

## Les risques perçus à l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique et le rôle actif de la veille stratégique: enseignements inductifs et implications théoriques

## The perceived risks to the internationalization of Moroccan SMEs to Africa and the active role of environmental scanning: inductive lessons and theoretical implications

**ASSABANE Ibrahim**

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Laboratoire de recherche Stratégie, Management et Gouvernance

assabane2@gmail.com

**MSSASSI Said**

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Tanger

Université Abdelmalek Essaâdi

Laboratoire de recherche Stratégie, Management et Gouvernance

mssassis@yahoo.fr

### RÉSUMÉ

L'objectif principal de ce papier est de comprendre le processus par lequel la veille stratégique contribue au management de risque lors de l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique. Sur le plan méthodologique, nous avons adopté une approche qualitative exploratoire par induction, basée sur un échantillon de cinq cas.

Les résultats affirment que les risques perçus à l'internationalisation sont incitatifs à la mise en place d'une veille permanente des secteurs environnementaux considérés comme facteurs de risques. En plus, la veille stratégique est fortement dépendante de plusieurs variables. De même, ils montrent que les compétences informationnelles restent des variables centrales, qui influencent le niveau d'accessibilité aux sources d'informations, de sélectivité des informations et le niveau de perception de la qualité des informations des marchés étrangers

**Mots clés :** Veille stratégique, risques à l'internationalisation, comportements informationnels, PME exportatrice, management de risques.

### Abstract

The main objective of this paper is to understand the process by which environmental scanning contributes to risk management during the internationalization of Moroccan SMEs to Africa. Methodologically, we have adopted an exploratory qualitative approach by induction, based on a sample of five cases.

The results confirm that the risks perceived in internationalization are an incentive for the establishment of a permanent watch and scanning of the environmental sectors and areas considered as risk factors. In addition, business intelligence is highly dependent on several variables. Likewise, they show that information skills remain central variables, which influence the level of accessibility to sources of information, selectivity of information and the level of perception of the quality of information in foreign markets.

**Keywords:** strategic watch; internationalization risks; information behavior; exporting SMEs; risk management

To cite this article: ASSABANE I., MSSASI S. (2019), « Les risques perçus à l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique et le rôle actif de la veille stratégique: enseignements inductifs et implications théoriques », **Journal of Information Systems Management & Innovation**, Vol. 3, No. 1, pp. 22-32

Available at: <http://revues.imist.ma/index.php?journal=ISMI&page=issue&op=archive>

## 1. INTRODUCTION

L'internationalisation des PME vers le marché africain est un processus dont l'issue n'est jamais parfaitement garantie, étant donné l'incertitude et les risques qui le caractérisent. La gestion des risques constitue l'une des priorités auxquelles doivent s'attaquer les PME opérant dans un environnement turbulent (Brustbauer, 2014) et notamment sur la scène internationale (Ghoshal, 1987).

Dans ce nouveau contexte, pour saisir de l'opportunité de ce marché et se protéger contre les risques inhérents, les PME doivent développer des outils leur permettant l'accès à l'information anticipative. C'est ainsi que l'action de surveiller leur environnement est devenue primordiale pour les dirigeants.

Notre parcours de la littérature scientifique nous laisse constater qu'elle dispose de peu de connaissances et de recherches empiriques sur la veille stratégique en tant que processus de gestion de risques. En s'intéressant à la veille stratégique Brouard (2004) remarque qu'« *Il n'y a pas de cadre conceptuel généralement reconnu de veille stratégique, ce qui constitue une lacune (...). Il faut noter que plusieurs recherches récentes proposent des cadres conceptuels sur la veille et s'intéresse à la formalisation de la recherche à l'égard de ce thème* ». Pour cela, nous avons jugé qu'il serait scientifiquement pertinent d'en élaborer un modèle conceptuel en y mettant en évidence sa contribution au management de risques.

Dans cette perspective, nous optons pour une exploration par induction qui consiste à explorer un phénomène en faisant table rase des connaissances antérieures sur le sujet afin de générer des thèmes et sous thèmes et d'en relever les corrélations. Ainsi, nous avons ciblé un échantillon de cinq cas, experts et PME exportatrices vers l'Afrique.

Notre ambition, par ce biais, est d'explorer et de comprendre un phénomène peu connu; en accédant à une première compréhension des activités de veille des PME dans ce contexte. Il s'agit, de prime abord, de recenser les risques perçus à l'internationalisation et proposer, de surcroît, une conceptualisation la plus consensuelle possible de la veille stratégique et ses attributs, en identifiant les dimensions à travers lesquelles le management de risques perçus en matière de veille pourrait être évalué.

Pour ce faire, nous avons adressé trois questions ouvertes aux interviewés: *Quelles sont les risques qui freinent les PME marocaines à s'engager ou à intensifier de façon soutenue leur engagement dans les activités d'exportation vers l'Afrique? Comment les PME exportatrices pourraient-elles surmonter ces risques? Et quels sont les ressources nécessaires pour réussir la gestion de ces risques?*

Compte tenu des questions ci-dessus, l'objectif général de notre écrit est d'apporter des éléments de réponses empiriques et des implications théoriques à ces questions.

## 2. METHODOLOGIE D'ANALYSE DES DONNEES

L'analyse des données est guidée par les objectifs ou les questions de recherche ci-dessus. Cependant, bien que l'analyse soit influencée par les objectifs de recherche au départ, les résultats proviennent directement de l'analyse des données brutes et non pas à partir de «réponses souhaitées». Les données recueillies, par ces études de cas, sont ainsi codées et catégorisées en faisant table rase de toute préjugé. Nous avons procédé successivement à un codage initial, puis un codage multiple et enfin à un codage thématique. Les thèmes décelés, de ces études, nous ont permis de revenir à la théorie. Cet allée- retour entre le terrain et la théorie nous a permis de

# **Les risques perçus à l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique et le rôle actif de la veille stratégique: enseignements inductifs et implications théoriques / Ibrahim ASSABANE, Said MSSASSI**

générer des propositions qui vont nous guider à conceptualiser notre modèle conceptuel de bas.

Par notre étude, nous empruntons le processus de Wacheux (1996) selon lequel ladite analyse passe d'abord par la réduction des informations pour les catégoriser ; ensuite, les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration.

En effet, les informations recueillies sont mises en forme par écrit « verbatim » afin de représenter les données brutes de notre enquête sur lesquelles se basera notre analyse. La retranscription est faite manuellement pour repérer fidèlement les propos des interviewés. Nous notons, mot par mot, tout ce que dit l'interviewé, sans en changer le texte, ni l'interpréter et sans abréviation. Il s'agit ainsi de les mettre à plat par écrit pour en faciliter la lecture et en avoir une trace fidèle.

## **3. TRAITEMENT DES DONNEES EXPLORATOIRES**

Trois étapes de codifications ont été menées lors de traitement des données recueillies ; il s'agit premièrement de la « codification initiale », permettant d'attribuer des codes à des propositions évoquant la même signification ou au moins des significations similaires. Nous nous référons, par se biais, aux étapes de Pierre paillé (1994), selon lesquelles il faut dégager, relever, nommer, résumer, thématiser, presque ligne par ligne, le propos développé à l'intérieur du corpus sur lequel porte l'analyse.

La deuxième phase, dite « regroupement », vise à réduire le nombre des codes développés dans la première phase. C'est une méthode par laquelle nous nommons, ou affilions un deuxième code regroupant un ensemble de codes initiaux.

La troisième étape, représentant le résultat de codification des données, est la « codification thématique » à travers laquelle nous associons à un regroupement des codes, un concept, une catégorie ou un thème synthétique.

### **3. 1. Codification thématique :**

Tableau 1: Extrait de la codification thématique

Expressions associées	Codes	Regroupements	Thèmes
« C'est le risque de recouvrement, surtout en cas de changement de régime politique, on est obligé de récupérer notre argent par des tranches ».	Risque client	Contraintes à l'international	Risques perçus à l'export
« Risque culturel, problème d'adaptation du produit à la culture. »	Risque d'ordre culturel		
« Politiques, par exemple: Régime communiste dans certains pays comme l'Angola; certains pays peuvent avoir des coups d'Etat du jour au lendemain »	Risque d'ordre politique		
« Forte concurrence turque, les turques subventionnent le transport maritime, ceci rend le coût des leurs produits plus compétitifs; la chose que nous n'avons pas. »	Risque lié à la concurrence		
« La douane mal structurée, pas à fond et trop cher, exemple : 39% au Cameroun en 2011 »	Risque d'ordre réglementaire	Surveillance de l'environnement	Veille stratégique
« Il faut être toujours en veille; dans le marché lui-même l'information se circule; il ne faut pas négliger une information au détriment de l'autre ».	Fréquence de veille		
« Il y a plusieurs veille, ça dépend des types de risques, (...) On fait la veille selon le risque, selon le type de transaction ».	Mode de veille		
« Toutes les sources sont importantes ; il faut cibler toutes les sources »	Quantité de sources	Accessibilité aux sources d'informations	Richesse en sources fiables d'information
« On prend en considération des sources de qualité et on travaille par recommandation. »	Qualité de sources		
« L'important, c'est de s'assurer de la fiabilité de la source »	Fiabilité de sources		
« L'information qui est fiable et qui est de qualité, qui nous aide à revoir ou réviser ou renforcer notre plan d'action ».	Qualité d'informations	Critères de choix d'informations	Richesse en informations sélectives
« On ramasse toutes les informations et on prend en considération celles	Utilité d'informations		

## Les risques perçus à l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique et le rôle actif de la veille stratégique: enseignements inductifs et implications théoriques / Ibrahim ASSABANE, Said MSSASSI

qui répondent à nos besoins ».			
« On a développé des outils qui nous permettent un petit peu de voir quel est notre besoin réel ».	Sélectivité d'informations		
« Il faut savoir comment sélectionner la bonne information ».	Compétences de traitement d'informations	Compétences des veilleurs	Compétences informationnelles
« Il faut tisser des relations avec le transitaire »	Compétences relationnelles		
« On arrive à réduire le risque »	Réduction de risques		Management de

« Quand tu réduits le risque, ça veut dire que tu réduits ton chiffre d'affaire, tu réduits ta marge. Alors pour ne pas réduire la marge ou le chiffre d'affaire, il faut éliminer, revenir au normal ».	Élimination de risques	Anticiper les risques	risques
--	------------------------	-----------------------	---------

### 3. 2. Analyse des occurrences :

Par l'analyse des occurrences, nous calculons la fréquence des thèmes relevés dans l'ensemble des discours considérés comme données. A cet effet, des numéros ont été associés à l'ensemble des thèmes issus des cinq cas afin de faciliter le comptage.

Tableau 2: Résultats d'occurrence des thèmes

Catégories de thèmes	Absolues (sous-thèmes)	Nombre de répondants	Absolues thème (1)	Fréquences cumulées		
				Relatives (sous-thèmes)	Relatives thème (2)	Poids (3)
Risque lié au marché	1	1	42	0,46%	19,62%	1/5= 20%
Risque lié aux clients	12	4		5,60%		4/5= 80%
Risque lié aux concurrents	6	4		2,80%		4/5= 80%
Risque d'ordre politique	9	5		4,20%		5/5= 100%
Risque d'ordre réglementaire	6	4		2,80%		4/5= 80%
Risque d'ordre culturel	8	4		3,73%		4/5= 80%
La fréquence de la veille	24	5	66	11,21%	30,84%	5/5= 100%
Le mode de veille	42	5		19,62%		5/5= 100%
La quantité des sources	0	0		00%		0/5= 00%
La qualité des sources	7	4	20	3,27%	9,34%	4/5= 80%
La fiabilité des sources	13	4		6,07%		4/5= 80%
L'utilité de l'information	5	3		2,33%		3/5= 60%
La qualité de l'information	9	4	29	4,20%	13,55%	4/5= 80%
La sélectivité de l'information	15	5		7%		5/5= 100%
Compétences de traitement d'informations	19	4	37	8,88%	17,29%	4/5= 80%
Compétences relationnelles	18	5		8,41%		5/5= 100%
Réduction de risques	7	3	20	3,27%	9,34%	3/5= 100%
Élimination de risques	13	3		6,07%		3/5= 100%

Le tableau, ci-dessus, constitue la base du rapport de synthèse de l'étude qualitative, il étudie comment chaque catégorie de thèmes figurant dans la grille a été abordée par l'ensemble des interviewés, il permet également de repérer les catégories et sous-catégories les plus fréquentes sur l'ensemble des interviews. Les calculs se font comme suit:

(1) *La fréquence absolue*: le nombre de fois où une même catégorie x (ou sous catégories xy) a été évoquée sur l'ensemble des interviewés.

(2) *La fréquence relative*:

$$\frac{\text{Nombre de fois où la catégorie x est évoquée par l'ensemble des interviewés.}}{\text{Nombre total d'évocations produites par l'ensemble des interviewés.}}$$

(3) *Le poids*:

$$\frac{\text{Nombre d'interviews où la catégorie x (ou sous-catégorie xy) est évoquée au moins une fois}}{\text{Nombre total de répondants}}$$

### 3. 3. Analyse des cooccurrences

L'analyse des relations, entre les éléments du discours, vient enrichir l'éventail des techniques qui ne tiennent compte que de leur fréquence d'apparition. L'analyse des cooccurrences, aussi appelée analyse de contingence, met en relief l'apparition de deux ou plusieurs éléments dans

**Les risques perçus à l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique et le rôle actif de la veille stratégique: enseignements inductifs et implications théoriques / Ibrahim ASSABANE, Said MSSASSI**

un même segment de discours (indice de cofréquence, indice de proximité, indice d'éloignement). Le tableau (3) illustre brièvement les trois premières étapes:

**Tableau 3: Découpage et codage des unités de contexte**

Unité d'enregistrement	Unité de contexte et découpage	Codage relationnel
« La veille stratégique permet la prise de décision au sein de l'organisation, c'est anticiper à travers des informations ; c'est cette décision qui permet de gérer le risque selon des degrés : l'éliminer, le réduire ou de l'accepter »	/ La veille stratégique permet la prise de décision au sein de l'organisation / c'est anticiper à travers des informations / c'est cette décision qui permet de gérer le risque selon des degrés : l'éliminer, le réduire ou de l'accepter/	<b>La richesse en informations issues de la veille corrèle avec la gestion de risques</b>

Par ce découpage et codage des unités de contexte, nous développons une matrice de contingence. Cette dernière, dans laquelle nous mettons des relations développées entre les thèmes, met en relief le nombre de répondants et de relations générées entre les thèmes et permet par conséquence de visualiser les cooccurrences des différentes catégories.

Dans le cadre de notre étude, nous cherchons à déterminer les antécédents de la veille stratégique et les ressources cognitives nécessaires à sa réussite dans le contexte de PME opérant dans un environnement turbulent et, par conséquence, les apports de la veille stratégiques dans lesdites PME. Le tableau, ci-après, met en évidence les résultats des associations ou dissociations des thèmes avec principalement la veille stratégique.

**Tableau 4 : Matrice de contingence**

	Nbr. des répondants	Nbr. des co-occurrences	Élimination de risques (R)	Réduction de risques (Q)	Compétences relationnelles (P)	Compétences de traitement d'informations (O)	La sélectivité de l'information (N)	La qualité de l'information (M)	L'utilité de l'information (L)	La fiabilité des sources (K)	La qualité des sources (J)	La quantité des sources (I)	Mode de veille (H)	Fréquence de veille (G)	Risque d'ordre culturel (F)	Risque d'ordre réglementaire (E)	Risque d'ordre politique (D)	Risque lié aux concurrents (C)	Risque lié aux clients (B)	Risque lié au marché (A)
A		4	1	1	1								1	1						
B		3	5	2									2	2						

C							2	3										3		3	3
D							3	2										3		3	5
E							1	2										2		3	3
F							1	1											2	3	3
G	1	2	2	3	1	1			1	3	4	3	2	4				2	2	1	5
H	1	2	3	2	2	1			2	4	4	2	2	2				1	1	1	5
I							1	2	1	2	2							1		6	1
J							3	4										2	1	1	5
K							4	4										3	2	2	5
L							3	2									3		3	2	5
M							2	2									2	2	2	5	2
N							4	2										5	3	3	5
O																					3
P									1	2	3										3
Q	1		3		2	2	1		1	2	3	2	3								1
R	1	2		3	2	2	1		1	2	2	2	3								0
																					1

D'après cette matrice, trois groups de relations sont mises en évidence, entre les catégories de thèmes, par l'ensemble des interviewés.

D'abord, les six risques perçus par les interviewés sont tous associés aux sous catégories du thème de la veille stratégique (fréquence de veille et mode de veille). Ces dernières sont ensuite associées, d'un part, aux catégories du thème de la richesse en sources fiables d'informations (quantité de sources, qualité de sources et fiabilité de sources) et, d'autre part, aux catégories du thème de la richesse en informations sélectives (qualité d'informations, utilité d'informations et sélectivité d'informations).

Finalement, les catégories des thèmes de la richesse en informations sélectives et de la richesse en sources fiables d'informations sont en relation avec les catégories du thème de management de risques (réduction de risques et élimination de risques).

#### 4. ENSEIGNEMENTS INDUCTIFS ET IMPLICATIONS THEORIQUES

##### 4.1. les risques perçus et la veille stratégique :

Concernant la sous-question de recherche «*Quelles sont les contraintes ou risques qui freinent les PME marocaines à s'engager ou à intensifier de façon soutenue leur engagement dans les activités d'exportation vers l'Afrique?* »,

## ***Les risques perçus à l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique et le rôle actif de la veille stratégique: enseignements inductifs et implications théoriques / Ibrahim ASSABANE, Said MSSASSI***

l'analyse issue du codage et des récits a fait émerger Cinq types de risques: risque client, Risque d'ordre culturel, Risque d'ordre politique, Risque lié à la concurrence, Risque d'ordre réglementaire.

La validation des résultats de la recherche a été obtenue à partir de leur confrontation à la littérature existante. Les interviewé soulignent que les risques en Afrique sont révélateurs de la mise en place de la veille stratégique

Dans une étude portant sur les PME exportatrices, Mssassi S. et Assabane I. (2018) ont recensé onze risques regroupés en plusieurs sous-dimensions, ces derniers sont liés au manque d'informations sur le marché, les clients, les concurrents, d'ordre politico réglementaire et d'ordre culturel. Olivier Hassid (2008, p.44) stipule que «*face à des risques peu prévisibles, la vigilance et l'anticipation sont nécessaires*». La veille stratégique est favorable à l'exportation car elle permet d'accéder et de faire circuler l'information nécessaire à une production efficace afin de réduire les risques liés à la distance et aux différences culturelles avec un client localisé à l'étranger (St-Pierre, Monnoyer & Boutary, 2006). Certaines études (Amabile, Laghzaoui & Boudrandi, 2011; Poisson, Su & Gasse, 2005) montrent l'effet significatif et positif entre l'intensité des activités de veille stratégique et la réussite à l'exportation, notamment vers les zones plus risquées.

Dans la même ligne, Béatrice Plottu et Caroline Widehem (2014) stipule qu'une démarche de veille vise à attirer l'attention sur l'occurrence possible de certains risques collectifs liés aux choix stratégiques d'entreprises. Elle se base sur le suivi d'indicateurs clés relatifs à différentes variables afin de détecter des ruptures et des mutations possibles dans l'environnement et le comportement des acteurs. Ces variables doivent être à la fois les plus explicatives et les plus réactives aux évolutions du secteur face aux perturbations de son environnement.

Chaque secteur d'activité doit savoir observer, évaluer et analyser des ensembles de risques afin de tenir compte de leurs effets. Il est primordial de mettre en place un système

d'observation et de décryptage des signaux pour comprendre la genèse de ces risques susceptibles d'émerger, et permettre leur anticipation (Bouyssou, 1997).

Ce système qualifié de «*screening des localisations potentielles*», selon Lemaire (2003, p. 245), permet d'identifier des localisations et des activités internationales potentielles. Cette démarche s'appuie sur la collecte de différentes formes d'informations, à caractère secondaire et aussi primaire. Cette dernière permet de mettre en œuvre une collecte d'informations rapides, en s'appuyant sur un certain nombre d'experts externes à l'entreprise (technico-commerciaux d'entreprises partenaires, transitaires, etc.). Pourtant, dynamiser la recherche documentaire en y associant les témoignages accessibles dans le pays d'origine permettrait d'en tirer parti dans le cadre d'une véritable veille synthétisant en permanence des deux types d'informations (Lemaire, 2003).

Cette étape préliminaire cherchera, par la veille stratégique, à mettre en évidence un ensemble de variables simples susceptibles à caractériser chaque environnement géographique et puis le secteur considéré en tenant en compte la préoccupation de l'entreprise.

Les auteurs dont les contributions portent sur le processus informationnel ont pour point commun de soulever généralement l'importance de la veille stratégique pour comprendre la genèse de risque. Nous déduisons, d'après ces auteurs, qu'une organisation est d'autant imposée aux risques qu'elle recourt à la mise en place d'un système de veille stratégique.

***P1: les risques perçus dans tous les secteurs corréleront positivement avec la mise en place de la veille stratégique.***

### **4.2. La veille stratégique et la richesse en sources fiables d'informations**

Les répondants veillent surtout les sources d'informations informelles sur le terrain; ce mode de veille leur permet de multiplier leurs sources d'informations qu'ils considèrent plus fiables. L'analyse de l'action, dans ce contexte, montre que ces derniers multiplient leurs sources

d'informations plutôt informelles, compte tenu leur fiabilité en faisant appel à leurs compétences relationnelles. En effet, pour pouvoir accéder aux sources fiables d'informations, les interviewés stipulent qu'il faut pratiquer la veille stratégique et que le veilleur doit être doté de compétences relationnelles ou de négociation.

En revenant à la littérature, les tenants de la théorie entrepreneuriale conçoivent implicitement l'organisation comme un agent de changement, d'innovation. D'ailleurs, la définition classique de l'entrepreneur l'associe étroitement à la prise de risques dans un environnement incertain (Cantillon, 1931 ; knight, 1921).

C'est davantage dans les travaux de Kirzner (1973) et de Drucker (1985) que nous retrouvons les formulations les plus élaborées du lien entre l'information et l'activité entrepreneuriale.

Drucker (1985) précise que l'acte d'innovation caractérise l'entrepreneur qui, pour innover, doit contrôler sept sources d'innovation : l'imprévu, les contradictions, les besoins, les changements dans l'industrie, les changements démographiques, les changements culturels (de perception, de signification) et les nouvelles connaissances.

La thèse soutenue par l'auteur suggère implicitement qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle pratique une veille systématique et ciblée des sources de changement.

La thèse soutenue par Kirzner (1973) soutient que l'entrepreneur se distingue par le fait qu'il ne se limite pas à réagir aux informations du marché. Par son état d'éveil, il est à l'origine des changements qui affectent le marché. En consolidant la thèse de Kirzner, Busenitz (1996) affirme que le comportement de recherche d'information de l'entrepreneur est la manifestation de cet état d'éveil.

Nous pouvons déduire de ce qui précède qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle manifeste un état d'éveil à l'égard des changements dans son environnement.

Une étude de Kaish et Gilad (1991) rapporte que les entrepreneurs, pour veiller leur

environnement, procèdent à des méthodes non verbales de recherche d'information. Ils se livrent à des lectures extensives, à des exercices d'introspection et exploitent des sources non traditionnelles d'information (banques de brevets, rencontres lors de voyages à l'étranger). Ces dites sources correspondent à ce que Granovetter (1973) appelle des réseaux faibles, lesquels permettent l'accès à des signaux riches.

En somme, les implications théoriques issues des contributions de la théorie entrepreneuriale permettent d'affirmer qu'une organisation est d'autant riche en sources d'informations qu'il manifeste un état de veille à son environnement, d'où notre deuxième proposition :

***P 2: La PME exportatrice est d'autant riche en sources d'informations qu'elle pratique la veille stratégique, sous condition d'être dotée d'une compétence informationnelle.***

#### **4.3. La veille stratégique et la richesse en informations sélectives :**

La veille, pour les répondants, leur permet de se procurer des informations précises. Ces informations subissent des opérations de sélectivité répondant aux critères de qualité et utilité. Ce processus nécessite des compétences solides afin d'avoir la faculté de s'assurer de sa véracité. Le rôle modérateur des compétences de sélections d'informations utiles et de qualité renforce cette capacité.

Par conséquent, la veille stratégique permet aux répondants d'enrichir leurs informations sélectionnées par critères d'utilité et de qualité tout en recourant aux compétences du dirigeant dans ce domaine.

Les implications théoriques, dans le cadre des contributions s'inscrivant dans le cadre de la contingence, reposent sur le postulat de base selon lequel les organisations sont des systèmes ouverts confrontés à l'incertitude. Dans ce contexte, les organisations doivent s'adapter à leur environnement pour survivre et gérer le risque lié à l'incertitude. Dans ce cadre, nos réflexions sont essentiellement axées sur les

***Les risques perçus à l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique et le rôle actif de la veille stratégique: enseignements inductifs et implications théoriques / Ibrahim ASSABANE, Said MSSASSI***

processus organisationnels permettant d'assurer l'efficacité de l'adaptation à l'environnement.

Selon les piliers de la théorie de la contingence, Lawrence et Lorsch (1967), les organisations sont en mesure de se structurer adéquatement à condition de disposer d'informations valides sur leur environnement. Dans le même sens, l'adaptation requiert un système de veille dont la qualité dépend de la clarté, l'opportunité, la fiabilité, la validité, l'adéquation et l'étendue de l'information qu'il génère (Wilensky, 1967). Les deux auteurs mettent en exergue la richesse de l'information.

Porter (1986), de sa part, insiste plutôt sur les types (nature) des informations dont une entreprise doit disposer. Selon l'auteur, tout stratège doit bien connaître les forces qui déterminent la dynamique de son secteur d'activité. Ces forces font référence aux concurrents, aux fournisseurs, aux clients, aux nouveaux entrants et aux produits substitués. La connaissance de ces forces permet à une organisation d'identifier les domaines où ses actions produiront des retombées maximales.

Nous déduisons, d'après Porter, qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle dispose d'informations sur les principaux acteurs dans son environnement.

Dans la même perspective, Galbraith (1973), dans le cadre de la théorie de l'incertitude, met l'accent sur la quantité de l'information. Selon l'auteur, l'incertitude stratégique à laquelle une organisation est exposée correspond à l'écart entre la quantité d'informations dont elle a besoin et la quantité d'informations dont elle dispose pour accomplir ses activités. La capacité à réduire cette incertitude conditionne donc l'efficacité des activités. La thèse soutenue par Galbraith (1973) permet d'avancer qu'une organisation est mieux informée si elle dispose de la quantité d'information dont elle a besoin.

La position défendue par ces auteurs suggère qu'une organisation est d'autant bien informée qu'elle possède ou a accès à des informations riches (Lawrence & Lorsch, 1967; Wilensky, 1967; Porter, 1986) et de qualité (Galbraith, 1973) sur son environnement.

Les auteurs dont les contributions portent sur le processus informationnel ont pour point commun de soulever généralement l'importance de la veille stratégique (scanning) et des mécanismes organisationnels nécessaires à son efficacité : mode, fréquence, continuité (Baumard, 1996; Fahey *et al.*, 1981 ; Jain, 1984).

Plusieurs études confirment la multiplicité des configurations de la veille dans les organisations (Baumard, 1996; Fahey *et al.*, 1981; Jain, 1984). Les configurations dynamiques de veille sont généralement caractérisées par l'engagement des dirigeants, la poursuite d'objectifs clairs, la mobilisation des ressources appropriées et la continuité des pratiques.

Baumard (1996) soutient que la performance d'un système de veille dépend étroitement de la qualité et de la quantité des informations qu'il procure.

Les travaux ci-dessus suggèrent qu'une organisation est d'autant mieux informée qu'elle pratique une veille proactive sur son environnement.

En somme, les implications théoriques relevées des contributions de la théorie de la contingence permettent d'avancer qu'une organisation qui surveille son environnement est d'autant mieux informée dans la mesure où elle dispose d'informations de qualité, suffisantes ou encore qui sont essentielles sur leur environnement. La richesse d'informations ancre bien une richesse de quantité et de qualité, d'où la proposition suivante:

***P3: La PME exportatrice est d'autant riche en informations qu'elle pratique la veille stratégique, sous condition d'être dotée d'une compétence informationnelle.***

#### **4.4. Les comportements informationnels et la gestion de risques**

Les informations sélectives qui répondent aux critères de « Cas 1 » lui permet d'agir face aux risques « *l'information qui est fiable et qui est de qualité, qui nous aide à revoir ou réviser ou renforcer notre plan d'action* ». Par ceci, l'objectif ultime de ce cas et auquel il arrive,



## ***Les risques perçus à l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique et le rôle actif de la veille stratégique: enseignements inductifs et implications théoriques / Ibrahim ASSABANE, Said MSSASSI***

c'est d'éliminer le risque perçu et non pas seulement le réduire.

Au niveau de l'entreprise, le dirigeant prend des mesures, en se référant à sa richesse d'informations, pour une prise de décision stratégique convenable face aux risques perçus en disant que « *La veille stratégique permet la prise de décision au sein de l'organisation, c'est anticiper à travers des informations ; c'est cette décision qui permet de gérer le risque selon des degrés : l'éliminer, le réduire ou de l'accepter* »

Les propos de l'interviewé 3 permettent de confirmer l'impact des informations retenues, par toutes sortes de veille, sur les actions de l'organisation dans la prise de décision quand aux risques perçus afin de se protéger.

En ce qui concerne les implications théorique, Olivier Hassid (2008, p.61) stipule que « *mémoriser trop d'informations conduit à générer un risque excessif* ». La richesse d'information revêt une importance particulière dans la mesure où chaque pays est assorti d'un risque politique, économique ou financier. L'information doit ainsi couvrir le particularisme socioculturel, modalités de paiement, logistique, etc. (Abakouy Mostafa, 2006).

La richesse d'information stimule l'accumulation de connaissances sur les marchés étrangers. Ces connaissances permettent ainsi à l'entreprise de réduire l'incertitude et le risque souvent associés aux affaires internationales tout en améliorant sa position à l'égard de ses concurrents et en lui permettant de déceler des opportunités pour d'autres activités d'affaires (Autio, Sapienza & Almeida, 2000; Zahra, Ireland & Hitt, 2000).

En se référant à notre revue de littérature, nous pouvons constater que plusieurs apports ont été retenus pour mettre en évidence les informations apportées à la PME exportatrice par la mise en place d'un système de veille stratégique. Dans ce sens, nous pouvons prédire que les informations retenues par la veille stratégique permettent de réduire les risques en PME exportatrices en comblant les besoins informationnels de différentes dimensions environnementales.

En rapport avec la richesse en informations et ses dimensions qui convergent avec les risques relevés en PME exportatrices, nous avançons la proposition suivante:

***P 4: La PME exportatrice est moins exposée aux risques qu'elle dispose (ou a accès à) d'informations riches.***

## **5. CONCLUSION**

Sur la base d'une exploration empirique par induction, nous avons recensé les principaux risques perçus par les PME lors du processus d'internationalisation dans les marchés de l'Afrique subsaharienne. Face à ces risques, les interviewés mettent en évidence les apports d'un système de veille stratégique pour gérer ces risques. Cette exploration empirique nous a permis de déceler l'importance qu'occupent les comportements informationnels, chez les répondants, issus de la veille stratégique.

Néanmoins, la réussite de la veille stratégique, chez la totalité des interviewés, est conditionnée par leur détention de compétences d'accessibilité et de traitement d'informations. Cette capacité regroupe plusieurs dimensions dont les principales sont les compétences relationnelles et celles liées aux compétences à l'international, en terme de métier (langues et pratiques des affaires, etc.).

Notre aller-retour, entre le terrain et la théorie, nous a permis de déceler les implications théoriques des thèmes et sous-thèmes issus de notre traitement des propos des interviewés. En effet, la mise en place d'une cellule de veille stratégique en PME exportatrices apparaît comme un soutien efficace pour le développement dans des marchés étrangers, et principalement ceux perçus trop risqués. Elle est ainsi préconisée par ses finalités, évoquées par les interviewés et relevées dans la littérature, pour toute entreprise qui se dynamise dans un environnement turbulent afin de minimiser les incertitudes perçues et d'anticiper les risques qui en découlent. Ceci lui permet de s'armer d'informations stratégiques riches et de sources d'informations pertinentes relatives aux facteurs risques.

## 6. REFERENCES

- ABAKHOY Mustapha (2006). *Performance à l'international des PME marocaines*. Dans l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. 8<sup>ème</sup> congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME. Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre.
- Amabile, S., Laghzaoui, S. et Boudrandi, S. (2011). *Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices*. Management & Avenir, Vol. 44, N°4, pp. 15-33.
- Béatrice Plottu et Caroline Widehem (2014). *Des stratégies individuelles gagnantes de spécialisation à l'anticipation et à la gestion collective des risques - l'exemple de la filière française du végétal d'extérieur d'ornement*. Management & Avenir, Vol.7, N° 73, pp. 15-32.
- Baumard, P. (1996). *Les organisations déconcertées ; la gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Paris.
- Brouard F., (2004). *Développement d'un outil, diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME*. CIFEPME, CNRS, Université Lyon 2.
- Bouyssou, J. (1997). *Théorie générale du risque*. Economica, Paris.
- Brustbauer, J. (2014). *Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model*. International Small Business Journal, DOI: 10.1177/02662426114542583.
- Busenitz, L.W. (1996). *Research on entrepreneurial alertnes*. Journal of Small Business Management, vol. 34, n. 4, pp. 35-44.
- Drucker, P. (1985), *Les entrepreneurs*, Paris, L'Expansion Hachette.
- Erkko Autio, Harry J. Sapienza and James G. Almeida (200). *Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth*. The Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 5 (Oct., 2000), pp. 909-924.
- Fahey, L, Kling, W.R. et V.K. Narayanan (1981). *Environmental scanning and forecasting in strategic planning - The state of the art*. Long Range Planning, vol. 14, n. 1, pp. 32-39.
- Jain, S.C. (1984). *Environmental scanning in US corporations*. Long Range Planning, vol. 17, n. 2, pp.117-128.
- Jean-Paul Lemaire (2003). *Stratégies d'internationalisation : Développement international de l'entreprise*. Edition Dunod, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, p.244.
- Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Massachussets, Addison-Wesley Publishing Compagny.
- Ghoshal, S (1987). *Global strategy: An organizing framework*. Strategic Management Journal, Vol, 8, N°5, pp.425-440.
- Granovetter, Mark S. (1973). *The strength of weak ties*. American Journal of Sociology, vol. 78, n. 6, pp. 1360-1380.
- Kaish, S. et B. Gilad (1991). *Characteristics of opportunities search of entreprepeurs versus executives: sources, interests, general alertness*. Journal of Business Venturing, vol. 6, n. 1, pp. 45-61
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Illinois, Chicago University Press.
- Knight, F.-H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Lawrence, P.R. et J.W. Lorsch, (1967). *Organization and environment*. Massachussets, Harvard Business School, Boston.
- Mssassi Saïd et Assabane Ibrahim (2018), « *Risques et Rôles en PME exportatrice: La Notion de Veille Stratégique* », European Scientific Journal, Vol.14, N°34, Décembre, pp. 268-291.
- Olivier Hassid (2008). *la gestion des risques*. Paris, Ed. Dunod, 2<sup>ème</sup> édition.
- Poisson, R., Su, Z. et Gasse, Y. (2005). *PME sur les marchés émergents: le modèle de Porter mis à l'épreuve*. Dans Actes du congrès 2005 de l'Association des sciences administratives du Canada - ASAC, Toronto.
- Porter M.E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors*. New York, The free press.
- Porter, M.E. (1986). *L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris, Inter.ditions.
- St-Pierre, J., Monnoyer, M.-C. et Boutary, M. (2006). *Le rôle des TIC sur le degré*

***Les risques perçus à l'internationalisation des PME marocaines vers l'Afrique et le rôle actif de la veille stratégique: enseignements inductifs et implications théoriques / Ibrahim ASSABANE, Said MSSASSI***

- d'exportation des PME : une étude exploratoire.* Actes du 1<sup>er</sup> CIFEPM, Fribourg, Suisse, pp.24-27.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion.* Economica p.290.
- Wilensky, H.L. (1967). *Organizational intelligence: knowledge and policy in government and industry.* New York, Basic Books Inc. Publishers.
- Zahra SA, Ireland RD, Hitt MA.. (2000). *International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance.* Academy of Management Journal 43: pp. 925–950.