

Les spécificités des PME exportatrices incitatives à l'information anticipative : une analyse par le concept de veille stratégique

Ibrahim ASSABANE

Docteur chercheur en Sciences de Gestion
Laboratoire de recherche « Stratégie, Management et Gouvernance »,
ENCG, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger,
assabane2@gmail.com

Said MSSASSI

Enseignant chercheur
Laboratoire de recherche « Stratégie, Management et Gouvernance »,
ENCG, Université Abdelmalek Essaâdi, Tanger,
mssassis@yahoo.fr

Mustapha MOUJAHID

Doctorant en Sciences économiques
Laboratoire de recherche « Compétitivité Économique et Performance
Managériale », FSJES, Souissi, Rabat
moujahid.mus.1@gmail.com

Résumé

Les spécificités des PME exportatrices incitatives à l'information anticipative: une analyse par le concept de veille stratégique

L'objectif de ce papier est de délimiter la notion de PME exportatrice en examinant, d'une part, dans quelle mesure ses spécificités peuvent être considérées comme favorables à la mise en place d'un système de veille stratégique et en déterminant, d'autre part, les défis informationnels qu'elle doit relever lors son processus d'internationalisation. Sur le plan méthodologique, nous avons exploré les études empiriques portant sur les PME exportatrices opérant dans un environnement turbulent pour aboutir à une revue de littérature synthétisant les apports desdits travaux. Les résultats de cette étude mettent en évidence, face à la fragilité des PME en matière de ressources internes et l'incertitude de l'environnement les incitant à rechercher des ressources complémentaires qui leur font défaut, le rôle actif de la mise en place d'un système de veille stratégique dans lesdites entreprises comme catalyseur d'informations anticipatives, leur permettant de se mettre à l'abri des aléas généralement méconnus d'un environnement autre que le leur.

Mots-clés : PME exportatrice, incertitude, information anticipative, veille stratégique

Abstract

The specifics of exporting SMEs incentives to anticipatory information: an analysis by the concept of business intelligence

The objective of this paper is to delimit the notion of exporting SMEs by examining, on the one hand, to what extent its specificities can be considered favorable to the establishment of a strategic watch system (environmental scanning system) and by determining, on the other hand, the informational challenges it has to face during its internationalization process. On the methodological level, we explored the empirical studies relating to exporting SMEs operating in a turbulent environment to reach a review of literature summarizing the contributions of those works. The results of this study highlight the active role of the establishment of a strategic watch system in such companies, considering the fragility of SMEs in terms of internal resources and the uncertainty of the environment prompting them to seek complementary resources that they lack. This strategy is a catalyst for anticipatory information, allowing them to take shelter from the generally unknown vagaries of an environment other than their own.

Keywords: exporting SME, uncertainty, anticipatory information, environmental scanning.

Introduction

Il est admis que le recours à l'exportation pourrait être la stratégie la plus adéquate à la PME pour l'exploitation de nouveaux marchés. Toutefois, ses spécificités et le manque de ressources, notamment informationnelles sur de nouveaux marchés, handicapent ses initiatives d'exportation surtout quand elles sont prises individuellement.

Nous serions donc interrogés, d'une part, sur les principales spécificités des PME les plus incitatives à la mise en place d'un système de veille stratégique et, d'autre part, sur les défis auxquels font face lors de leur ouverture sur le marché international.

Ainsi, le présent papier a pour objet de délimiter la notion de PME exportatrice et d'examiner dans quelle mesure ses spécificités peuvent être considérées comme favorables à la mise en place d'un système de veille stratégique. Ensuite, les défis qu'elle doit relever dans son processus d'internationalisation.

1. Spécificités de la PME incitatives à la veille stratégique

Certaines spécificités de la PME peuvent être considérées comme des raisons incitatives à la mise en place d'un système de veille stratégique. Ainsi, la fragilité des PME en matière de ressources internes et l'incertitude de l'environnement les incitent à rechercher des ressources complémentaires qui leur font défaut. Dans ce cadre, le rôle du dirigeant en tant qu'interface entre l'interne et l'externe, ses contacts avec son environnement jouent un rôle déterminant dans l'allocation des ressources.

1.1. Le manque de ressources et la recherche des complémentarités

La majorité des responsables des PME voient que le manque de ressources internes est l'une des caractéristiques spécifiques de leurs entreprises. Ces ressources limitées sont dues essentiellement à sa petite taille. Elles handicapent la mise en œuvre des stratégies efficaces, ce qui les rend plutôt informelles et intuitives.

Parallèlement à ce constat, les tenants de l'approche par les ressources ont marqué depuis le début des années 80 un intérêt grandissant des ressources internes des organisations dans la création de l'avantage compétitif.

Selon Wernefelt (1984), on obtient l'avantage concurrentiel en s'appropriant une ressource avant les concurrents et précise que la ressource qui aurait suscité une réaction rapide est l'information. La logique de pensée de la théorie basée sur les ressources requiert que nous considérions l'état d'information stratégique comme une ressource.

Pour faire face à ce handicap, les PME sont en quête permanente des ressources rares qui ne sont pas disponibles en interne. La mise en place d'un système de veille stratégique est l'une des alternatives adoptées pour combler les effets de taille. Wernerfelt, (1984, p. 172) soutient que « toute chose qui pourrait affecter les forces ou les faiblesses de l'entreprise est considérée comme une ressource ».

La rareté, la non substituabilité, la valeur et l'inimitabilité sont les principaux attributs des ressources qui forment l'avantage durable des entreprises.

Les résultats d'une étude exploratoire, menée dans le contexte marocain, indiquent que le manque de ressources qui pèse lourd chez les PME exportatrices marocaines pourrait être comblé par la mise en place des cellules de veille stratégique plutôt formelle (Assabane I et Mssassi S., 2019c)

L'information stratégique issue d'un processus de veille est une ressource qui corrobore avec les attributs définis par les tenants de l'approche par les ressources. Ces ressources stratégiques sont contrôlées par l'entreprise et lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies compétitives lui permettant de combler à ses ressources mitigées et augmenter son efficacité et son efficience. Ainsi, les entreprises qui effectuent une veille stratégique en mode continu tendent à être plus proactives que réactives, et à évaluer à plus long terme les impacts d'une décision.

La pénurie de ressource en PME peut prendre deux formes essentielles. La pénurie quantitative qui se traduit par la recherche des ressources similaires à celles existantes au sein de l'entreprise, alors que la deuxième forme de pénurie est qualitative. Pour y faire face, la mise en place d'un système de veille est vivement recommandée car il est orienté vers les facteurs clés de succès de la firme nécessitant des informations plus précises et plus nombreuses parce qu'elles sont plus détaillées. Le système de veille se situe plutôt au niveau des divisions et les informations recueillies sont à la fois qualitatives et quantitatives. Dans cette optique, une cohérence entre l'investissement dans les technologies de l'information et la stratégie d'affaires contribue à la performance de l'organisation (Bennani A., Salahddine A. et Bazine I., 2017).

1.2. Le management de proximité et la génération du capital relationnel

Les spécialistes en PME défendent l'idée que l'analyse de cet objet revient à analyser les buts et la vision du propriétaire-dirigeant. Ses objectifs se confondent avec ceux de son entreprise. Ainsi, la forte imbrication des fonctions, la polyvalence et l'omniprésence des dirigeants attribuent à ces organisations une forte proximité fonctionnelle. De même, le dirigeant en PME fonctionne par dialogue et par contact direct tant avec le personnel, les clients et fournisseurs avec lesquels il peut discuter directement pour connaître leurs besoins et leurs goûts ou expliquer les différents aspects de ses produits (Torres O., 2002). Par conséquent, la proximité de la PME pourrait être expliquée par les relations tissées entre le dirigeant de celle-ci et de son environnement. Ce rôle central lui permet d'acquérir des connaissances riches sur son environnement et de construire des réseaux relationnels denses.

Dans ce cadre, en étudiant le fonctionnement d'une toute petite entreprise, Planque (1987) montre que le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées.

L'attitude et le comportement des dirigeants sont deux déterminants auxquels est relié le succès de la veille stratégique (Lesca, 1989). Le dirigeant permet de jouer le rôle de lien entre l'organisation et l'environnement. Ce lien consiste en une collecte d'informations externes et leur transmission au sein de l'organisation à travers la veille stratégique. L'obtention de l'information constitue l'un des principaux moyens dont disposent les entreprises pour réduire l'incertitude. Baillette (2002) constate à cet effet que l'importance de la recherche d'informations par le dirigeant lui-même est reconnue unanimement par la littérature en PME. Fillion (1991, p.62), de sa part, met en relief le rôle de l'entrepreneur dans la surveillance de l'environnement dans la mesure où « la façon de faire des affaires a évolué de telle sorte qu'un entrepreneur a avantage à connaître assez de gens pour être mis au courant des derniers événements ».

2. La PME exportatrice : typologies et défis informationnels à l'international

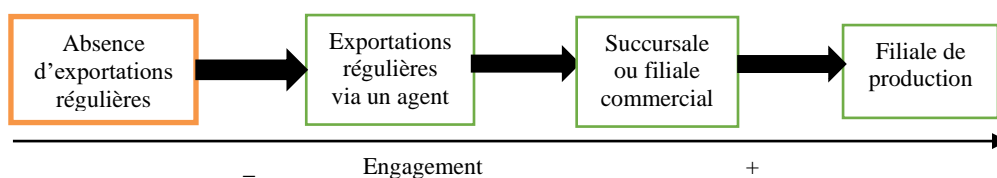
2.1. La PME exportatrice dans le processus d'internationalisation

Dans les travaux de l'École nordique, Johanson et Vahlne (1977, p.23) définissent l'internationalisation comme « un processus d'acquisition, intégration et utilisation graduelles des connaissances des marchés et opérations internationales, et d'engagement successif sur les marchés étrangers » ; ils mettent en exergue l'apprentissage organisationnel au cours du processus d'internationalisation.

Le modèle d'Uppsala présente l'avantage d'être encore, cette dernière décennie, « la seule théorie qui décrive et analyse le processus d'internationalisation dans son intégralité » (Meier et Meschi, 2010 ; p. 13). Les recherches ultérieures, dans le contexte de PME d'autres pays, ont révélé des résultats empiriques et observations à l'appui ou compatibles avec ce modèle.

La première contribution dans les apports du modèle Uppsala est celle de Johanson et Weidersheim en 1975. À travers son identification des principales différences et similarités existantes des quatre entreprises, les deux auteurs développent un modèle synthétique composé de quatre grandes étapes s'enchaînant de manière séquentielle et constitutives, la « chaîne d'établissement ».

Figure 1. Étapes constitutives de la chaîne d'établissement



Source: adapté de Johanson et Wiedersheim-Paul (1975, p.307).

En analysant les quatre étapes suédoises, les deux auteurs avancent que les connaissances acquises au niveau des marchés étrangers affectent simultanément le degré d'engagement (d'internationalisation) des entreprises. Dans ce premier apport, les auteurs analysent le processus d'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel. Afin d'éviter le risque à l'international, l'apprentissage graduel leur permet d'avancer prudemment.

Toutefois, Dominguez N. (2015, p. 35) démontre « qu'il existe des différences significatives entre les entreprises situées aux différents stades, tant en termes de caractéristiques organisationnelles que managériales ou autres caractéristiques internes ».

Généralement, plusieurs auteurs sont quasi-unanimes sur le fait que la forte présence des PME sur la scène internationale est trop souvent réduite à la seule exportation (Fourcade, 1993 ; Zucchella, 2000 ; Mayrhofer et Urban, 2011 ; Viding et al, 2012). Cette forme d'entrée convient aux capacités et aux ressources des PME en leur exigeant une grande flexibilité, un engagement minimum de ressources et une exposition limitée aux risques (Wolff et Pett, 2000 ; Young et al., 1989 ; Bourcien, 2000 ; Poisson et Su, 1996).

Or, il existe certaines entreprises de petite taille ou jeunes qui se contentent de se présenter directement dans les pays qu'elles ciblent (Thouverez-Brochot, 1994), même que certaines PME commencent à exporter dès leur création (Julien et Morin, 1996). Ceci vient de confirmer l'apport de Noémie Dominguez (2015) ; les PME exportatrices sont même classées en plusieurs catégories selon l'état d'avancement à l'international.

Dans cet angle de vue, Julien et al. (1998), en se basant sur une étude en profondeur d'un échantillon de 20 PME manufacturières, classent les PME exportatrices en trois catégories : les exportateurs professionnels, les exportateurs en phase de transition et les exportateurs opportunistes. La première catégorie poursuit une orientation stratégique clairement définie à l'égard du développement international et tend à fonctionner de manière autonome au fur et à mesure qu'elle prend de l'expérience. La deuxième catégorie mobilise des ressources considérables, mais semblent être encore insuffisantes pour lui permettre de franchir le cap à l'étranger. La troisième catégorie ne poursuit pas une orientation stratégique claire à l'égard du développement international ; elle mobilise donc peu de ressources à cet effet et leur principale préoccupation est de tirer profit des premières occasions d'affaires qui se présentent.

Les travaux récents de Christophe Leyronas (2015), dans son étude sur la stratégie de globalisation des PME, suppose que plus les taux d'export, d'import et d'investissement direct à l'étranger s'accroissent, plus l'entreprise tend vers la forme globale.

En faisant référence à ces travaux, nous retenons que le processus d'internationalisation des PME doit se baser surtout sur le modèle Uppsala comme approche adoptée par les PME marocaines pour deux raisons principales : D'une part, différemment des firmes multinationales, le processus d'internationalisation

des PME est un processus progressif et incrémental. D'autre part, c'est le modèle prédominant par les entreprises des pays en voie de développement qui s'engagent à l'international, tel que le Maroc, vu leur incapacité de s'internationaliser précocement (dès leur naissance) à travers l'investissement direct étranger (IDE).

2.2. Défis informationnels des PME exportatrices lors de l'internationalisation

Les défis qui accompagnent le développement international de toute entreprise mettent en évidence les besoins informationnels (Wafi Chtourou, 2006). Selon Monnoyer (1995, p: 82), « L'internationalisation agit donc comme un révélateur des besoins informationnels ». Philippe (1990) précise que l'absence d'information sur les marchés étrangers freine la décision d'exporter. Les besoins en information se font plus durement ressentir lorsque l'entreprise exporte surtout dans de nombreux pays (Burton et Schlegelmilch, 1987). Selon le rapport de l'OCDE, « les PME, plus que les grandes entreprises, ont besoin d'accéder à des sources externes d'information (...) pour toucher les marchés qu'elles visent »

De même, la superposition du caractère réduit des structures de PME et du caractère géographiquement très large de leur environnement engendre un besoin informationnel plus important et plus diversifié que ceux des entreprises non exportatrices (Monnoyer, 1993).

Les chercheurs en management international mettent en évidence le rôle que peuvent jouer certains comportements informationnels dans le développement des activités internationales (Liesch et al., 2011; Figueira de Lemos et Hadji- Khani, 2014).

Les travaux sur les besoins en information à l'international proposent différentes classifications. Keegan (1980) , à travers une grille de lecture basée sur les besoins en information à l'international, met en évidence des besoins en information sur les marchés, l'environnement légal, les ressources disponibles et les conditions générales.

Cafferata et Mensi (1995) échaudent une typologie d'informations en fonction de leur degré de spécificité. Ils proposent une classification des informations importantes au développement des activités à l'étranger en trois perspectives: un premier standard (valable pour toutes les entreprises), une deuxième flexible (valable pour les entreprises du secteur) et une troisième spécifique (valable pour l'entreprise). Pour Seringhaus (1987), les besoins en informations augmentent au fur et à mesure de la complexification de l'engagement international.

Dans la même ligne, l'étude de Ramangalahy (2001) avance sept catégories se rapportant respectivement au marché, à la concurrence, aux produits, aux prix, à la distribution, à la promotion et l'environnement général.

Quant à Chtourou W. (2006), les besoins en informations d'une PME à l'étranger se manifestent sous quatre aspects: l'aspect concurrentiel, l'aspect marketing et commercial, l'aspect technologique et l'aspect sociétal. Dans son étude empirique des besoins en informations des PME exportatrices, l'auteur a abouti aux résultats

suivants : les besoins en informations des PME opportunistes sont encore faibles, les besoins en informations des PME en transition augmentent très rapidement lors du passage de la phase de pré-engagement à la phase de transition, alors que les besoins en informations des PME avancées (professionnelles) sont globalement moins importants que les besoins évoqués pendant la phase de transition.

De ce qui précède, nous pouvons confirmer que les besoins en informations à l'international se différencient d'intensité selon les catégories des PME exportatrices. Plus la PME avance dans le processus d'internationalisation, plus son besoin en informations s'intensifie. Ceci est dû, selon notre perception, à l'expérience acquise de la PME et son ancienneté sur la scène internationale.

Les dimensions de l'engagement international permettent d'expliquer l'impact du niveau d'engagement international sur la sensibilité des dirigeants à l'information. Autrement dit, plus la PME est avancée dans le processus d'internationalisation, plus sa sensibilité à l'information s'accroît. Il s'agit donc d'un besoin informationnel.

2.3. Difficultés d'accès et de gestion d'informations pour les PME exportatrices

La relation entre l'accès à l'information et le succès de la PME à l'international est déjà validée dans la littérature (Reid, 1981; Johanson & Vahlne, 1993; Houle, 1994; Julien et al., 1998). Il est admis que l'accès aux informations est considéré comme la capacité des PME à collecter, à traiter et à sélectionner les informations nécessaires à leur expansion. Pourtant, l'accès aux informations n'est pas dépourvu d'obstacles.

Toutefois, certains auteurs mettent en évidence la gestion même de cette information. Selon ces auteurs, l'engagement à l'international des PME exportatrices est souvent handicapé par des problèmes liés à la gestion de l'information (Kalafsky, 2009; Mayrhofer et Urban, 2011; Moinet, 2014).

Malgré l'importance reconnue de l'information pour le développement à l'international et l'abondance d'informations disponibles (Nonaka, 1994), les dirigeants de PME éprouvent encore de réelles difficultés à résoudre le problème du traitement de cette information (Raymond, 1984).

Dans cette perspective, Morgan et Katsikeas (1998) relèvent quatre principaux obstacles à l'accès aux informations pour les PME qui débutent dans l'exportation: le manque de culture de l'information, l'absence de connaissances concernant les marchés étrangers, la difficulté à établir des relations à l'étranger et à communiquer avec les clients ainsi que le manque de ressources pour développer des activités de recherche en marketing.

Pour les PME déjà engagées à l'étranger, la principale difficulté réside dans leur incapacité à détecter rapidement les mutations de l'environnement et des marchés locaux, et donc à apporter une réponse appropriée. Plus la PME avance dans le processus d'internationalisation, plus son besoin en informations s'intensifie (Mssassi S. et Assabane I. (2018).

Plusieurs auteurs soutiennent que la gestion de l'information environnementale est l'un des principaux obstacles auxquels se heurtent les PME internationales (Leonidou et Theodosiou, 2004; Toften, 2005, Julien et Ramangalahy, 2003). Les PME expriment ainsi un besoin en termes de capacité à sélectionner et à traiter l'information.

3. Le rôle actif de la veille stratégique en PME exportatrice : une réponse aux défis informationnels

Le processus primitif d'internationalisation débute par la collecte d'informations relatives aux nouveaux marchés (Labiad N. et Bensaid M., 2017). Ainsi, dans un univers ainsi élargi (contexte international), la connaissance intuitive souvent utilisée par les dirigeants de PME est moins efficace et devra être complétée par des données extérieures. Il faut alors savoir capter l'information, par l'intermédiaire de ce que certains auteurs ont appelé des « intrusions » dans l'environnement (Baumard, 1996) et par la vigilance (Amabile, 1994) permanente à des signaux divers.

Pareille exigence suppose d'importantes capacités de collecte et de traitement des informations pouvant être soutenues dans le plus grand nombre d'entreprises, par le développement des potentialités informatiques et des technologies de l'information (Raymond, 1990) .

Dans un tel contexte, plusieurs recherches ont insisté sur la nécessité de disposer d'un système de veille stratégique fiable sur le plan externe. Les veilles commerciale, concurrentielle et technologique constituent alors généralement un élément majeur du succès des entreprises internationales (Ali et Swiercz, 1991).

Les systèmes de veille sont « des sources permanentes de collecte et de distribution interne de l'information, ces systèmes doivent être accordés aux sources d'information « terrain » accessible à l'entreprise »; car les informations d'origine homme de terrain (IOHT) sont les plus nombreuses et surtout les plus familières aux membres de PME/PMI (Lemaire J-P., 2003). Elles permettent l'identification des opportunités et menaces internationales qui constituent la principale étape initiale de la formulation de la stratégie d'internationalisation.

3.1. Le rôle de la veille stratégique en PME exportatrices

Les pratiques de la veille stratégique sont susceptibles de permettre aux dirigeants concernés de s'informer sur les évolutions récentes des marchés étrangers, des contraintes juridiques précises de certains pays, etc. La veille stratégique peut aussi être considérée comme un processus dynamique qui vise l'acquisition et l'utilisation d'information sur les événements, les tendances et les relations de l'environnement externe de l'organisation, dont la connaissance produite aidera la direction dans son activité de prise de décisions futures.

Les besoins d'information sont fonction du secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise. Pour pallier à ce besoin, Salmon R. et De Linares (1997, p.18), en se référant à un secteur particulier, ont identifié des besoins liés aux sept grandes veilles: technologique, concurrentielle, commerciale, géographique, législative, sociétale, et géopolitique.

Lesca et Alii (2005), de leur part, évoquent six types de veilles et que chaque type de veille vise à répondre à un besoin particulier de l'entreprise. Il s'agit de veille client(s) actuel(s), veille concurrent(s), veille client(s) potentiel(s) du même secteur, veille client(s) potentiel(s) d'un secteur nouveau pour la PME, veille juridique, veille technologique. Chaque PME devra donc choisir la partie (facette) de veille qui est la plus critique pour elle et s'y consacrer.

Dans une recherche effectuée par Boutary (1998) auprès de 92 PME exportatrices françaises, les résultats de recherche ont permis de faire ressortir deux comportements de veille; d'une part, un comportement qui privilégie la formalisation de l'activité de gestion de l'information; d'autre part, un comportement réticent à la formalisation s'appuyant sur une activité informelle de recherche et de collecte de l'information et privilégiant les relations et les contacts informels.

3.2. Les dimensions de la réussite d'un système de veille stratégique en PME exportatrices

Différents modèles de veille stratégique, proposés dans la littérature, s'inspirent du cycle du renseignement (Dishman et Calof, 2008). Ce dernier comprend principalement les étapes suivantes: l'expression des besoins, la recherche et la sélection d'information, son exploitation (vérification, traitement, analyse, synthèse) et, enfin, sa diffusion aux acteurs concernés dans l'entreprise.

Ainsi, dans différentes recherches, trois dimensions émergent, de façon récurrente (Wood et Robertson, 2000; McGee et Sawyerr, 2003; Laghzaoui et Monnoyer-Longé, 2013) des activités de veille stratégique: les sources d'information, les domaines d'informations recherchées et la fréquence de recherche de l'information. Ces dimensions ciblent principalement les modalités de la recherche d'information.

- Sources et domaines d'informations recherchées:

Ramangalahy (2002) a pu définir la liste des sources d'informations stratégiques qui peuvent être exploitées par les PME exportatrices. Ceci a été élaboré grâce à l'analyse de huit études empiriques sur les sources d'information ainsi que les données recueillies par sa propre recherche. Ce réseau de sources comprend les sources situées en aval (clients, agents et représentants), les sources situées en amont (fournisseurs et banques), les sources internes (personnel, mission à l'étranger), les sources institutionnelles (organismes et publications gouvernementaux), les sources liées à l'industrie (foires et expositions, journaux et revues spécialisées) et enfin les sources électroniques (Internet et banques de données).

Plusieurs solutions sont envisageables pour permettre à la PME d'accéder à ces informations. Selon Christophe Leyronas (2015), la PME exportatrice peut envisager de constituer sa base d'informations à partir de ses propres moyens. Le dirigeant peut éprouver le besoin de modifier son comportement, notamment en multipliant les voyages d'affaires à l'étranger pour faciliter les contacts internationaux.

L'étude de Wood et Robertson (2000) montre que les informations sur le marché sont considérées par les exportateurs étudiés comme étant les plus importantes. Dans une autre étude, Julien et Ramangalahy (2003) ont découvert que les informations sur les prix, le potentiel et l'adaptation du produit et les nouveaux produits sont rangées parmi les plus importantes pour les exportateurs échantillonnés.

Soulaimane Laghzaoui et al. (2013) sont parvenus au même constat. Ils ont découvert que les informations sur le marché sont désignées par les dirigeants des PME exportatrices interrogées comme étant les plus importantes. Ensuite, viennent celles sur les concurrents et sur les clients. Les informations fournies, par des sources presque toujours extérieures à l'entreprise, ont le plus souvent une nature prospective et globale et se présentent sous une forme plus qualitative que quantitative. Elles sont par ailleurs marquées par des codifications variées, linguistiques ou culturelles (Usunier, 1992) et soumises à des difficultés d'interprétation (Mayere, 1995).

- Fréquence de recherche de l'information:

Le recours fréquent à des activités de veille fournit à l'entreprise des informations actualisées, lui permet de vérifier l'exactitude des informations et de s'adapter aux changements de l'environnement plus rapidement (Beal, 2000).

Ceci est confirmé empiriquement par Daft, Sormunen et Parks (1988), suite à des analyses sur les données obtenues auprès de 50 PME américaines. En effet, les deux auteurs ont déterminé qu'en réponse à l'incertitude environnementale, les dirigeants des entreprises les plus performantes effectuaient des activités de veille plus fréquemment que leurs homologues des entreprises moins performantes. La fréquence de scanning est plus importante dans les secteurs qui représentent une incertitude stratégique perçue plus élevée.

En somme, la veille stratégique permet à la PME exportatrice de relever les défis informationnels lors de son engagement à l'international.

Conclusion

Les travaux en PME en ont relevé des spécificités qui corroborent avec la mise en place d'un système de veille stratégique. En effet, la centralisation de gestion de la PME en propriétaire-dirigeant et la proximité de coordination qui relève du management de proximité lui procure une capacité génératrice du capital relationnel susceptible de faciliter des flux informationnels internes et externes.

La PME exportatrice témoigne un manque de ressources informationnelles qui lui fait défaut. Ces ressources, selon la théorie basée sur les ressources, sont qualifiées de ressources rares, non imitables et non substituables ; elle leur confère des attributs mettant en relief leur valeur, ce qui rend difficile leur obtention. Ces ressources informationnelles sont qualifiées par les tenants de l'approche informationnelle comme étant des informations anticipatives permettant à l'entreprise de se procurer d'un avantage concurrentiel et d'agir vite pour anticiper les risques découlant du changement de la complexité de l'environnement et par

conséquence se mettre à l'abri desdits risques et de retirer profit des opportunités des affaires.

La veille stratégique répond à ces besoins compte tenu des finalités relevées dans la littérature. C'est par la veille stratégique que la PME exportatrice pourrait détecter les signaux faibles et par conséquent se procurer d'informations anticipatives. Ces dernières lui permettent d'anticiper les changements, réduire les risques liés à l'incertitude dans la prise de décision et se créer des opportunités d'affaires.

Références bibliographiques

- Assabane I. et Mssassi S., (2019)**, « Les risques en PME exportatrices incitatifs a la veille stratégique : une étude exploratoire auprès des PME marocaines exportatrices vers l'Afrique », *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, Vol. 1, N°4, Octobre-Décembre, pp. 20-40.
- Baillette P. (2002)**, « PME et réseaux sociaux : les résultats d'une enquête menée auprès du groupement des chefs d'entreprises du Québec », Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Bennani A., Salahddine A., et Bazine I. (2017)**, « Environ Un Quart De Siècle De Recherche Anglophone Et Francophone Sur Alignement Stratégique », *Proceedings of the 29th International Business Information Management Association (IBIMA)*, 3-4 May, Vienna, Austria, pp. 2228-2240.
- Bourcieu S. (2000)**, « L'internationalisation des PME : du déterminisme au volontarisme stratégique ». *Gestion*, Vol.2, N°1, (printemps), pp. 12-22.
- Burton F.N. et. Schlegelmilch B.B (1987)**, « Profile analyses of non-exporters versus exporters grouped by export involvement », *Management International Review*, Vol 27, N° 1, pp. 38-49.
- Cafferata R. and Mensi R. (1995)** «The role of information in the internationalization of SMEs: A typological approach», *International Small Business Journal*, Vol. 13.
- Chtourou W. (2006)**, « Le développement international des P.M.E. Profils et défis informationnels », *Gestion*, Vol. 31, N°1, pp. 88-97.
- Dominguez N. (2015)**, « Internationalisation des PME et déploiement des stratégies tête-de-pont », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Jean Moulin, Lyon 3.
- Figueira de Lemos F. and Hadjikhani A. (2014)**, « Internationalization Processes in Stable and Unstable Market Conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments », *Journal of world business*, Vol. 49, N°3, pp. 332-349.
- Filion L.J. (1991)**, *Visions et relations*, Editions de l'Entrepreneur, Montreal.
- Fourcade C. (1993)**, « Petites entreprises innovantes et réseaux transnationaux », p. 25-43, dans les Cahiers de l'ERFI, N° 1, 68 p.
- Houle A. (1994)**, « Le rôle de l'information chez les gestionnaires des P.M.E. exportatrices du Québec », rapport de recherche, HEC Montréal.
- Johanson J. and Vahlne J.E. (1993)**, «The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments», dans Buckley, P.J., Ghauri, P.N. (dir.), *The Internationalization of the Firm: A Reader*, Academic Press.
- Johanson J. and Wiedersheim-Paul F. (1975)**, « The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases », *Journal of Management Studies*, Vol. 12, N° 3, pp.305-323.
- Johanson et Vahine (1977)**, « The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market

commitments », *Journal of International Business Studies*, Vol.8, N°1, pp. 23-39.

Julien P. A. and Ramangalahy C. (2003), « Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs : An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information search and Competencies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Spring, pp. 227-245.

Julien P. A. et Morin M. (1996), *Mondialisation de l'économie et PME Québécoises*, Les Presses de l'Université du Québec, Sainte-Foy, Québec.

Julien P.-A., Toulouse J.-M. and Ramangalahy C. (1998), «Information behaviour, competitiveness and performance in small export businesses», International Geographical Union, Residential Conference, Séville, Espagne, pp.24-28.

Julien P-A (1998), « Stratégie et contrôle de l'information dans les PME: pour un élargissement du concept d'entreprise afin de mieux appréhender la stratégie des PME dynamiques », *Management International*, Vol 2, N°2, pp.51-59

Julien.P-A et Marchesnay.M (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Vuibert, s.l.

Kalafsky R.V. (2009), « Export challenges and potential strategies: Canadian manufacturers in the Chinese market », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 16, N°1, pp.47 – 59.

Keegan W.J. (1980), *Multinational Marketing Management*, 2ème éd., Prentice-Hall.

Leonidou L.C. and Theodosiou M. (2004), « The export marketing information system: an integration of the extant knowledge », *Journal of World Business*, vol. 39, pp. 12-36.

Lesca H. (1989), *Information et adaptation de l'entreprise : mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante*, Éditions Masson, Paris.

Lesca H. et Raymond L. (1993), « Expérimentation d'un système-expert pour l'évaluation de la veille stratégique dans les PME », *Revue internationale P.M.E.*, Vol. 6, N°1, pp.49–65.

Leyronas C. (2015), « Stratégie de mondialisation et PME: l'instruction d'un paradoxe », p. 21.

Liesch P.W., Welch L.S. and Buckley P.J. (2011), «Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies », *Management International Review*, Vol. 51, N°6, pp.851-873.

Mayrhofer U. et Urban S. (2011), *Management international : des pratiques en mutation*, édition Pearson Education France, Paris.

Meier O. et Meschi P.X. (2010), « Approche intégrée ou partielle de l'internationalisation des firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2000) face à l'approche "International New Ventures" et aux théories de la firme », *Revue Management International*, Vol. 15, N°1.

- Moinet N. (2014)**, « Les risques informationnels, d'une vision statique à une conception dynamique », *Documentaliste-Sciences de l'Information*, Vol. 51, N°3, pp. 44-46.
- Monnoyer M.-C. (1993)**, «La fonction d'information pour l'exportation», dans Actes du colloque PME PMI et Développement international, Aix-en-Provence.
- Monnoyer-Longé M.C. (1995)**, « La maîtrise de l'information pour l'exportation », p. 81-96, dans "P.M.E. et grands marchés", sous la dir. de Julien, P.A Léo, P.Y et J. Philippe, Ed l'Harmattan, 220 p.
- Morgan R.E. and Katsikeas C.S. (1998)**, «Exporting problems of industrial manufactures», *Industrial Marketing Management*, N° 27, pp. 161-176.
- Nonaka I. (1994)**, « A dynamic theory of organizational knowledge creation », *Organization Science*, Vol. 5, N° 1, pp. 14-37.
- Mssassi S. et Assabane I. (2018)**, « Risques et Rôles en PME Exportatrice: La Notion De Veille Stratégique », *European Scientific journal*, Vol.14, N° 34, December, pp. 268-291,.
- Philippe J. (1990)**, « Information et milieu économique, des ressources à mobiliser », In "Stratégies internationales des PME" sous la direction de Léo, P.Y. et alii, Editions Economica, 263p
- Planque B. (1987)**, « La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local ? », *Revue Internationale PME*, Vol. 1, N°2, p. 177-191.
- Poisson R. et Su Z. (1996)**, « Recherche sur les stratégies d'internationalisation des PME : état de l'art et perspectives ». Les Actes du 13^è colloque annuel de CCBECPME, HEC, Montréal (Québec), pp. 163-177.
- Ramangalahy C. (2001)**, « Capacité d'absorption de l'information, compétitivité et performance des P.M.E. exportatrices : une étude empirique », thèse de doctorat, HEC Montréal, 244 p.
- Rapport de l'OCDE, Istanbul (2004).**
- Raymond L. (1984)**, «Personal and attitudinal correlates of MIS success in small business », *Journal of Business Administration*, vol. 15.
- Reid S.D. (1981)**, «The decision-maker and export entry and expansion», *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, N° 2, pp. 101-111.
- Seringhaus R. (1987)**, «The role of information assistance in the small firm's export involvement», *International Small Business Journal*, Vol. 5, pp. 26-36.
- Thouverez-Brochot M. (1994)**, « Internationalisation et compétitivité des moyennes entreprises industrielles françaises », *Entreprises et Histoires*, Vol. 5, pp 9-19.
- Toften K. (2005)**, « The influence of export information use on export knowledge and performance, Some empirical evidence », *Marketing Intelligence et Planning*, Vol. 23, N° 2, pp. 200-219.
- Torres O. (2002)**, « Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation », la Xième Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris, 5-7 Juin, 18 p.

Viding N., Janssen F. et Jacquemin A. (2012), « Influence du contrôle comportemental et de la distance psychique sur le choix du mode d'exportation de PME vietnamiennes », *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 11, N°2, pp. 85-109.

Wernerfelt B. (1984), « A resource-based view of the firm », *strategic management journal*, Vol. 5, N° 2, pp. 171-180.

Wolff J.A. and Pett T. L. (2000), « Internationalization of Small Firms: An Examination of Export Competitive Patterns, Firm Size, and Export Performance », *Journal of Small Business Management*, Vol.38, N°2, pp.34-47.

Young S., Hamill J., Wheeler C. and Davies R. (1989), « International Market Entry and Development. Englewood Cliffs », NJ: Prentice-Hall.