C'est ce qui fait apparaître de nouveaux modèles économiques (business model). Il devrait exister de très nombreux flux d'information entre les différents intervenants de la chaîne de valeur<sup>10</sup>.

Les PME suscitent un engouement majeur dans plusieurs pays et au sein de la communauté scientifique<sup>11</sup>. Face à une concurrence de plus en plus féroce, le contrôle de l'information stratégique et sa transformation en savoir et savoir-faire constituent à coup sûr un mobil majeur pour l'entreprise et ce, quelle que soit sa taille<sup>12</sup>. D'ailleurs, l'approche économique

---

<sup>6</sup> Amit R. & Schoemaker P.J., Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal, vol. 14, 1993.

<sup>7</sup> Marchesnay M., Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétence, Essai de praxéologie, Les Editions de l'ADREG, 2002.

<sup>8</sup> Nonaka I., Takeuchi H. & Ingham M., La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck, 1997.

<sup>9</sup> Collectif, L'art du management de l'information, Village mondial, 2000; Ward J. & Griffiths P., Strategic planning for information systems, Wiley, 1996; Gates B., Le travail à la vitesse de la pensée, Robert Laffont, 1999.

<sup>10</sup> Maître B., Aladjidi G. & Ollivier A., Les business models de la nouvelle économie, Dunod, 2000 ; Kalatoka R. & Robinson M., E-busioness : Roadmap to success, Addison-Wesley, 1999 ; Hartman A. & Sifonis J., Net ready: strategies for success in the e-economy, McGraw-Hill, 2000; Porter M., Strategie and the Internet, Harvard Business Review, Vol. 79, n° 2, 2001.

<sup>11</sup> Torres O., Les PME, Flammarion, coll. Dominos, 1999.

<sup>12</sup> Julien P.A., Vanghely I. & Carrier C., PME et contrôle de l'information : Le rôle du « troisième homme », Actes du colloque d'Agadir, 23-24 octobre 2003.

de l'internationalisation des PME privilégie les actifs intangibles possédés ou contrôlés par l'entreprise, en l'occurrence, essentiellement, l'information stratégique<sup>13</sup>.

### **C. Poids et dimensions de l'intelligence des marchés internationaux**

Les soucis que se font les dirigeants des PME exportatrices en matière d'information se traduisent par :

- la dimension stratégique de l'intelligibilité des marchés internationaux ;
- les facettes du comportement informationnel.

#### **1. Poids de l'intelligence des marchés internationaux**

Les informations dont doit disposer l'entreprise exportatrice diffèrent de celles d'une entreprise destinée au marché domestique à plusieurs égards :

- primo, les informations que recueille l'entreprise exportatrice sont souvent "extraverties", car elles n'ont pas pour but de décrire l'entreprise telle qu'elle est vue de l'intérieur. Elles s'efforcent plutôt d'éclairer l'environnement et ses tendances. Cet environnement est souvent très loin en termes géographique, culturel et institutionnel. Cependant, le système d'information d'aide aux entreprises exportatrices n'est pas constitué uniquement des données et renseignements arrivant dans l'organisation de sources externes (études, enquêtes, rapports, publications, documents, rumeurs, etc.). Il renferme également les communications allant de l'organisation vers l'environnement (rapports annuels, publicité...). Il sous-entend enfin, les flux internes liant les entités appartenant à une même organisation (notes de direction, calendriers de fabrication, etc.).
- secundo, les informations en question revêtent une dimension "prospective". Elles n'expriment pas ce qu'on été les opérations et les résultats. Elles se rapportent aux faits immédiats et éclairent les opérations futures (se situer sur de nouveaux marchés, de nouveaux pays, voire de nouveaux continents, rechercher des informations pour une implantation éventuelle à l'étranger, rechercher des partenaires, etc.);
- tertio, les informations ne s'attachent pas aux données d'ordre quantitatif (coût, quantité, délais...). Elles sont de nature essentiellement qualitative puisqu'elles explicitent les tendances de la conjoncture, les opportunités à s'offrir ou contraintes à éviter, les impressions que peuvent se faire les clients à l'égard du produit à vendre, etc. Aussi sont-elles toujours sujet à l'incertitude.
- quarto, les informations d'aide à l'exportation ne peuvent jamais être partielles. Elles ne se contentent pas d'une opération précise. Elles fournissent une représentation globale d'un fait donné. Ainsi, par exemple, renseignent-elles sur les commandes passées par un client et s'interrogent sur les raisons qui ont poussé les autres à ne pas passer de commandes ou à ne pas les repasser.

---

<sup>13</sup> Julien P-A., *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Presses de l'université de Québec, 2005.

Toutes ces caractéristiques confèrent au système d'information d'aide à l'export un caractère spécifique se traduisant par une approche se distinguant de celle que pourraient adopter les entreprises qui s'adressent au marché national.

Une telle importance de la ressource informationnelle a été traduite dans plusieurs travaux de recherche. Ils ont insisté sur la relation entre le comportement informationnel et le niveau des performances des PME exportatrices.

- La recherche menée par Denis & Depeltau ( 1985), sur la base d'un échantillon de 51 PME québécoises a démontré une relation positive entre la performance, d'une part, et le nombre de source d'informations, la participation à des foires et à des missions commerciales et l'expérience capitalisée, d'autre part.
- L'étude de Kleinchmidt & Ross ( 1986) fondée sur l'observation du comportement de 85 PME canadiennes a abouti à un principe fondamental selon lequel le recours à l'information se justifie par la rencontre de problèmes graves ou lorsque l'on veut formuler de nouvelles stratégies.
- En se basant sur une enquête auprès de 123 PMI canadiennes et autrichiennes, Seringhaus ( 1993) a obtenu le résultat suivant : il existe une relation significative entre la performance et les expertises marketing à international, entre autres, les activités d'information.
- Boutary ( 1998), en observant la pratique de 92 PME françaises, est arrivée à un résultat similaire en dégagant une forte corrélation entre l'importance accordée à l'information ( conscience et mobilisation des moyens) et la performances des PME exportatrices.
- Les recherches de Julien & Ramangalahy ( 1999, 2001), à base de 336 PME québécoises, ont donné lieu au constat suivant lequel l'accès à l'information riche débouche sur la compétitivité des entreprises exportatrices, et par conséquent sur leur performance.
- Abakouy ( 2006), au moyen d'une enquête auprès de 34 exportatrices du contexte marocain, a démontré en quoi la maîtrise du management de l'information contribue aux performances à l'international.

## **2. Dimensions de l'intelligence des marchés internationaux**

Le premier problème sur lequel bute l'entreprise exportatrice lorsqu'elle tente de scruter l'environnement est la surabondance des informations. Mais qui dit surinformation dit-il forcément disponibilité d'informations pertinentes, nécessaires à la prise de meilleures décisions? Il ne suffit pas de fournir de l'information au gestionnaire, il faut aussi faciliter la formulation de règles de décisions.

Le paradoxe réside en fait dans la confusion à laquelle peut prêter le mot "informations" avec le terme "données". Une donnée est en quelque sorte une information non recherchée. Généralement, elle présente peu ou pas du tout d'intérêt pour le preneur de décisions. En revanche, l'information est un renseignement requis par le gestionnaire marketing et obtenu par des moyens ouverts et directs tels les prévisions économiques, l'expérience, les rapports annuels de concurrence, les enquêtes, les sondages et études de marché, les recensements, etc.

L'information lorsqu'elle ne peut être obtenue que par des moyens illégaux et immoraux est qualifiée de "cachée".

Aussi, s'aperçoit-on que les gestionnaires souffrent plus d'une **surinformation** non pertinente que d'un manque d'informations. Que faut-il alors scruter ?

Deux attitudes pourraient être conçues par les dirigeants :

- soit, ils acquerraient des données sur tout et n'importe quoi;
- soit, ils ne porteraient leur attention que sur les informations à même d'avoir un impact stratégique sur leur affaire.

La première attitude pose le problème de motivation du personnel chargé de nourrir les archives au fil du temps; la deuxième nous amène, quant à elle, à nous interroger sur la frontière entre ce qui est stratégique et ce qui ne l'est pas. Pour pouvoir tracer cette frontière il faut être bien informé. On risque alors de tomber dans un cercle vicieux.

Admettons maintenant que l'on ait déterminé les éléments à scruter. Comment l'exportateur procédera-t-il pour examiner à fond son environnement ?

Deux solutions peuvent, ici encore, être envisagées :

- l'une d'elles appelle l'entreprise à réaliser elle-même la fonction de collecte de données, de leur traitement, d'évaluation des informations, d'analyse des données, de leur mémorisation, de l'accès aux données et de la diffusion des informations utiles pour les preneurs de décisions appropriées. Assurer toutes ces opérations implique un effort de coordination et des charges en partie importantes, ce qui démontre la difficulté, sinon, l'impossibilité pour les petites et moyennes entreprises d'opter pour une telle attitude;
- une autre solution consiste, pour l'entreprise, à confier la prospection des marchés des différents pays étrangers, la détermination de l'environnement juridique de ceux-ci, la découverte de leur culture et bien d'autres données du commerce extérieur à des organismes nationaux ou internationaux.

L'entreprise exportatrice aurait éventuellement à choisir entre les institutions relevant des pouvoirs publics et le marché privé.

A ce niveau se pose la question de fiabilité, de pertinence, de mise à disposition, bref, du rapport qualité/prix des informations assurées par les organismes auxquels l'entreprise s'est remise.

Cependant, dans la réalité des faits, les entreprises procèdent généralement par un dosage entre les deux attitudes susvisées. Elles sont à la quête de l'information par elles-mêmes tout en faisant appel à d'autres "capteurs de données".

Dans le cas où l'entreprise décide de se charger elle-même de surveiller l'environnement, l'on s'interroge naturellement sur qui, dans l'entreprise, devrait en assumer la responsabilité.

Théoriquement, c'est la dimension<sup>14</sup> de l'entreprise qui détermine à qui incombe cette tâche. Dans les entreprises de petite taille, on constate l'attraction du dirigeant pour les informations "de première main". En se basant sur son intuition, son intelligence et ses relations personnelles, il veille individuellement sur la gestion du processus d'information. Tandis que lorsque la taille de l'entreprise prend une certaine ampleur, sa direction estime devoir recourir à l'assistance de ses collaborateurs.

Le dernier cas de figure nous amène à soulever la question de la fiabilité de la communication entre les membres de la même entreprise. D'autant plus que les données d'aide à l'exportation sont tellement stratégiques qu'elles sont rarement codifiées.

Dès lors se pose la question de la qualité de transmission des informations entre les capteurs périphériques<sup>15</sup> et les preneurs de décisions. Ne s'effectue-t-il pas une distorsion de l'information entre les entités du processus d'information ? Les informations viennent-elles au bon moment ?

Ainsi, à la question de l'articulation de la communication entre l'entreprise et son environnement, vient se greffer celle inhérente à la qualité de la communication interne, question d'ordre purement organisationnel.

On ne saurait conclure ces interrogations sans évoquer un problème supplémentaire. Il s'agit de l'interprétation des données, compte tenu de la distance commerciale et culturelle qui sépare l'entreprise d'un marché étranger. Dans une large mesure, c'est cette distance entre les marchés qui accroît fortement le coût de l'information internationale.

Au fil du temps, les défis informationnels en matière de développement international ( Chtourou, 2006) n'ont pas cessé de se succéder.

Les besoins informationnels à l'international ( Keegan, 1980) sont en relation avec le marché, mais également avec l'environnement légal, les ressources disponibles et les conditions générales.

Cafferata & Mensi ( 1995) soulignent que ses besoins en information augment au même rythme que la complexification de l'engagement international. Ils précisent qu'ils doivent, par conséquent, être hiérarchisés.

Les travaux de Julien et al. ( 1998) et de Ramangalahy ( 2001) ont précisé que l'intelligence des marchés internationaux doit porter sur les caractéristiques du marché, la concurrence, les produits, les prix, la distribution, la promotion et l'environnement général.

Morgan & Katsikeas ( 1998) soulèvent les freins des PME d'accéder aux informations sur les marchés internationaux : le manque du réflexe informationnel, l'absence de la connaissance des marchés étrangers, le manque de relations avec des partenaires étrangers et de contacts avec les clients sur les marchés destinataires, l'insuffisance des ressources financières pour développer et gérer les activités de recherche en marketing, l'incapacité à détecter les

---

<sup>14</sup> En fait, le degré de sophistication du système d'information d'aide à l'export dépend de plus en plus de la dimension de l'entreprise, de son degré d'ouverture internationale et de la façon dont elle est présentée sur les marchés extérieurs.

<sup>15</sup> H. Lesca, l'information stratégique du dirigeant, RFG, Nov-Dec. 1983, p. 18.

changements de l'environnement, la difficulté à gérer de façon systématique le processus du système d'information.

Les travaux de Eskelinen & vatne ( 1996) et de Reid ( 1984 ) mettent l'accent sur la nécessité du réseau de relations interpersonnelles comme une voie incontournable pour accéder aux informations sur les marchés internationaux.

Donckels & Lambrecht ( 1995 ) insistent même sur la nécessité de monter une coentreprise en vue d'accéder aux informations nécessaires à l'expansion internationale.

Chtourou ( 2006 ) précise que la capacité d'accéder aux informations ne veut pas dire seulement collecter, traiter et sélectionner les informations nécessaires au développement international, mais aussi l'interprétation intelligente des informations et connaissances acquises en vue de répondre à ses propres objectifs.

## **II. INTELLIGENCE DES MARCHE INTERNATIONAUX : PRATIQUE DE LA PME MAROCAINE**

Les éléments issus du terrain, traduisant le comportement de la PME exportatrice marocaine en matière d'information, sont liés au secteur agroalimentaire. Ils sont collectés auprès de 34 entreprises.

### **A- Méthodologie**

En vue de nous familiariser avec les problèmes de l'export et en cerner les composantes et les contours, nous avons commencé par explorer certaines unités exportatrices. Cette phase d'exploration n'était pas une fin en soi, mais une étape de pré-test préalable à l'élaboration d'une étude confirmative.

Non structuré sur la forme, l'entretien que nous avons eu avec les responsables de la « micro-population » est structuré sur le fond. Les thèmes recensés par notre guide d'entretien ont été abordés sans que pour autant l'ordre en soit défini. Par un système de relance basé sur le propre discours de l'interviewé(e), nous avons fait aborder l'ensemble des thèmes. Les « astuces » que nous avons adoptées sont la relance, la reformulation, la reprise des mots de l'interviewé(e) et le recentrage. Pour réussir une telle tâche, nous nous sommes efforcés de :

- nous mettre à l'écoute attentivement sur une durée longue ;
- ne pas donner notre avis.

Puis, la description de ces cas s'est faite à partir d'entretiens avec le chef de l'entreprise et le cas échéant son directeur commercial ou « export ». Ces entretiens ont eu pour but de collecter des informations sur :

- les caractéristiques de l'entreprise : les faits marquants de son histoire, ses objectifs, son environnement concurrentiel, ses savoir-faire et moyens ;
- la description factuelle de son expérience d'activité internationale : les marchés visés, les objectifs fixés, la stratégie adoptée, la politique et moyens mis en œuvre, les problèmes rencontrés et les solutions développées et, enfin, les résultats obtenus ;
- au centre de cette description, nous avons mis l'accent sur la gestion de l'information.

Notre mode de recueil de l'information était l'interrogation et dans une moindre mesure l'observation. Le second mode<sup>16</sup> nous est permis là où nous avons suffisamment « séjourné » ( 6 cas).

Nous avons eu recours à l'interrogation en nous reposant sur le face à face (22 cas ) et l'enquête par voie postale ( 6 cas ).

La désignation de notre échantillon résulte d'un choix « raisonné ».

L'échantillon est, en effet, structuré de façon presque identique à la structure de la population mère. D'où le recours à la méthode des quotas.

Selon les statistiques fournies par le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de l'Artisanat, 250 entreprises exportatrices marocaines sur 287 opèrent dans la branche « Autres produits des industries alimentaires », soit environ 87 %. Aussi plus de 82 % des entreprises enquêtées ( 28 cas ) sont issues de la conserve d'origine animale et/ou végétale. Signalons, toutefois, que sur les 28 cas relevant de la branche ci-dessus ont été tirés de façon aléatoire.

Par ailleurs, mener notre étude auprès de 34 cas semble pouvoir nous aider à obtenir des résultats que l'on espère pouvoir considérer comme vrais au niveau de la population ( 34/287 entreprises = 11,84 % ).

L'objectif du présent paragraphe est de répondre à la question principale de notre recherche. Il précisera la pertinence du système d'information d'aide à l'export dont dispose l'entreprise agro-alimentaire exportatrice marocaine.

Le tableau ci-après reprend les caractéristiques de l'échantillon, objet de l'étude.

#### CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON

| Branches d'activité                     | Région                    | Zone d'exportation | Age (ans)          | CA Millions DHS  | Effectif        |
|-----------------------------------------|---------------------------|--------------------|--------------------|------------------|-----------------|
| Conserves d'origine animale             | Axe Tanger-Oujda          | UE                 | -10 ans            | Entre 1 et 10    | -50             |
| 9                                       | 7                         | 29                 | 14                 | 10               | 11              |
| Conserves d'origine végétale            | Axe Kénitra-Casablanca    | Europe hors UE     | Entre 10 et 20 ans | Entre 10 et 100  | Entre 50 et 200 |
| 11                                      | 21                        | 5                  | 9                  | 16               | 11              |
| Conserves d'origine animale et Végétale | Safi + Agadir + Marrakech | Amérique de nord   | Entre 20 et 30 ans | Entre 100 et 200 | + 200           |

<sup>16</sup> En fait couplé à l'interrogation.

|               |               |                               |                 |                    |                    |
|---------------|---------------|-------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|
| <b>8</b>      | <b>6</b>      | <b>13</b>                     | <b>5</b>        | <b>6</b>           | <b>10</b>          |
| <b>Divers</b> | -             | <b>Moyen orient</b>           | <b>+ 30 ans</b> | <b>+ 200</b>       | <b>Non réponse</b> |
| <b>6</b>      |               | <b>13</b>                     | <b>6</b>        | <b>1</b>           | <b>2</b>           |
| -             | -             | <b>Asie hors moyen Orient</b> | -               | <b>Non réponse</b> | -                  |
|               |               | <b>4</b>                      |                 | <b>1</b>           |                    |
| -             | -             | <b>Afrique</b>                | -               | -                  | -                  |
|               |               | <b>13</b>                     |                 |                    |                    |
| <b>Σ = 34</b> | <b>Σ = 34</b> | <b>Σ = 34</b>                 | <b>Σ = 34</b>   | <b>Σ = 34</b>      | <b>Σ = 34</b>      |

## B- gestion du système d'information

Ce paragraphe abordera le système d'information d'aide à l'export tel qu'il est conçu et géré par la PME exportatrice marocaine du secteur agro-alimentaire.

### 1- Absence d'une veille stratégique des marchés extérieurs

Bien que la quasi-totalité des personnes interviewées ( 88,24 % ) croient en l'importance de l'information pour une activité exportatrice, elles n'en ont pas une vision stratégique. Une bonne partie d'entre elles ( un peu plus de la moitié ) focalise son accent sur l'information à caractère quantitatif. Un autre groupe, formant plus de deux cinquième, s'intéresse aux seuls résultats passés ou immédiats.

Par ailleurs, lorsque l'exportateur marocain s'intéresse aux informations futures, il se soucie moins de celles pouvant lui identifier les éventuels partenariat ( 12 cas ) ou implantation à l'étranger ( 6 cas ) et plus sur sa situation commerciale sur les nouveaux marchés extérieurs ( 20 cas ) (Tableau n° 1).

**Tableau n° 1: Mobiles de recherche d'informations futures**

| <b>Mobiles de recherche d'informations futures</b>   | <b>Nombre cité</b> | <b>Pourcentage</b> |
|------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Situation sur les nouveaux marchés extérieurs</b> | 20                 | 68,96              |
| <b>Implantation éventuelle à l'étranger</b>          | 6                  | 20,68              |
| <b>Eventuel partenariat</b>                          | 12                 | 41,37              |
| <b>Total</b>                                         | 29                 | -                  |

Ce sont là autant d'indices qui témoignent de sa vision partielle ou à court terme de la surveillance de l'environnement.

Il arrive que certains dirigeants des PME exportatrices ne fournissent pas d'effort pour prospecter des marchés étrangers en attendant qu'ils soient activés par des clients non recherchés.

Une autre catégorie n'est même pas convaincue que les marchés sont différents pour justifier la recherche d'informations sur les marchés étrangers.

D'autres dirigeants sont conscients, certes de l'importance de l'information comme préalable nécessaire à toute décision stratégiques, mais considèrent qu'ils ne sont pas aussi experts pour réussir la méthodologie de recherche et analyse des données sur les marchés étrangers.

Nos entretiens avec une bonne partie des dirigeants des PME exportatrices marocaines nous ont révélé un sentiment selon lequel la recherche d'informations sur les marchés internationaux est plus coûteuse qu'elle ne rapporte.

Une dernière catégorie, plus confiante en soi, considère avoir capitalisé suffisamment d'expérience qu'elle arrive à savoir et anticiper les désirs des marchés et, par conséquent, leur expérience leur épargne des activités de recherches marketing.

Quant à la dimension « espace » de l'information recherchée par l'entreprise exportatrice, elle revêt la forme « extravertie » dans la mesure où souvent ( 33 cas sur 34 ) l'on table sur l'information qui met l'entreprise en relation avec son environnement ( marchés extérieurs, concurrents...) (Tableau n° 2).

**Tableau n° 2 : Informations préoccupant l'entreprise exportatrice marocaine**

| <b>Espace information</b>                                                                                     | <b>Nombre cité</b> | <b>%</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|
| <b>Information circulant dans l'entreprise</b>                                                                | 5                  | 14,70    |
| <b>Information qui met en relation l'entreprise avec son environnement (marché extérieur, concurrents...)</b> | 33                 | 97,05    |
| <b>Total</b>                                                                                                  | 34                 | 100      |

Cependant, cette importance orientée vers l'extérieur pose problème au sein de l'entreprise. Plusieurs cadres<sup>17</sup> se sentent gênés par le manque d'information circulant dans l'entreprise, et si jamais elle existe, elle n'est pas satisfaisante quant à sa qualité, au moment de sa diffusion et surtout à sa quantité.

## **2 : Insuffisances d'informations scrutées sur les marchés extérieurs**

A la défaillance de la circulation de l'information au sein de l'entreprise s'ajoute le manque d'information à scruter sur les environnements extérieurs. Plus des deux tiers entreprises souffrent du manque d'information. Ce constat peut s'expliquer d'une part, par le fait que, pour des raisons de confidentialité ou de coût élevé, peu d'entreprises exportatrices marocaines se fient aux organismes nationaux ou internationaux pour la recherche de l'information commerciale, et, d'autre part, par le caractère hostile des dirigeants, pour des

<sup>17</sup> Nos entretiens avec l'encadrement intermédiaire.

considérations de coût, de mauvaise coordination entre collecte et traitement de l'information, de distorsion entre recueil de l'information et la prise de décision ou d'une information qui n'arrive pas au bon moment ( 21 cas )..., à faire participer des collaborateurs pour chercher de l'information sur les marchés extérieurs.

Paradoxalement, les dirigeants reconnaissent que les personnels de l'entreprise maîtrisent suffisamment les langues les plus utilisées en dehors de la langue Arabe : Français ( 34 cas ) , Anglais ( 31 cas ) , Espagnol ( 19 cas ) , Italien ( 8 cas ) et Allemand ( 6 cas ) (Tableau n° 3 ).

Ainsi, les dirigeants des entreprises exportatrices marocaines recourent-ils rarement aux organismes extérieurs et moins à leurs collaborateurs internes pour l'écoute de l'environnement, sachant qu'ils exercent dans un environnement où la « veille économique » est quasiment absente au Maroc.

**Tableau n° 3 : Langues, autres que l'Arabe, maîtrisées par le personnel des entreprises exportatrices marocaines**

| Langues    | Nombre cité | Pourcentage |
|------------|-------------|-------------|
| Français   | 34          | 100         |
| Anglais    | 31          | 91,17       |
| Espagnol   | 19          | 55,88       |
| Italien    | 8           | 23,52       |
| Allemand   | 6           | 17,64       |
| Hollandais | 2           | 5,88        |
| Portugais  | 1           | 2,94        |
| Total      | 34          | -           |

### **3 : Les sources d'informations sur les marchés extérieurs**

Le comportement de non coopération adopté par l'exportateur marocain à l'égard de l'information sur le marché extérieur se concrétise également par ses sources d'informations les plus privilégiées.

Plus de 70 % des entreprises marocaines préfèrent se renseigner lors des foires et salons internationaux ( Tableau n° 4 ) et plus de 40 % ne croient pas en l'information collective à toutes les entreprises exportatrices marocaines. Pire encore, plus de la moitié refusent d'échanger des informations avec d'autres unités sans pour autant que celles-ci concurrencent le produit de leur activité (Tableau n° 5 ).

**Tableau n° 4 : Sources d'informations privilégiées par l'entreprise exportatrice marocaine**

| Sources d'information                   | Nombre cité | Pourcentage |
|-----------------------------------------|-------------|-------------|
| Foires et salons internationaux         | 24          | 70,58       |
| Revue spécialisée                       | 14          | 41,17       |
| MCI                                     | 3           | 8,82        |
| ASMEX                                   | 10          | 29,41       |
| Presse internationale et internationale | 10          | 29,41       |
| Ministère de la pêche maritime          | 2           | 5,88        |

|                              |    |       |
|------------------------------|----|-------|
| <b>SMAEX</b>                 | 4  | 11,76 |
| <b>CMPE</b>                  | 14 | 41,17 |
| <b>Contact direct</b>        | 5  | 14,70 |
| <b>EACCE</b>                 | 1  | 2,94  |
| <b>MCE</b>                   | 3  | 8,82  |
| <b>Revue d'ordre général</b> | 1  | 2,94  |
| <b>BMCE</b>                  | 2  | 5,88  |
| <b>Clients</b>               | 3  | 8,82  |
| <b>GPBM</b>                  | 0  | 0     |
| <b>Total</b>                 | 34 | -     |

**Tableau n° 5 : Tendance à échanger des informations avec des entreprises non concurrentes**

| <b>Echange d'information</b> | <b>Nombre cité</b> | <b>Pourcentage</b> |
|------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Oui</b>                   | 16                 | 47,05              |
| <b>Non</b>                   | 18                 | 52,94              |
| <b>Total</b>                 | 34                 | 100                |

Gérer l'information ne signifie pas seulement sa collecte, mais aussi sa diffusion.

#### **4 : Défaillance de la communication**

Si la collecte de l'information est ratée par l'exportateur marocain, l'on se demande s'il réussit à se rattraper en matière de sa diffusion.

En premier lieu, l'entreprise marocaine est moins connue ( 45 % ) que son produit ( 55 % ). La meilleure explication qui peut être avancée à ce niveau est, sans doute, et pour des raisons de taille, d'expérience, de moyens financiers et de complexités des procédures, qu'ils n'arrivent pas à implanter des filiales sur les marchés destinataires.

La manière de distribuer de l'entreprise marocaine en est une autre explication. Sa distribution grâce à des intermédiaires crée un certain « écran », une certaine « distance » entre elle et le client.

En deuxième lieu, l'analyse des supports de communication utilisés par l'exportateur marocain fait ressortir un comportement restreint. Il ne fait connaître son produit ou son entreprise que lors des foires ou salons internationaux (Tableau n° 6 ).

**Tableau n° 6 : Supports de communication utilisés par les entreprises exportatrices marocaines**

| <b>Supports de communication</b>    | <b>Nombre cité</b> | <b>Pourcentage</b> |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Contact direct</b>               | 30                 | 88,33              |
| <b>Catalogue industriel</b>         | 13                 | 38,23              |
| <b>Plaquette</b>                    | 12                 | 35,29              |
| <b>Presse étrangère</b>             | 7                  | 20,58              |
| <b>Audiovisuel (cassette vidéo)</b> | 5                  | 14,70              |

|                           |    |      |
|---------------------------|----|------|
| <b>Commissionnés</b>      | 2  | 5,88 |
| <b>Sponsoring</b>         | 1  | 2,94 |
| <b>Lettre d'offre</b>     | 1  | 2,94 |
| <b>Clients</b>            | 1  | 2,94 |
| <b>Amis</b>               | 3  | 8,82 |
| <b>Affichages</b>         | 1  | 2,94 |
| <b>Associés étrangers</b> | 1  | 2,94 |
| <b>Total</b>              | 34 | -    |

Pour plus de trois cinquième des entreprises de notre échantillon, le contact direct demeure son action de communication la plus privilégiée. Mais il faut indiquer qu'elles sont beaucoup attirées par les salons et foires qui ont lieu au Maroc que ceux tenus hors frontières.

Le caractère périodique des salons et foires internationaux conjugué à une présence irrégulière de l'exportateur marocain déboucherait sur une communication incomplète et interrompue. Elle a peu de chances de toucher le public dans des proportions significatives.

Les catalogues industriels et plaquette sont deux autres instruments de communication des entreprises exportatrices marocaines. Celles-ci y recourent rarement et reconnaissent<sup>18</sup> ne pas en faire un bon usage en ce sens que les outils en question sont souvent distribués au client après la conclusion du marché. Ils ne servent pas à acquérir une nouvelle clientèle, mais à la fidéliser.

Le non élargissement, ou limitée le cas échéant, de l'action de communication aux autres supports ( presse étrangère spécialisée, audiovisuel, sponsoring, etc. ) s'explique par leur cherté. Toutefois, la méconnaissance des bienfaits de la publicité et, partant, l'absence d'une approche fondée sur le long terme sont des facteurs à ne pas écarter.

Par contre, les dirigeants des affaires de très petite dimension et/ou à faible expérience développent un comportement que l'on peut qualifier du moins précaire. Leurs actions de publicité sont confiées à des clients ou à des « amis ».

### **C. Degré d'engagement international de la PME et Comportement informationnel**

A nos premières analyses du comportement de l'entreprise exportatrice marocaine en matière de gestion de l'information, nous avons voulu y joindre une autre analyse 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.

<sup>18</sup> Nos entretiens avec les dirigeants qui nous ont accueillis.

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** de l'information à 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 de l'intelligence des marchés internationaux.

Par conséquent, nous reprenons les termes de l'interrogation ci-dessus pour en examiner plutôt **la maîtrise relative** de l'information à 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**.

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 EOE, elle ne l'est que pour 88 % des EME et 80 % des EPE.

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 terme de pourcentage, 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 de l'information, 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 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 individuelle et qu'il ne faut pas l'échanger avec d'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 propositions respectives du catalogue industriel sont 45 %, 22 % et 40 % ; celle de la plaquette 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 unes que par les autres et inversement pour les autres aspects.

## **Conclusion**

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.

Le dysfonctionnement de l'information sur les marchés étrangers affecte certainement d'autres dimensions du développement international. Comment peut – on prétendre atteindre un niveau satisfaisant en matière de la qualité si on ignore les standards et normes internationaux ? Comment peut – on éviter les différents risques internationaux si on n'est pas doté d'un système d'information à même de les identifier et de les gérer ? Comment peut – on choisir un mode de présence approprié si on ne sait pas les spécificités de l'urbanisme commercial des pays destinataires ?

Ainsi, paraît – il, que l'information est le maillon fondamental du management international. En ratant l'information, la PME exportatrice marocaine ne peut pas espérer résoudre le reste des problématiques de l'international.

## **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.

**Abakouy M.**, performances à l'international de la PME marocaine, Actes du CIFEPME, 25-26-27 octobre 2006, Fribourg, Suisse.

**Amit R. & Schoemaker P.J.**, Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal, vol. 14, 1993.

**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.

**Barney**, Firms resources and sustained competitive advantage, *Journal of management*, Vol. 17, 1991.

**Benavant C. et Salerno F.**, Marketing international : quelques enjeux, *Décisions marketing* n° 10, Avril 1997, pp. 5-6.

**Besson M., Laloum Y.**, Tout savoir sur vos partenaires, Editions d'Organisation, 2003.

**Bonnivard D.**, L'intelligence économique révolutionne l'organisation des entreprises, *Problèmes économiques*, n° 2571 du 3 Juin 1998, pp. 18-24.

**Boulin P.**, Normalisation : la contrainte et l'outil, RFG, Novembre-Décembre 1986, pp. 90-102.

**Bourcieu S.**, L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique, *Revue Internationale de Gestion*, Vol. 2, n° 1, 2000, pp. 12-22.

**Bournois F. & Romani P.J.**, L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, *Economica*, 2003.

**Bousslama N.**, Les performances des PME à l'exportation, Quels outils ? Thèse pour l'obtention du Doctorat ès sciences de gestion, Paris-Dauphine, 1991.

**Cameron, K.S.**, "Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness." *Management Science* 32 (5), 1986.

**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.

**Chtourou W.**, Le développement international des PME : profils et défis informationnels, *Gestion*, Vol. 31, n° 1, 2006.

**Collectif**, Exporter, pratiques du commerce extérieur, Ed. Foucher, 12° édition 1994 et 13° édition 1997.

**Collectif**, L'art du management de l'information, Village mondial, 2000.

**Collis D. & Montgomery C.**, Competing on resources: strategy in the 1990s, *Harvard Business Review*, Vol. 73, n° 4, 1995.

**Commissariat au plan** (France), Intelligence économique et stratégie des entreprises, la documentation française, 1992.

**Croué C.**, Marketing international, De Boek Université, 2006.

**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 Aus-tralian Manufacturing Firms." In *Advances in International Marketing*. S Tamer Cavusgil and C Axinn, editors. New York: JAI Press, 1994.

**Futuris**, Concertation nationale prospective, ANRT Opération futuRIS, 2003.

**Gates B.**, Le travail à la vitesse de la pensée, Robert Laffont, 1999.

**Gautron J.** et collaborateurs, le guide du benchmarking, Editions d'Organisation, 2003.

**Hamel G. et Prahalad C.K.**, Strategic intent, *Harvard Business Review*, Vol. 67, n° 3, 1989.

**Hamel G. et Prahalad C.K.**, La stratégie à effet de levier, *Harvard L'Expansion*, été, 1993.

**Hartman A. & Sifonis J.**, Net ready: strategies for success in the e-economy, McGraw-Hill, 2000.

**Jakobiak F.** L'intelligence économique, Editions d'Organisation, 2004.

**Jamboue C.**, Organisation de la surveillance de l'environnement dans les entreprises françaises, Thèse pour le Doctorat ès sciences de gestion, Aix-Marseille, 1995.

- 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° 1, Mars 1996, pp. 29-36.
- Julien P-A., Leo P-Y., Philippe J.** (sous la direction de), PME et grands marchés, L'Harmattan, 1995.
- Julien P-A.**, Entrepreneuriat et économie de la connaissance, Presses de l'université de Québec, 2005.
- Julien P.A., Vanghely I. & Carrier C.**, PME et contrôle de l'information : Le rôle du « troisième homme », Actes du colloque d'Agadir, 23-24 octobre 2003.
- Kalatoka R. & Robinson M.**, E-business : Roadmap to success, Addison-Wesley, 1999.
- 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.
- Larivet S.**, Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME, L'Harmattan, 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 Findings." In *Advances in International Marketing*. S Tamer Cavusgil, editor. Greenwich, CT: JAI Press, 1987.
- Maître B., Aladjidi G. & Ollivier A.**, Les business models de la nouvelle économie, Dunod, 2000.
- Marchesnay M.**, Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique Ressources-Compétences, Essai de praxéologie, Les Editions de l'ADREG, 2002.
- Martinet B. et Marti Y-M.**, L'intelligence économique : les yeux et les oreilles de l'entreprise, Ed. d'organisation, 1995.
- Nonaka I., Takeuchi H. & Ingham M.**, La connaissance créatrice : la dynamique de l'entreprise apprenante, De Boeck, 1997.
- 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.
- Porter M.**, Strategie and the Internet, Harvard Business Review, Vol. 79, n° 2, 2001.
- 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.
- Sousa C.M.P.**, Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature, Academy of Marketing Science Review, Volume n°. 09, 2004.
- Stalk G., Evans P. & Shuman L.E.**, Competing on capabilities : the new rules of corporate strategy, Harvard business Review, Vol. 70, n° 2, 1992.
- Styles C.**, "Export Performance Measures in Australia and the United Kingdom." *Journal of International Marketing* 6 (3), 1998.
- Teece D.J., Pisano G. & Shuen A.**, Dynamic capabilities and strategic management, Harvard Business School Working Paper, 1992.

**Torres O.**, Les PME, Flammarion, coll. Dominos, 1999.

**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.

**Ward J. & Griffiths P.**, Strategic planning for information systems, Wiley, 1996.

**Wernerfelt B.**, A resource-based view of the firm, strategic management journal, Vol. 5, n° 2, 1984