

Risques et Rôles en PME Exportatrice : La Notion De Veille Stratégique

Mssassi Saïd, P.E.S.

Assabane Ibrahim, doctorant

L'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Abdelmalek
Essaâdi, Tanger, Maroc

CEDoc « Economie et Gestion »

Laboratoire de recherche « Stratégie, Management et Gouvernance »

Doi:10.19044/esj.2018.v14n34p268 [URL:http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n34p268](http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n34p268)

Abstract

This paper focuses on analyzing the contribution of Environmental Scanning System to the risk management of the export operations of SME. From a methodological point of view, we have mobilized a theoretical exploration based on a meta-analysis research concerning the risks faced by SME exporters and the efficient role to set up the Environmental Scanning System for these business units. The results of this research allow us to determine the benefits of this Environmental scanning on these companies.

Keywords: Environmental scanning, risks, information, SME exporter

Résumé

Ce papier a pour objectif d'analyser la contribution du système de la veille stratégique au management de risques des PME exportatrices. Sur le plan méthodologique, nous avons mobilisé une exploration théorique des travaux de recherche portant sur les risques en PME exportatrices et le rôle actif de la mise en place d'un système de veille dans lesdites PME. Les résultats de cette recherche nous ont permis de déterminer les apports de la veille stratégique au sein de ces entreprises.

Mots-clés: Veille stratégique, risques, informations, PME exportatrice

Introduction

À l'ère de la mondialisation, la PME exportatrice est désormais en interaction permanente avec son nouvel environnement international. Son expansion dans ce nouvel environnement est une activité dont l'issue n'est jamais parfaitement garanti, étant donné l'incertitude et les risques qui le

caractérisent. Face à ces risques auxquels s'ajoutent le manque d'expérience et de disponibilité, un taux de 70% des entreprises exportatrices échouent dans leur engagement à l'international et une bonne part d'entre elles abandonneront complètement leurs activités d'exportation (Lemaistre *et al.*, 2013).

Les échecs rencontrés dans les activités d'exportation des PME s'expliqueraient notamment par les ressources limitées dont elles disposent, ce qui réduirait leurs capacités à anticiper les risques qu'elles devront affronter (Rodriguez *et al.*, 2010) et ainsi à les gérer. À ceci s'ajoute l'absence d'outils de gestion des risques qui empêche les PME d'apprendre de leurs échecs pour améliorer leurs compétences internationales et leur capacité d'être plus compétitives (Silva *et al.*, 2013).

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). L'une des premières étapes à réaliser dans la mise en place d'un processus de gestion du risque consiste en l'identification des risques auxquels s'expose l'entreprise (Smith & Merritt, 2002).

Problématique

Dans ce nouveau contexte, pour saisir de l'opportunité et se protéger contre les risques inhérents, la PME doit développer des outils lui permettant l'accès à l'information anticipative. C'est ainsi que l'action de surveiller son environnement est devenue primordiale pour les dirigeants. Ainsi, notre problématique est la suivante : comment la veille stratégique peut-elle contribuer au management de risques en PME exportatrice ?

Notre problématique nous permet de dégager une cascade d'interrogations auxquelles nous allons apporter des éléments de réponse dans ce travail : Qu'est-ce qu'une veille stratégique et quelles sont ses finalités ? Quels sont les risques auxquels sont affrontées les PME exportatrices lors de l'engagement à l'international ? Quels sont les apports de la veille stratégique au sein de ces entreprises ?

Objectifs

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

Hypothèse universelle

Les risques en PME exportatrices génèrent plus d'incertitude stratégique favorisant la mise en place d'un système de veille stratégique nécessaire au management de risques. Ce dernier dépend de la capacité de l'entreprise à enrichir ses informations et sources d'informations sur les

facteurs risques du marché international. La compétence informationnelle joue un rôle intermédiaire dans cette relation.

Méthodologie

Nous procédons d'abord à l'identification des risques les plus significatifs et les plus cités par 12 travaux récents dans différents contextes, durant les années 2004-2017, pour élaborer notre référentiel de risques liés au manque d'informations en PME exportatrices. Puis, nous explorons la littérature traitant les apports de la veille stratégique afin de dégager sa contribution au management de risques.

Plan à suivre

Nous délimiterons, dans la première partie, le concept de veille stratégique et relèverons ses finalités pour la PME. La deuxième partie sera consacrée à une revue de littérature sur les risques en PME exportatrices. Finalement, la troisième partie sera dédiée aux apports de la veille stratégique en management de risques.

1. Cadre conceptuel : La veille stratégique

Cette section a pour objectif de présenter le cadre théorique relatif à la veille stratégique. Dans un premier temps, nous commençons par délimiter le concept de veille stratégique, les étapes de son évolution. Puis, nous présentons ses utilités assignées en PME.

1.1 Le concept de la veille stratégique : origine et évolution

La littérature en management de l'information propose un large panel de définitions concernant la veille stratégique. Le concept de veille stratégique est une dénomination différente issue du concept de « scanning » qui a évolué ces plusieurs décennies après les changements incessants de l'environnement de l'entreprise. (C. Cohen, 2003).

Le tableau suivant présente les définitions les plus acceptées par la littérature à travers les différentes phases d'évolution du concept:

Tableau 1. Évolution et définitions de la veille stratégique

Auteurs	Définitions et évolution du concept	Apports
Concept Scanning		
Aguilar, F.J. (1967)	<i>« Scanning is the activity of acquiring information about events and relationships in a company's outside environment, the knowledge of which would assist top management in its task of charting the company's future course of action ».</i>	Un outil d'assistance aux cadres supérieurs pour scruter l'environnement.
Concept Vigilance		
Oury, J.M. (1983)	<i>« une activité qui exige en permanence de l'observation et de l'interrogation ».</i>	Une activité en permanence.
Duval, R. (1990)	<i>« être vigilant c'est se tenir prêt à réagir vis-à-vis d'un événement dont on ne sait quand il se produira, ni sous quelle forme il surviendra, ou même s'il arrivera. Être vigilant, c'est être prêt face à une éventualité incertaine pour ne pas se laisser surprendre. [...] La vigilance met d'emblée la conscience en relation non seulement avec ce qui se manifeste, mais aussi avec ce qui demeure en suspens ou inconnu ».</i>	C'est être prêt face à une incertitude.
Concept Surveillance de l'environnement		
Porter, M.E. (1980)	<i>« le développement et l'utilisation d'un système de surveillance de l'environnement concurrentiel est l'un des points clés d'une formulation efficace de la stratégie »</i>	Un système qui vise à la formulation d'une stratégie
Thiéart, R.A. (1984, p.88)	<i>« un processus dynamique qui se renouvelle sans cesse et qui se nourrit de l'ensemble des données provenant des différentes sources auxquelles l'entreprise peut avoir recours »</i>	Un processus continu.
Morin, J. (1985)	<i>Le rôle de la surveillance est de détecter des menaces et des opportunités à des fins de protection contre les surprises stratégiques et de gagner du temps ».</i>	Un outil de protection contre les surprises.
Marteau, G. et Lesca, H. (1986)	<i>« le processus par lequel l'entreprise scrute l'environnement pour s'y adapter et survivre ».</i>	Un processus d'adaptation et de survie.
Concept Veille stratégique		
Lesca, H. et Raymond, L. (1993) ; Lesca (2003)	<i>« la veille stratégique est le processus collectif, proactif et continu, par lequel un groupe d'individus traque (capte), de façon volontariste, et utilise des informations pertinentes concernant leur environnement extérieur et les changements pouvant s'y produire (y compris les ruptures) dans le but de créer des opportunités d'affaires, d'innover, de réduire des risques et l'incertitude en général. L'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir rapidement, au bon moment et aux moindres coûts ».</i>	Un processus collectif de création d'opportunités et de réduction de risques et d'incertitude aux moindres coûts.
Reix (2000)	<i>« La veille stratégique est un système d'information d'aide à la décision, parmi ceux qui ont comme objectif de fournir des informations aux décideurs et de les assister dans leur processus de décision ».</i>	Un système d'aide à la décision.

L'évolution du concept, dans les études antérieures, passe par plusieurs phases : la genèse avec le concept scanning d'Aguilar, sa consolidation avec les concepts de vigilance de Oury, J.M. (1983) et Duval, R. (1990) et de surveillance de Porter, M.E. (1980), Thiéart, R.A. (1984, p.88) , Morin, J. (1985) et Marteau, G. et Lesca, H. (1986) et finalement sa maturité avec le concept de veille stratégique de Lesca, H. et Raymond, L. (1993), Lesca (2003) et Reix (2000).

Le développement du concept, avec les trois phases citées ci-dessus, contribue à délimiter le concept de la veille stratégique qui enracine désormais des dimensions supplémentaires qui se sont ajoutées au cours du processus de son évolution.

1.2 Les finalités de la veille stratégique

La revue de la littérature a permis de relever deux finalités principales auxquelles répond la veille stratégique pour l'entreprise. Il s'agit principalement d'anticiper face à l'évolution de l'environnement et de réduire des risques liés à son interaction avec ce dernier. Ces deux finalités nous apparaissent complémentaires, car c'est en anticipant le changement par la détection des signaux faibles que l'entreprise pourrait réduire le risque lié à l'incertitude par une décision intelligente prise après collecte et traitement d'informations stratégiques. Le tableau suivant présente les finalités les plus acceptées par la littérature :

Tableau 2. Finalités de la veille stratégique

Finalités	Auteurs
- Réduire l'incertitude dans la prise de décision.	Pateyron, E. (1998); Lesca (1994) Pateyron (1997) ; Lesca (1997) ; Lesca Humbert et Schuler Maria (1995)
- Accroître la capacité à anticiper les changements.	LESCA et al. (2005) ; LESCA (2001) ; LESCA Humbert (1995)
- Pouvoir agir vite, en bon moment, avec le maximum d'efficacité et le minimum de ressources.	Kamoun-Chouk (2009) ; Lesca et Castagnos (2000)
- Réduire les risques liés à l'incertitude.	Lesca et Castagnos (2000)
- Se créer des opportunités d'affaires.	Lesca et Castagnos (2000)
- Détecter des menaces et des opportunités.	Morin, J. (1985)

Compte tenu de ses finalités, la première étape du processus de la veille stratégique comprend principalement l'expression des besoins (Serge Amabile et *al.*, 2013). C'est ainsi que notre investigation consiste à relever les besoins informationnels en PME exportatrices permettant de cibler les acteurs à scruter.

2. Risques liés au manque d'informations en PME exportatrices : Revue de littérature.

L'expression des besoins informationnels en PME exportatrices, telle qu'est avancée par Serge Amabile, constitue notre première étape d'exploration dans la littérature. Ces besoins sont perçus comme facteurs de risque par les PME exportatrices lors de l'engagement à l'international. Pour gérer ces risques, l'entreprise doit élaborer une stratégie de gestion des risques en mémorisant le nombre d'informations suffisantes (Olivier Hassid, 2008).

2.1 Défis informationnels des PME exportatrices lors de l'engagement à l'international

Les défis qui accompagnent le développement international de toute entreprise mettent en évidence l'importance des besoins en informations (Wafi Chtourou, 2006). Ces besoins se font plus durement ressentir lorsque l'entreprise exporte surtout dans de nombreux pays (Burton & Schlegelmilch, 1987). *L'internationalisation agit donc comme un révélateur des besoins informationnels* (Monnoyer, 1995, p.82). L'absence d'information sur les marchés étrangers freine la décision d'exporter (Philippe, 1990).

Comparativement aux firmes, « *les PME, plus que les grandes entreprises, ont besoin d'accéder à des sources externes d'information(...) pour toucher les marchés qu'elles visent* » (l'OCDE, 2004). De même, la superposition du caractère réduit des structures de PME et le caractère géographiquement très large de leur environnement engendre un besoin informationnel plus important et plus diversifié que ceux des entreprises non exportatrices (Monnoyer, 1993). Ces besoins augmentent au fur et à mesure de la complexification de l'engagement international (Seringhaus, 1987; Wafi Chtourou, 2006).

Les informations importantes au développement des activités à l'étranger pourraient être classées, selon Cafferata et Mensi (1995), en trois perspectives : une première standard (valable pour toutes les entreprises), une deuxième flexible (valable pour les entreprises du secteur) et une troisième spécifique (valable pour l'entreprise).

Compte tenu de ces spécificités, certains chercheurs en management international mettent en évidence des besoins en information des PME à l'étranger sur les marchés, l'environnement légal, les ressources disponibles et les conditions générales (Keegan, 1980), d'autres manifestent des besoins sur l'aspect concurrentiel, l'aspect marketing et commercial, l'aspect technologique et l'aspect sociétal (Wafi Chtourou, 2006).

Dans son étude empirique des besoins en informations des PME exportatrices, Wafi Chtourou (2006) stipule que 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, 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. Ces besoins sont annonciateurs de risques pour les PME exportatrices lors de leur engagement à l'international. Il est donc

opportun de recenser les études empiriques traitant les risques en PME exportatrices afin de déceler les risques découlant de ces besoins.

2.2 Les études des risques liés au manque d'informations en PME exportatrices

Lors de l'ouverture sur le marché étranger, certaines classifications ont été déjà établies, dans plusieurs travaux, en vue d'identifier les sources potentielles de risques liés au manque d'informations en PME exportatrice.

Nous procédons à l'identification des risques les plus significatifs et les plus cités dans différents travaux, datant de 2001 à 2017, pour élaborer notre référentiel de risques liés au manque d'informations en PME exportatrices. En tout, nous avons recensé 35 principaux risques à l'exportation desquels nous avons relevé, par ordre de fréquence, 11 risques liés au manque d'informations sur l'environnement international.

Le tableau suivant synthétise les risques les plus significatifs, par ordre de fréquence, qui sont relevés dans les travaux antérieurs :

Tableau 3. Les facteurs de risques, liés au manque d'informations, les plus significatifs par les différents auteurs dans les études antérieures

Risques en PME exportatrices à l'international	Bassen, Behan et Gilbert (2001)	Ahmed et al. (2004)	Leonidou, L. C. (2004)	Neupert et al. (2006)	Brahim Allali (2006)	Abakouy Mostafa (2006)	Ortiz et Ortiz (2008)	Runthinda (2008)	Le et Luong (2009)	Noémie Dominguez (2016)	Arrouche Nacera (2017)	Laghzaoui et Sliman (2017)	Simin Lin (2009)	Fréquences
Insuffisante d'Information pour localiser/analyser les Marchés			✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	9
-Risque politique dans les pays visés			✓							✓				3
-Forte concurrence sur les marchés étrangers	✓		✓		✓									4
-Difficulté de rejoindre les prix des compétiteurs à l'étranger			✓					✓						2
-Exigence bureaucratique du pays d'origine					✓									2
-Difficulté d'obtenir une représentation adéquate à l'étranger		✓	✓						✓					3
-Manque d'information sur les opportunités pour le produit sur les marchés extérieurs			✓											1
-Différences dans les habitudes d'utilisation du produit par les clients étrangers			✓											2
-Différences culturelles avec les pays visés par l'exportation				✓						✓				3
-Réglementation étrangère restrictive	✓									✓				2
-Risque de perdre de l'argent en vendant à l'étranger				✓										2

Le tableau ci-dessous récapitule les résultats les plus significatifs de 12 études effectuées dans différents contextes par Laghzaoui et Sliman (2017), Nacera Arrouche (2017), Le et Luong (2009), Simin LIN (2009), Ortiz et Ortiz (2008), Runtihinda (2008), Abakouy Mostafa (2006), Brahim Allali (2006), Neupert *et al.* (2006), Leonidou (2004), Ahrned *et al.* (2004), et Bassen, Behan et Gilbert (2001). Les études faites par ces auteurs montrent que 24 contraintes sont significatives, dont 11 sont significativement liées au manque d'informations pour les PME exportatrices.

Ces risques regroupant plusieurs sous-dimensions sont liés au manque d'information sur le marché, les clients, les concurrents, d'ordre politico-réglementaire et d'ordre culturel. Il s'agira, dans les points suivants, de relever la contribution de la veille stratégique au management de ces risques.

Tableau 4. Synthèse des risques liés au manque d'informations en PME exportatrices

Les dimensions	Les sous-dimensions	Auteurs
Manque d'informations sur le marché	Insuffisante information pour localiser/analyser les Marchés	Leonidou, L. C. (2004) ; Abakouy Mostafa (2006) ; Ortiz et Ortiz (2008) ; Runtihinda (2008) ; Le et Luong (2009) ; Arrouche Nacera (2017) ; Laghzaoui et sliman (2017) ; Simin Lin (2009)
	Manque d'information sur les opportunités pour le produit sur les marchés extérieurs	Leonidou, L. C. (2004)
Manque d'informations sur les clients	Risque de perdre de l'argent en vendant à l'étranger	Leonidou, L.C. (2004) ; Neupert et al. (2006) ; Ortiz et Ortiz (2008)
Manque d'informations sur les concurrents	Forte concurrence sur les marchés étrangers	Bassen, Behan et Gilbert (2001) ; Leonidou L. C. (2004) ; Brahim Allali (2006) ; Ortiz et Ortiz (2008)
	Difficulté de rejoindre les prix des compétiteurs à l'étranger	Leonidou, L.C. (2004) ; Runtihinda (2008)
	Difficulté d'obtenir une représentation adéquate à l'étranger	Ahmed et al. (2004) ; Leonidou, L. C. (2004) ; Le et Luong (2009)
Manque d'informations d'ordre politico-réglementaire	Risque politique dans les pays visés	Leonidou, L.C. (2004) ; Ortiz et Ortiz (2008)
	Exigence bureaucratique du pays d'origine	Brahim Allali (2006) ; Ortiz et Ortiz (2008)
	Réglementation étrangère restrictive	Bassen, Behan et Gilbert (2001)
Manque d'informations d'ordre culturel	Différences culturelles avec les pays visés par l'exportation	Leonidou, L. C. (2004) ; Neupert et al. (2006)
	Différences dans les habitudes d'utilisation du produit par les clients étrangers	Leonidou, L. C. (2004) ; Ortiz et Ortiz (2008)

1. La veille stratégique en PME exportatrice et le management de risques : élaboration du cadre conceptuel, des hypothèses de recherche et du modèle

Le processus primitif d'internationalisation débute par la collecte d'informations relatives aux nouveaux marchés (Naima Labiad & Mohamed Bensaid, 2017). Cette sensibilité à l'information influence positivement la structuration et la diffusion des activités de la veille stratégique au sein des PME exportatrices (Serge Amabile et *al.*, 2013).

Ainsi, dans le 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) permanentes 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 commerciales, concurrentielle et technologique, constituent généralement un élément majeur du succès des entreprises internationales (Ali & 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 » accessibles à l'entreprise* » (Lemaire, 2003, p.244) ; car, selon l'auteur, les informations d'origine *homme de terrain* sont les plus nombreuses et surtout les plus familières aux membres de PME/PMI. Elles permettent d'identifier des opportunités et des menaces internationales qui constituent l'étape initiale de la formulation de stratégie d'internationalisation.

3.1 Les risques en PME exportatrices et la veille stratégique

Selon Olivier Hassid (2008, p.44), « *face à des risques peu prévisibles, vigilance et 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.

H1 : les risques perçus dans tous les secteurs corréleront positivement avec la mise en place de la veille stratégique en PME exportatrice.

3.1 La Veille Stratégique et la richesse des sources d'informations

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 contributions issues 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.

3.2 La veille stratégique et la richesse d'informations

Les 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 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, 1991; Fahey *et al.*, 1981 ; Jain, 1984).

Plusieurs études confirment la multiplicité des configurations de la veille dans les organisations (Baumard, 1991; 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 (1991) 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 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.

3.3 Le rôle médiateur de la capacité d'absorption de l'information : les compétences informationnelles

La capacité d'absorption de l'information d'une entreprise dans un domaine donné est d'autant plus grande qu'elle possède des compétences riches liées à ce domaine (Cohen & Levinthal, 1990). La perspective cognitive et managériale relevée des travaux de Simon (1945), Daft et Lengel (1984, 1986) et Cohen et Levinthal (1990, 1994) permet de dire qu'une organisation bien informée a la capacité de repérer, de traiter et d'exploiter les nouvelles informations ayant de la valeur.

Spiker et Daniels (1981) soutiennent que le problème fondamental auquel les dirigeants sont confrontés ne réside pas dans la disponibilité insuffisante de l'information, mais plutôt dans leur capacité limitée à extraire, du volume important d'informations dont ils sont constamment inondés, la fraction qui leur est utile.

La thèse véhiculée, ci-dessus, par Simon (1945) porte les germes de la perspective d'interprétation de l'état d'information. L'auteur présente une perspective d'interprétation cognitive en mettant l'accent sur la capacité du dirigeant à exploiter l'information disponible. D'une manière générale, les travaux qui soulèvent l'importance des compétences reliées au processus informationnel s'inscrivent implicitement dans cette perspective cognitive.

Différentes compétences, dont les PME exportatrices ont besoin, sont évoquées dans la littérature. Vu l'abondance des notions de compétences décelées, susceptibles de procurer un avantage concurrentiel pour les PME exportatrices, nous allons nous limiter aux compétences liées au domaine de la veille stratégique, objet de notre étude.

Eriksson *et al.* (1997) utilisent la notion de connaissance expérientielle qui englobe les connaissances factuelles d'affaires (exemple: clients, marchés, concurrents) et les connaissances institutionnelles et normatives (exemple: gouvernement, lois). Seringhaus (1993) utilise la notion d'expertises en marketing d'exportation pour désigner le savoir-faire relié à l'acquisition de l'information sur les marchés étrangers (exemple: identifier les sources d'information, étudier les marchés) et la connaissance des marchés (exemple: langues et pratiques d'affaires à l'étranger).

De notre part, nous utilisons la notion de compétences informationnelles à l'exportation pour signifier les compétences importantes aux PME exportatrices. Nous avons recensé six études empiriques traitant des

compétences considérées importantes par les PME exportatrices par rapport à la collecte et gestion d'information (Cavusgil & Knight, 1997; De Noble *et al.*, 1989; Howard & Herremans, 1988; Keng & Juan, 1989; Pavord & Bogart, 1975; Seringhaus, 1993).

Tableau 5. Les compétences informationnelles considérées importantes par les PME exportatrices

Dimensions de compétences	Auteurs
Identifier, développer des contacts	De Noble <i>et al.</i> (1989); Pavord et Bogart (1975); Seringhaus (1993)
Identifier les sources d'information	Seringhaus (1993)
Maîtriser des langues étrangères	Pavord et Bogart (1975); Seringhaus (1993)
Connaître, comprendre les pratiques d'affaires	Howard et Herremans (1988); Seringhaus (1993)
Acquérir des informations marketing	Seringhaus (1993)
Rechercher des opportunités Identifier de nouveaux marchés	Seringhaus (1993) De Noble <i>et al.</i> (1989)
Sélectionner les agents/distributeurs	De Noble <i>et al.</i> (1989)); Howard et Herremans (1988); Keng et Juan (1989)
Maintenir des relations, collaborer avec les agents/distributeurs	Cavusgil et Knight (1997); Howard et Herremans (1988)

En somme, sur la base de l'interprétation multidimensionnelle que nous avons dégagée de notre analyse de leurs travaux, nous disons qu'une organisation a accès à des informations et des sources d'informations riches dans un domaine donné dans la mesure où elle pratique efficacement la veille stratégique. L'efficacité de cette pratique est conditionnée par des compétences riches.

Hypothèse 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.

Hypothèse 3 : La PME exportatrice est d'autant riche en informations qu'elle pratique la veille stratégique, sous condition d'être dotée d'une compétence informationnelle.

3.1 La richesse d'informations et le management de risques en PME exportatrice :

Selon Olivier Hassid (2008, p.61), « *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 contexte des PME exportatrices et pour les fins de notre étude, nous avons recensé sept études empiriques, soit celles de Samiee et Walters (1990), de Seringhaus (1993), d'Evirgen et al. (1993), de Benito et al. (1993), de Houle (1994), de Hart et al. (1994) et de Julien et al. (1998).

Comme c'est le cas pour les informations susceptibles de réduire les risques, la théorie basée sur les ressources suggère également ici que pas toutes les informations sont susceptibles de conférer un avantage concurrentiel. Dans ce sens, on peut raisonnablement soutenir que les informations peu utilisées ou encore perçues peu importantes par les PME confèrent peu sinon pas d'avantage. Nous avons à cet effet exclu de l'analyse de telles informations et retenu celles qui sont fréquemment utilisées ou perçues importantes par les PME.

Quelques informations importantes au développement des activités à l'étranger sont proposées dans la littérature (Cafferata & Mensi, 1995; Cavusgil, 1984a; Evirgen et al., 1993; Keegan, 1980; Root, 1982; Seringhaus, 1987). Bien qu'elles reposent sur différents paramètres, ces regroupements comportent plusieurs informations comparables identifiées sous diverses appellations. Cafferata et Mensi (1995) appellent des informations standards, flexibles et spécialisées qui représentent une élaboration de ce que Seringhaus (1987) appelle informations objectives. Compte-tenu des risques théoriques recensés, nous avons regroupé ces informations en plusieurs dimensions relatives aux risques relevés dans la littérature.

Tableau 6. Synthèse des apports de la veille stratégique en management de risques liés au manque d'informations

Informations	Dimensions	Auteurs
Clients	- Clients et la demande potentiel	Benito <i>et al.</i> (1994); Evirgen <i>et al.</i> (1993); Julien <i>et al.</i> (1998); Hart <i>et al.</i> (1994); Samiee <i>et al.</i> (1990) Seringhaus (1993)
	-Goûts, préférences des clients	Evirgen <i>et al.</i> (1993); Hart <i>et al.</i> (1994) ; Seringhaus (1993)
	-Comportements des clients	Benito <i>et al.</i> (1994); Hart <i>et al.</i> (1994) ; Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998);
Marché	-Évolution du marché	Hart <i>et al.</i> (1994)
	- Nouveaux marchés	Seringhaus (1993)
	-Structure des marchés	Evirgen <i>et al.</i> (1993)
Concurrence	- État de la concurrence	Evirgen <i>et al.</i> (1993); Hart <i>et al.</i> (1994) ; Samiee <i>et al.</i> (1990)
	- Forces et faiblesses	Julien <i>et al.</i> (1998); Houle (1994)
	-Stratégies marketing	Julien et al. (1998)
	- Concurrents locaux	Hart <i>et al.</i> (1994)
	- Produits des concurrents	Hart <i>et al.</i> (1994)

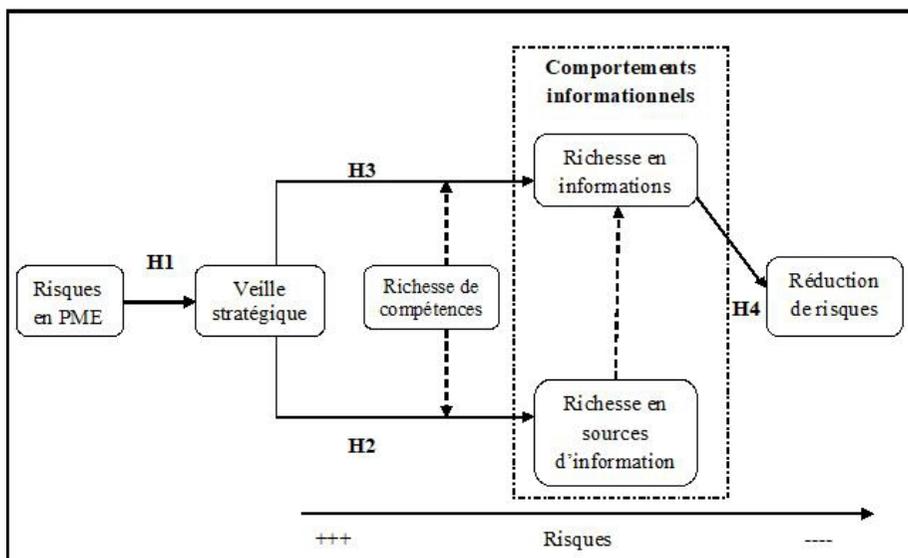
Produit	- Adaptation des produits	Hart <i>et al.</i> (1994); Seringhaus (1993)
	- Nouveaux produits	Julien <i>et al.</i> (1998)
	- Normes techniques	Julien <i>et al.</i> (1998); Houle (1994)
Prix	- Évolution Des Prix	Benito <i>et al.</i> (1994); Hart <i>et al.</i> (1994)
	- Délai et mode de paiement	Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998)
	- Prix pratiqués, exigés	Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998), Samiee et Walters (1990); Seringhaus (1993)
	-Marges bénéficiaires et commissions	Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998)
Culture	- Habitudes, mentalités	Houle (1994)
Politico-réglementaire	- Situation politique	Evirgen <i>et al.</i> (1993); Houle (1994)
	- Modes, conditions d'entrée	Evirgen <i>et al.</i> (1993); Seringhaus (1993)
	- Informations générales	Benito <i>et al.</i> (1994); Evirgen <i>et al.</i> (1993)
	-Lois sur le commerce international	Julien <i>et al.</i> (1998)
	- Pratiques d'affaires	Houle (1994); Samiee <i>et al.</i> (1990)
	- Barrières non tarifaires	Hart <i>et al.</i> (1994); Houle (1994); Samiee <i>et al.</i> (1990)
	-Opérations et droits de douanes	Houle (1994); Julien <i>et al.</i> (1998)
politique	- Situation économique	Evirgen <i>et al.</i> (1993); Hart <i>et al.</i> (1994)

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 l'hypothèse suivante:

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

Modèle hypothétique



Conclusion

Sur la base d’une revue critique de la littérature, nous avons recensé les principaux risques perçus par les PME exportatrices lors de leur engagement dans des marchés étrangers. Face à ces risques, plusieurs chercheurs ont tenté de mesurer les gains apportés par la mise en place d’un système de veille stratégique.

L’exploration théorique nous a permis de mettre en évidence l’importance qu’occupent les comportements informationnels, issus de la veille stratégique, en PME exportatrices. 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. Elle est ainsi préconisée par ses finalités, 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 de risques.

Cependant, la réussite de la veille stratégique en PME exportatrice est conditionnée par sa détention de capacité d’absorption d’informations. Cette capacité regroupe plusieurs dimensions dont les principales sont les compétences relationnelles, celles liées au traitement d’informations et les compétences à l’international (langues et pratiques des affaires).

Les prochaines étapes de notre recherche consisteront à opérationnaliser cette variable dans le contexte marocain, par une approche qualitative exploratoire hybride.

References

1. ABAKHOY Mustapha (2006). *Performance à l'international des PME marocaines*. Dans L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. 8^{ème} congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME. Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre.
2. Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the business environment*. Éditions Mac Millan, New York.
3. Ahmed, Z., Julian, C., Baalbaki, I. et Hadidian, T.V. (2004). *Exports barriers and firm internalization: A study of lebanese entrepreneurs*. Journal of Management and World Business Research, Vol.1, N°1, pp.11-22.
4. Allali Brahim (2006). *Vision et turbulence dans les PME qui s'internationalisent*. Dans L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales. 8^{ème} congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME. Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 25, 26, 27 octobre.
5. ALI, A. et SWIERCZ, M. (1991). *Firm size and export behavior lessons from the midwest*. Journal of Small Business Management, Vol 29, n° 2, pp. 71-78.
6. Aliouat, B. (1996). *Les stratégies de coopération technologiques*. Economica.
7. Amabile, S. (1994). *D'une gestion substantive de l'information à une organisation procédurale de l'attention*. Sciences de la Société, N° 33, octobre.
8. 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.
9. Ansoff, H.I. (1975). *Managing strategic surprise by response to weak signals*. California Management Review, vol.18, n°2, pp.21-33.
10. Ansoff, H.I. (1984). *Implanting strategic management*, Éditions Free Press.
11. ARROUCHE Nacera (2017). *Export Barriers: An Analysis of the Situation of Algerian Non-Hydrocarbon Companies*. El-Bahith Review, décembre, pp. 183-195.
12. Arteaga-Ortiz Jesús et Fernández-Ortiz Rubén (2008). *Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative*. Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 2, pp. 9-42.
13. 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.

14. BASSEN, A., BEHNAM et GILBERT (2001). *Internationalisierung des Mittelstands. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Internationalisierungsverhalten deutscher mittelständischer Unternehmen*. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Vol 71, N°4, Wiesbaden.
15. 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.
16. BEAL, R.M. (2000). *Competing effectively: Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms*. Journal of Small Business Management, Vol. 38, n°1, p 27-47.
17. Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer (2009). *Les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur*. Revue française de gestion Vol. 2 (n° 192), pp. 45-58.
18. Baumard, P. (1996). *Les organisations déconcertées ; la gestion stratégique de la connaissance*, Masson, Paris.
19. Boulifa, I. (2008). *Identification des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique*. Thèse de doctorat, Université de Tunis, institut supérieur de gestion, année Universitaire, p. 387.
20. Boutary, M. (2000). *PME, gestion internationale et systèmes d'information marketing : au-delà des évidences technologiques*. Revue internationale P.M.E., 13(3-4), pp.9-36.
21. Bouyssou, J. (1997). *Théorie générale du risque*. Economica, Paris,.
22. Brustbauer, J. (2014). *Enterprise risk management in SMEs: Towards a structural model*. International Small Business Journal, DOI: 10.1177/02662426114542583.
23. 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, p. 38-49.
24. Cafferata, R. et Mensi, R., (1995). *The role of information in the internationalization of SMEs: A typological approach*. International Small Business Journal, vol. 13.
25. Catanzaro, A., Messeghem, K., Sammut, S. et Swalhi, A. (2015). *Développement et validation d'une échelle de mesure de l'accompagnement des PME à l'exportation*. Revue internationale de la PME, vol. 28, N° 1, pp. 117-156.
26. Chaboud Christian (1995). *Risques et incertitudes dans les pêches : le point de vue de l'économiste*. In : Laloë Francis (ed.), Rey Hélène

- (ed.), Durand J.L. (ed.), Legay J.M. (préf.) Questions sur la dynamique de l'exploitation halieutique, Paris : ORSTOM, pp.297-330.
27. Chouk-Kamoun, S. et Lesca, H. (2004). *Proposition de facteurs clés de succès pour l'amorçage d'un dispositif de veille stratégique dans les PME/PMI : Cas d'une PMI tunisienne*. VSST, 25-29 Octobre, Toulouse.
28. Cohen, C. (2003). *L'efficacité de la veille et l'intelligence stratégique et son impact sur la performance de l'organisation*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université d'Aix-en-Provence.
29. Courtot, H. (1998). *La gestion des risques dans les projets*. Economica, Paris.
30. Duval, R. (1990). *Pour une approche cognitive de l'argumentation* », *Annales de Didactique et de Sciences Cognitives*. Strasbourg, IREM de Strasbourg, vol.3, pp.195-221.
31. Donckels, R. et Lambrecht, J. (1997). *The network position of small businesses: An explanatory model*. Journal of Small Business Management, Vol. 35, N°2, pp. 13-25.
32. Dubini, P. et H. Aldrich (1991). *Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process*. Journal of Business Venturing, Vol. 6, pp. 305-313.
33. Eustache Ebondo Wa Mandzila et Daniel Zéghal (2009). *Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire !* La Revue des Sciences de Gestion /3 (n° 237-238), pp. 5-14.
34. Figueira de Lemos, F. et Hadjikhani, A. (2014). *Internationalization Processes in Stable and Unstable Market Conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments*. Journal of world business.
35. Fillion, L.J. (1991). *Visions et relations*, Editions de l'Entrepreneur, Montreal.
36. Janssen, F. (2011), *La croissance de l'entreprise : une obligation pour les PME ?*, De Boeck éditions, Bruxelles.
37. IFACI/PricewaterhouseCoopers, Landwell et associés (2005). *Le management des risques de l'entreprise*. (traduction de « Enterprise Risk Management- Integrated Framework » du rapport COSO report II ; Editions d'Organisation.
38. Jean-Paul Lemaire (2003). *Stratégies d'internationalisation : Développement international de l'entreprise*. Edition Dunod, Paris, 2^{ème} édition, p.244.
39. Julien, P.-A. et L. Raymond (1991). *Facteurs discriminants de l'adoption des nouvelles technologies dans les PME de services*. Proceedings of the 8th Canadian Conference of the International Council for Small Business, Trois- Rivières, Québec, pp.99-117.

40. JULIEN, P.A. (sous la direction de), (1998), *Les PM : bilan et perspectives*. éd. Economica, Paris, 2ème édition, p.351.
41. 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
42. Hermel, L. (2001). *Maîtriser et pratiquer la veille stratégique*. AFNOR pratique, Paris, La Défense.
43. Ghoshal, S (1987). *Global strategy: An organizing framework*. Strategic Management Journal, Vol, 8, N°5, pp.425-440.
44. Kamoun-Chouk, S. (2009). *Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique ? Le cas d'une PMI tunisienne*. La Revue des Sciences de Gestion, Vol.3 (n° 237-238), pP. 195-205.
45. Keegan, W.J. (1980), *Multinational Marketing Management*. 2ème éd., Prentice-Hall.
46. Knight, F.-H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, The University of Chicago Press, Chicago.
47. Laghzaoui, S. et Monnoyer, M-C. (2013). *Engagement international et pratiques de veille stratégique : Cas des PME exportatrices*. dans *L'intelligence économique : entreprises et territoires*, ouvrage collectif coordonné par Boussetta M. et Monino J-L., Ed. L'Harmattan.
48. Laghzaoui Soulaïmane et Sliman Mounia (2017). *Quelles pratiques d'intelligence économique par les PME exportatrices ?* International Business Research, Paris, mai, pp.1-22.
49. LABIAD, N. et BENSAD, M. (2017). *Internationalisation des entreprises : L'apprentissage organisationnel dans le modèle Uppsala (Cas des entreprises algériennes)*. in International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process-ESMB, Vol.9, pp.150-162
50. Le, Q., Luong, M. (2009). *Barrières et stimuli à l'exportation perçus par les entrepreneurs d'un pays en transition : le cas des PME du Vietnam*. Dans *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*. 11^{ème} Journée scientifique du Réseau Entrepreneuriat 2009. Trois-Rivières, Québec, Canada, pp.27-29.
51. Lecointre, G. (2012). *Le grand livre de l'économie PME*. Gualino Lextenso éditions.
52. Lemaistre, M., Chevillard, F. et Vauchez, E. (2013). *Échec et constance à l'exportation*. Saisie 2 juillet.
53. Leonidou, L.C. (2004). *An analysis of the barriers hindering small business export development*. Journal of Small Business Management, vol. 42, N°3, pp. 279-302.

54. Leonidou, L.e. (2000). *Barriers to export management: an organizational and internationalization analysis*. Journal of International Management, 6, pp. 121-148.
55. Lesca, H. (1989). *Information et adaptation de l'entreprise : mieux gérer l'information pour une entreprise plus performante*. Éditions Masson, Paris.
56. Lesca, H. (1997). *Veille stratégique : capitalisation des signaux faibles et développement d'une intelligence collective dans l'entreprise*. Journée d'étude ADBS pour un management de la mémoire d'entreprise, Grenoble, 23 Juin.
57. LESCA Humbert et SCHULER Maria (1995). *Veille Stratégique : Comment ne pas être noyé sous les informations ?*.
58. Lesca, H. & 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.
59. Lesca, H. et Castagnos, J.C. (2000). *Capter les signaux faibles de la veille stratégique : comment amorcer le processus ?* in Actes de la 9ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, France.
60. LESCA, H. (2003). *Veille Stratégique, la méthode L.E.SCanning*. Ed. ems Management et Société, p.190.
61. Humbert LESCA, Marie-Laurence CARON-FASAN, Raquel JANISSEK-MUNIZ et Henrique FREITAS (2005). *La Veille Stratégique: un facteur clé de succès pour les PME/PMI brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales*. FACEF PESQUISA, Vol.8, N°2 , pp. 91-104.
62. Liesch, P.W., Welch, L.S. et Buckley, P.J. (2011). *Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies*. Management International Review, vol. 51, N°6, pp.851-873.
63. Manuel Cartier, Hélène Delacour et Olivier Joffre (2010). *Maxi fiches de Stratégie*, Paris, Ed. Dunod.
64. Marteau, G. et Lesca, H. (1986). *Pourquoi surveiller son environnement?*. Direction et Gestion, N°2, pp.12-22.
65. Monnoyer, M.-C. (1993). *La fonction d'information pour l'exportation*. Dans Actes du colloque PME PMI et Développement international, Aix-en-Provence.
66. MONNOYER-LONGÉ, M.C. (1995). *La maîtrise de l'information pour l'exportation*. pp. 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, p.220 .
67. Neupert, K., Baughn, C. et Thanh Lam Dao, T. (2006). *SME exporting challenges in transitional and developed economies*. Journal of Small Business and Enterprise Development, vol.13, N°4, pp. 535-545.

68. Olivier Hassid (2008). *la gestion des risques*. Paris, Ed. Dunod, 2^{ème} édition.
69. Olivier TORRES (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, p.18.
70. Oughebbi, A. (1993). *Le processus d'acquisition de l'information stratégique dans les PME: le dirigeant en tant que pôle de décision pertinent*. Dans Bes M.-P. et J.-L. Leboulch, Éd. *L'information face au changement technique*, Éditions L'Harmattan, Paris, pp. 351-368.
71. Oury, J.M. (1983). *Économie politique de la vigilance*, Paris, Éditions Calman-levy.
72. Pateyron E., (1998), *La Veille stratégique*, Economica, p.208.
73. Pearce, J.A., B.L. Chapman et F.R. David (1982). *Environmental scanning for small and growing firms*. Journal of Small Business Management, vol. 20, N° 3, p. 27-35.
74. 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, p.263.
75. PLANQUE, B. (1987). *La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local ?* Revue Internationale PME, Vol. 1, n°2, p. 177-191.
76. 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.
77. Porter M.E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitors*. New York, The free press.
78. RAÏS Hassen Mourad (2012). *Gestion des risques : Mesures et Stratégies. Analyse empirique de la gestion des risques dans les entreprises non financières Françaises*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, soutenue le 27 Novembre, Université Toulouse 1 Capitole
79. Rapport de l'OCDE(2004), Istanbul.
80. Raymond, L. (1990). *Organizational context and information systems success : a contingency approach*. Journal of Management Information Systems, vol. 6, n° 4, printemps.
81. Robert Howe et Louise Ménard (1993). *Croyances et pratiques en évaluation des apprentissages*, Laval, Collège Montmorency, recherche PAREA, p.404 .
82. Rodriguez, V., Barcos, L., et Alvarez, M.J. (2010). *Managing risk and knowledge in the internationalisation process*. Intangible Capital, Vol.6, N°2, pp. 202-235.

83. Runtihinda, C. (2008). *Export barriers and performance of small and medium size enterprises*. Journal of International Business Research, vol. 7, N°2, pp. 57-63.
84. Serge Amabile, Soulaïmane Laghzaoui, Joris Peignot, Adrien Peneranda et Stéphane Boudrandi (2013). *Business Intelligence Practices for Exporting SMEs*. International Business Research, Vol. 6, N° 2; pp. 101-111.
85. Seringhaus, R. (1987). *The role of information assistance in the small firm's export involvement*. International Small Business Journal, vol. 5, pp. 26-36.
86. Silva, E.S., Wu, Y. et Ojiako, U. (2013). *Developing risk management as a competitive capability*. Strategic Change, Vol. 22, pp. 281-294.
87. Simin Lin (2009). *Les caractéristiques et les contraintes des PME chinoises dans le processus d'internationalisation : cas de la province du Zhejiang*. 5ème Colloque de l'IFBAE (Institut Franco-Brésilien d'Administration des Entreprises), France.
88. Smeltzer, L.R., G.L. Fann et N.V. Nikolaisen (1988). *Environmental scanning practices in small business*. Journal of Small Business Management, vol. 26, N° 3, pp. 55-63.
89. Smith, P.G. et Merritt, G.M. (2002). *Proactive risk management : Controlling uncertainty in product development*. New York, Productivity Press.
90. St-Pierre, J., Monnoyer, M.-C. et Boutary, M. (2006). *Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME : une étude exploratoire*. Actes du 1er Colloque CIFEPME, Fribourg, Suisse, pp.24-27.
91. Thiétart, R.A. (1990). *La stratégie d'entreprise*, 2ème édition, Éditions Mac Graw Hill.
92. 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.
93. Wafi Chtourou (2006). *Le développement international des P.M.E. Profils et défis informationnels*. Gestion, 2006/1 (Vol. 31), pp. 88-97.
94. Williamson, O.E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York, Free Press.