

# VEILLE STRATEGIQUE ET PERFORMANCE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES EXPORTATRICES TUNISIENNES

**Anis SLIM**  
[anislim@yahoo.fr](mailto:anislim@yahoo.fr)

Université de Lyon 3  
Institut d'Administration des Entreprises (IAE)  
6 Cours Albert Thomas BP 8242  
69355 Lyon cedex 08

## **Mots clefs :**

Veille stratégique - Performance – PME - Exportation – Tunisie

## **Keywords:**

Environmental scanning – Performance – SME - Exportation - Tunisia

## **Palabras clave :**

Vigilancia estratégica – Funcionamiento- Exportación – PYME - Túnez

## **Résumé**

Dans un contexte international marqué par l'instabilité, la complexité et la forte intensité concurrentielle, la veille stratégique apparaît comme une pratique vitale pour les organisations. Si cette réalité est vraie pour toutes les entreprises, elle l'est encore plus pour les petites et moyennes entreprises exportatrices qui opèrent sur des marchés éloignés géographiquement. Ainsi, l'objectif de cette recherche est de vérifier l'impact d'une activité de veille stratégique sur la performance des PME exportatrices. L'analyse de la littérature, nous a permis de dégager cinq aspects du comportement de veille qui sont susceptibles d'avoir une influence sur la performance des PME oeuvrant sur le marché international. La vérification de notre modèle de recherche auprès 110 PME/PMI tunisiennes exportatrices montre que la formalisation de l'activité de veille, la fréquence des pratiques de surveillance et l'intégration de l'information dans les décisions stratégiques influencent leur performance à l'exportation. Par ailleurs, l'étendue du champ de la veille stratégique et les sources d'information utilisées s'avèrent sans impact sur la performance des PME exportatrices tunisiennes.

# 1 Introduction

Même si la part du commerce mondial détenue par les petites et moyennes entreprises (PME) est nettement inférieure à celle des plus grandes, plusieurs études indiquent que de nombreuses PME sont néanmoins très actives à l'étranger et comptent de plus en plus sur la pénétration des marchés étrangers pour assurer leur croissance. C'est du moins ce qui est observé en Tunisie où les PME sont fortement impliquées dans les échanges internationaux. Cette forte implication n'est pas sans influence sur la croissance économique du pays, le développement de la production et la création d'emploi. Ceci explique l'engagement du gouvernement, des associations industrielles et des organismes institutionnels dans le soutien de l'exportation des PME tunisiennes.

Cependant, des obstacles non négligeables peuvent entraver l'atteinte des objectifs visés :

D'une part, la capacité limitée à acquérir les informations et les connaissances requises au développement des activités à l'étranger est au cœur des difficultés auxquelles les PME tunisiennes exportatrices sont confrontées.

D'autre part, l'environnement externe des organisations est devenu de plus en plus complexe, instable et imprévisible. Ainsi, dans cet environnement de plus en plus turbulent, les entreprises doivent faire preuve d'une capacité d'adaptation importante passant plus par l'aptitude à anticiper qu'à prévoir le futur. En effet, les PME ne peuvent plus se permettre d'être surprises par une nouvelle technologie, par un changement dans les tendances de consommation ou par la concurrence.

Face à ce contexte d'instabilité, les dirigeants de PME tunisiennes doivent reconnaître les mouvements de l'environnement, afin d'apporter les actions qui s'imposent. L'un des leviers permettant d'améliorer l'apprentissage collectif d'une PME est la veille stratégique. La veille stratégique peut se définir comme un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs. Ainsi, comme le souligne Aguilar (1967), l'enjeu central de la veille stratégique demeure la survie de l'entreprise, qui est menacée par l'incertitude créée dans l'environnement.

L'objectif de notre travail de recherche est de vérifier dans quelle mesure les pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices tunisiennes pourraient améliorer une part de leur succès sur le marché international. En effet, nous allons essayer de cerner la nature et l'ampleur de l'impact des comportements de veille de ces PME sur leurs performances internationales.

Dans une première section, nous présenterons les concepts clés de notre recherche. Dans une seconde section, nous mettons en exergue les fondements théoriques et le modèle de recherche. Nous détaillons, ensuite, la méthodologie utilisée pour tester nos hypothèses. Enfin, nous exposerons les principaux résultats empiriques.

## 2 Veille stratégique et performance

Le concept de veille stratégique sera d'abord exposé puis, celui de la performance au sein des entreprises.

### 2.1 La veille stratégique

La veille stratégique est l'articulation de deux termes, à savoir "veille" et "stratégique", l'adjectif *stratégique* indique que la veille concerne les décisions qui engagent le devenir et l'évolution de l'entreprise à long terme. Ainsi, les informations fournies par la veille sont de nature stratégique et ne concernent pas les opérations courantes et répétitives. La vocation de la veille stratégique est d'être un outil au service de la direction de l'entreprise afin de préparer des décisions d'ordre stratégique.

La veille stratégique était largement développée aux Etats-Unis, dans les années 70, sous les appellations fréquentes de «*environmental scanning*», «*strategic scanning*» ou encore «*business intelligence*». Aguilar (1967) est souvent cité comme le précurseur dans ce domaine. Il propose en 1967 la définition suivante :

“L’acquisition d’informations sur les événements, les tendances et les interactions dans l’environnement de l’entreprise dont la connaissance constituera, pour les cadres de haut niveau, une assistance à l’identification et à la compréhension des menaces et des opportunités stratégiques». Dans cette définition, la veille a été non seulement considérée comme l’une des activités réservées uniquement aux managers individuels, collectant de l’information externe dans leurs activités quotidiennes mais aussi elle a été restreint à la phase d’acquisition de l’information.

D’après Humbert Lesca (1994) « la veille stratégique est le processus informationnel par lequel l’entreprise se met à l’écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude». Finalement, l’objectif de la veille stratégique est de permettre d’agir très vite et au bon moment. Dans la définition de Lesca (1994) apparaît une particularité dans la nature des informations qu’il faut cibler dans un processus de veille. En effet, la veille, selon Humbert Lesca (1994), consiste en la détection des « signaux faibles ». Ainsi, l’information doit être prospective, ce qui permet d’anticiper un événement dès que possible avant sa réalisation. Si Humbert Lesca (1994) se satisfait des informations faibles, on remarque qu’Emmanuel Pateyron (1998) n’exclut pas les autres types d’information, puisqu’il définit la veille comme « la recherche de l’information grâce à une vigilance constante et une surveillance permanente de l’environnement pour des visées stratégiques».

Pour conclure, nous pouvons dire que les auteurs emploient diverses définitions du concept de veille stratégique en fonction de leur appartenance à une discipline, de leur nationalité ou du niveau d’analyse abordé pour traiter ce concept. Si nous tenons compte des divers points de vue sur la question, nous retenons la définition de Revelli (1998) selon laquelle la veille stratégique est « l’activité pour laquelle une organisation ou éventuellement un individu met en œuvre des dispositifs efficaces afin de collecter, traiter et diffuser les informations pertinentes et fiables indispensables à la prise de décisions stratégiques pour renforcer la compétitivité.»

## 2.2 La performance

Le concept de performance suscite aujourd’hui d’énormes passions et de vives polémiques dans le champ de la pensée managériale. En effet, il apparaît comme une notion dépendante des disciplines ou des écoles de pensée auxquelles appartiennent les auteurs, ainsi que des critères et de la perspective d’analyse choisie. Ainsi, chaque individu qui s’y intéresse (chercheur, dirigeant, client, actionnaire, etc...) l’aborde selon un angle d’attaque qui lui est propre.

La définition de la performance est, par conséquent, une tâche difficile car c’est une notion qui recouvre plusieurs acceptions. Etymologiquement, le terme de performance remonte au XIII<sup>ème</sup> siècle et émane de l’ancien français *parformer*, qui signifie accomplir, exécuter. Ainsi, ce concept renvoie à l’idée d’accomplir une action. Michel Lebas (1995) définit la performance comme « une question de potentiel de réalisation », c’est-à-dire : la performance est un concept qui a trait au futur et non au passé. Cette définition nous apparaît très futuriste, puisqu’elle ignore les réalisations antérieures et laisse la mesure de la performance une tâche encore plus complexe. Pour Pfeffer et Salancik (1978), la performance d’une organisation se juge sur sa « capacité à produire des résultats jugés comme acceptables». Martory (1990) affirme que la définition de la performance se confond parfois avec sa mesure. Les définitions qui évoquent la mesure de la performance permettent de révéler deux approches différentes. Martory (1990) souligne le rapport entre les résultats obtenus et les moyens utilisés, ainsi il fait référence à la mesure de l’efficacité. D’autres auteurs rapportent les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés, il est alors question de mesure d’efficacité.

De façon générale, nous considérons qu’une entreprise performante est celle qui atteint les objectifs spécifiques qu’elle s’est fixés. Même si cette définition nous semble pertinente, elle présente une insuffisance dans la mesure où ce qui est « réussite » du point de vue de certains acteurs économiques peut ne pas l’être pour d’autres.

## 3 Fondement théorique et modèle de recherche

### 3.1 L'approche « Resource - Based - View » comme fondement théorique de la recherche

Selon l'approche «Resource - Based -View », les différences de performance entre les entreprises viennent exclusivement de la différence de positionnement concurrentiel qui s'explique par des ressources différentes entre concurrents. Les entreprises d'une même industrie sont hétérogènes sur le plan de ses ressources. Le principe d'hétérogénéité des firmes est posé comme un élément fondamental. En effet, comment expliquer que des firmes exerçant des activités similaires au sein d'un même environnement puissent avoir des performances différentes ?

Plusieurs recherches empiriques ont démontré la pertinence de la perspective de la ressource (Resource - Based -View) dans l'analyse de la performance. Parmi ces recherches, on retient celle de Durand (2000) qui a montré l'existence d'un lien causal fort entre les ressources qui sont directement liées à l'avantage concurrentiel et à la performance de l'organisation.

Par avantage concurrentiel, il faut ici entendre une situation avantageuse occupée dans un domaine donné par rapport aux concurrents. Il faut noter que dans l'esprit des tenants de cette théorie, la performance d'une entreprise ne résulte pas directement des ressources qu'elle possède mais plutôt de l'avantage concurrentiel généré par ses ressources stratégiques.

Ainsi, ce n'est pas toutes les ressources possédées par une entreprise qui donnent un avantage concurrentiel. La question qui se pose est la suivante : quelles sont les caractéristiques des ressources qui peuvent générer des avantages concurrentiels soutenable et par conséquent engendrer la performance ?

Barney (1991) y répond en soulignant qu'une ressource ou une capacité doit avoir de la valeur, être rare, imparfaitement imitable et enfin difficilement substituable. Dans cette optique nous allons examiner l'information stratégique issue d'un processus de veille comme une ressource. Ainsi, on va essayer de vérifier si cette ressource répond aux attributs définis par Barney (1991) pour qu'elle engendre la performance.

- **Valeur** : l'information stratégique a de la valeur pour la firme, parce qu'elle permet de tirer parti des opportunités du marché ou de neutraliser les menaces de l'environnement.
- **Rareté** : bien qu'il soit vrai qu'on vit actuellement dans une société de l'information avec une abondance d'informations due essentiellement au développement des moyens de communication, il faut bien remarquer que l'information stratégique et pertinente garantit la bonne prise de décision et la gestion optimale de l'entreprise. En effet, un nombre limité de firmes peuvent avoir accès à ce type d'information.
- **Imitation** : la détention de l'information stratégique est difficilement imitable du fait de l'intangibilité de cette ressource. Cette ressource ne peut pas s'échanger car elle a une dimension tacite importante et qu'elle résulte d'un apprentissage organisationnel. En effet, le caractère intangible de l'information stratégique renforce la non-imitabilité comme caractéristique de cette ressource susceptible d'expliquer la présence d'avantage concurrentiel durable.
- **La non-substituabilité** : l'information sur l'environnement issue d'un processus de veille ne peut être substituée par une autre ressource équivalente sur le plan de la formulation et la mise œuvre de la stratégie.

Une fois réalisée la vérification des quatre attributs définis par Barney (1991), nous pouvons affirmer que l'information issue d'un processus de surveillance de l'environnement est une ressource stratégique qui explique les écarts de performance entre les organisations en concurrence.

Par ailleurs, plusieurs chercheurs font l'inventaire des ressources qui confèrent à une entreprise un avantage concurrentiel. Ces chercheurs affichent clairement la « ressource information » dans leur liste. Parmi ces chercheurs Mahoney et Pandian (1992) affirment que l'information constitue un des trois types de ressources (les deux autres étant les compétences et la chance) qui confère à une entreprise un avantage concurrentiel. Barney (1991) de son côté affirme que *les ressources comprennent l'ensemble des actifs, des capacités, des procédés organisationnels, des attributs, des informations, des connaissances et des savoir-faire qui sont contrôlés par l'entreprise et lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies compétitives qui augmentent son efficacité et son efficience.*

Pour conclure, nous pouvons affirmer que le courant des ressources paraît être un cadre théorique adapté et pertinent pour comprendre réellement l'influence de la « ressource information » sur la performance des firmes.

### 3.2 Modèle de recherche

L'information stratégique issue d'un processus de veille constitue une source génératrice d'avantage concurrentiel et de performance au sens de la théorie basée sur les ressources. Dans ce sens nous pouvons avancer l'hypothèse générale suivante :

**Hypothèse générale :** *Les PME exportatrices les plus performantes sont celles dont les comportements de veille stratégique sont les plus développés, et inversement.*

En effet, à travers l'analyse de plusieurs travaux de recherche empirique antérieure, nous avons pu identifier six dimensions du comportement de veille qui peuvent être associées à la performance des PME. Il s'agit de la formalisation de l'activité d'écoute (Boutary, 1998), la fréquence de la veille (Beal, 2000 ; Daft, Sormunen et Parks, 1988), l'étendu du champ de la veille (Beal, 2000), la nature des sources d'informations (Julien et Ramangalahy, 2003 ; Ramangalahy, 2002), et enfin l'intégration de l'information lors des décisions stratégiques (Larivet, 2002 ; Subramanian, Kumar et Yauger, 1994).

#### 3.2.1 La formalisation d'une activité de veille

Dans une recherche effectuée auprès de 92 PME exportatrices françaises, Boutary (1998) n'a pas pu valider l'hypothèse émise portant le lien entre formalisation d'une politique de gestion de l'information et le succès sur le marché international. En effet, l'analyse typologique des résultats de recherche a permis de faire ressortir deux comportements de veille : d'une part un comportement qui privilégie la formalisation de l'activité de gestion de l'information (attribution d'un budget, affectation d'un responsable clairement identifié), d'autre part, un comportement réticent à la formalisation s'appuyant sur une activité informelle de recherche et de collecte de l'information et privilégiant les relations et les contacts informels.

Ces deux comportements opposés assurent des bons résultats sur le marché international. Ce fait conduit Boutary (1998) à infirmer l'influence de la formalisation de l'activité de veille sur la performance internationale.

Les résultats non concluants de Boutary par rapport à cette dimension du comportement de veille, ne nous amènent pas à abandonner cette dimension pour expliquer la différence de performance entre les PME. Ainsi, nous émettons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 :** *Les PME exportatrices les plus performantes sont celles qui formalisent et structurent leur activité d'écoute prospective de l'environnement.*

#### 3.2.2 Fréquence des activités de veille

Dans le cadre d'une recherche empirique menée auprès de 101 PME américaines, Beal (2000) a tenté de vérifier s'il existait une relation entre la fréquence à laquelle les dirigeants s'adonnent à des activités de veille et la performance de l'entreprise. Pour Beal (2000) le recours fréquent à des activités de veille fournit à l'entreprise des informations actualisées, lui permet de vérifier l'exactitude des informations et de s'adapter aux changements de l'environnement plus rapidement. La haute fréquence des activités de veille permet aussi d'exploiter des opportunités et de contourner les menaces qui peuvent apparaître dans l'environnement externe de la PME. Paradoxalement, avec ce qui est avancé par Beal (2000), les résultats empiriques de sa recherche n'ont pas permis de confirmer la valeur de la relation positive et significative entre la fréquence des comportements de veille et le succès de l'entreprise.

Les travaux de Daft, Sormunen et Parks (1988) vont dans le même sens que ceux de Beal (2000). En effet, suite à des analyses sur les données obtenues auprès de 50 PME américaines, Daft, Sormunen et Parks (1988) ont déterminé qu'en réponse à l'incertitude environnementale, les dirigeants des entreprises les plus performantes effectuaient des activités de veille plus fréquemment que leurs homologues des entreprises moins performantes.

Ainsi, la fréquence de scanning est plus importante dans les secteurs qui représentent une incertitude stratégique perçue plus élevée. Subséquemment, de ce qui précède, nous prétendons qu'il y aura une corrélation positive et significative entre la fréquence de la veille stratégique et la performance des PME exportatrices. Dans ce sens, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2 :** *Les PME exportatrices les plus performantes sont celles qui scannent fréquemment leur environnement externe.*

### **3.2.3 Etendue du champ de la veille stratégique**

Beal (2000) s'est intéressé aussi à cette variable dans son repérage des caractéristiques de veille qui peuvent être associés à la réussite de l'entreprise sur son marché. Il affirme que le recours à des activités de veille de manière étendue, permet aux dirigeants d'entreprise d'acquérir une meilleure connaissance de son environnement, des menaces et des opportunités qui l'imprègnent. En retour, cela leur permet de mieux ajuster sa réponse stratégique, ses structures, ses processus et ses conditions de performance.

De ce fait, selon Beal (2000), cet alignement dépend de l'obtention de l'information sur plusieurs environnements : l'environnement technologique, concurrentiel, commercial, politique, social et économique. Les résultats empiriques étaient en parfaite correspondance avec son hypothèse de départ qui stipule que l'étendue des environnements surveillés est positivement corrélée à sa performance. Ainsi, de ce qui précède, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3 :** *Les PME exportatrices sont d'autant plus performantes qu'elles élargissent leur activité de veille sur plusieurs environnements.*

### **3.2.4 Nature des sources d'information**

Julien et Ramangalahy (2003) ont effectué des recherches auprès de 366 PME exportatrices québécoises pour déterminer s'il y avait une relation entre l'utilisation des sources d'information et la performance des PME exportatrices. Les résultats de leur enquête ont révélé que cette relation n'était pas directe mais qu'elle est caractérisée par le rôle médiateur de la compétitivité. De ce fait, des relations de causalité significatives entre l'utilisation des sources d'information et la compétitivité des PME de leur échantillon ont été prouvées.

Dans une autre recherche, Ramangalahy (2002) affirme que les sources d'information jouent un rôle critique dans leur capacité à repérer, acquérir et à exploiter les informations et les connaissances. Par contre, il recommande d'orienter la recherche vers l'étude de la richesse des sources d'information ainsi qu'une révision de la tradition de recherche postulant un lien direct entre les sources d'information et la performance.

Par ailleurs, Ramangalahy (2002) a pu définir la liste des sources d'informations stratégiques qui peuvent être exploitées par les PME exportatrices. Ceci a été élaboré grâce à l'analyse de huit études empiriques sur les sources d'information ainsi que les données recueillies par sa propre recherche. Ce réseau de sources comprend les sources situées en aval (clients, agents et représentants), les sources situées en amont (fournisseurs et banques), les sources internes (personnel, mission à l'étranger), les sources institutionnelles (organismes gouvernementaux et publications gouvernementales), les sources liées à l'industrie (foires et expositions, journaux et revues spécialisées) et enfin les sources électroniques (Internet et banques de données). Nous avons exploité cette liste de sources d'informations pour la fin de notre recherche empirique. Ainsi, compte tenu de ce qui précède, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 4 :** *la nature des sources d'information de la veille influence la performance des PME exportatrices.*

### **3.2.5 L'intégration de l'information lors des décisions stratégiques**

Larivet (2002) affirme que les PME n'intègrent pas l'information à leurs démarches stratégiques. En effet, l'information, lorsqu'elle est collectée, ne fait pas l'objet d'une exploitation et d'un usage systématique. La veille anticipative est un système d'information particulier de l'entreprise, dédié à l'aide à la décision stratégique dont l'enjeu est grand pour l'entreprise.

L'examen de la littérature révèle que cette dimension était analysée par plusieurs auteurs pour expliquer la différence de performances entre les PME. Notre choix s'est porté sur la recherche de Subramanian, Kumar et Yauger (1994), non seulement parce qu'elle est l'étude la plus récente, mais aussi parce qu'elle traite le mieux l'influence de l'intégration de l'information sur la performance. Dans leur recherche empirique auprès de 331 organisations hospitalières, Subramanian,

Kumar et Yauger (1994) avaient pour objectif d'examiner le lien qui peut exister entre le degré d'évolution des systèmes de veille des entreprises et leurs performances. Une comparaison longitudinale des résultats a indiqué des différences significatives de quatre systèmes de veille allant du plus primitif au plus évolué. Dans ce sens, 40 % (130 sur 331) des hôpitaux les plus performantes ont des systèmes de veille évolués. Ce système de veille, qualifié d' « évolué » se caractérise par l'intégration de l'information dans le processus de planification stratégique. Ainsi, Subramanian, Kumar et Yauger (1994) affirment qu'il ne suffit pas de détenir de l'information grâce à l'écoute prospective de l'environnement, mais qu'il faut savoir l'utiliser dans les décisions stratégiques. En conséquence de ces résultats nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 5 :** *Les PME exportatrices les plus performantes sont celles qui intègrent l'information issue de l'activité de veille, lors des décisions stratégiques.*

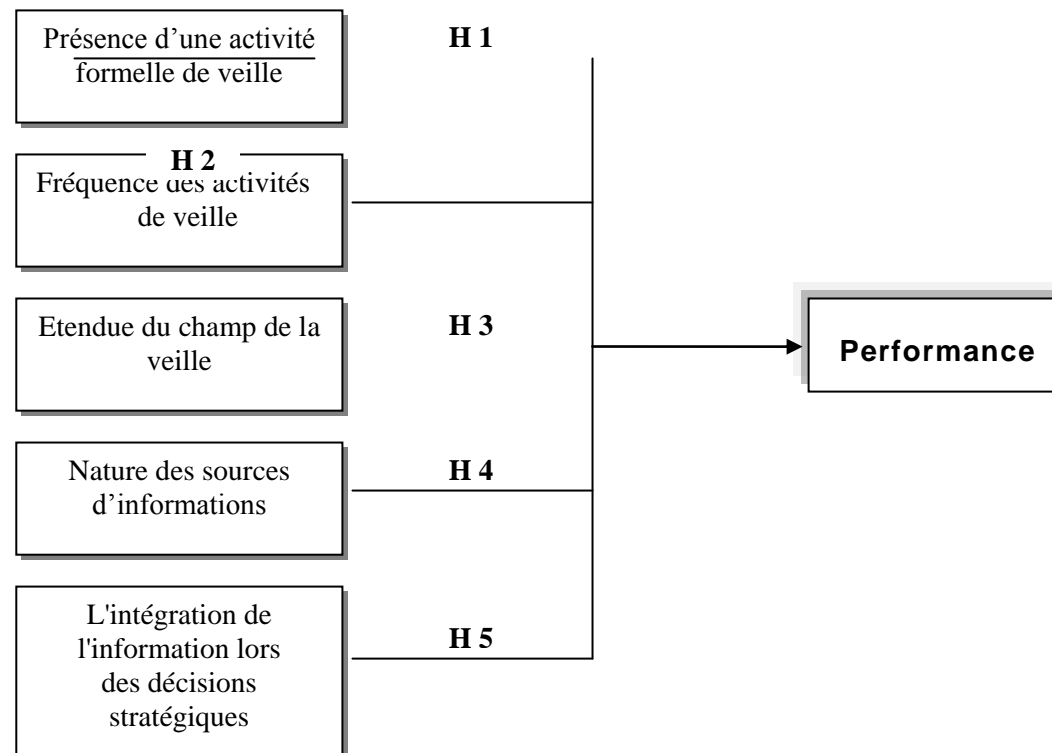


Figure 1 : Modèle de recherche

## 4 Méthodologie de la recherche

Une démarche quantitative nous apparaît la mieux adaptée à notre recherche pour deux raisons : tout d'abord, la nature de la problématique à laquelle nous essayons de répondre, ensuite la maturité des connaissances dans le champ de la veille stratégique.

Pour répondre à notre problématique, nous avons adressé un questionnaire aux PME/PMI (petites et moyennes industries) exportatrices tunisiennes dont l'activité principale possède un caractère industriel. Nous entendons par PME, toute entreprise juridiquement indépendante disposant d'un effectif compris entre 10 et 200 salariés. Nous avons défini la PME manufacturière tunisienne uniquement par le critère du nombre de salariés et ce, malgré les insuffisances soulevées par ce critère. En effet, il nous a paru que les entreprises industrielles exportatrices tunisiennes qui emploient entre 10 et 200 employés forment une population homogène au vu de notre objet de recherche. Après consultation du centre de promotion des exportations, nous pouvons affirmer qu'en 2004 le nombre des entreprises exportatrices appartenant au secteur industriel ayant un effectif compris entre 10 et 200 employés s'élève à 2047. Ainsi ces 2047 PME seront notre population mère.

Notre méthode d'échantillonnage s'insère dans le cadre des méthodes probabilistes et plus exactement la méthode de l'échantillon stratifié. Le principe consiste à segmenter notre population à partir de critères de la branche industrielle à laquelle appartiennent les PME/PMI exportatrices. Ainsi, l'objectif de cette opération est d'obtenir des segments regroupant des éléments les plus homogènes que possible par rapport au phénomène de veille stratégique dans les PME/PMI exportatrices. Ensuite, les éléments de notre échantillon sont sélectionnés de manière aléatoire dans chacune des sept branches industrielles (strates) définie par le gouvernement tunisien. Cette sélection est faite en fonction d'un taux de sondage non proportionnel à l'effectif des strates dans notre population (voir tableau 1). Au total, on a pu enquêter 110 PME exportatrices tunisiennes sur un total de 2047 PME. Par ailleurs, notre unité d'échantillonnage est le premier responsable de l'entreprise, si non son premier collaborateur

*Tableau 1 : la répartition des PME/PMI exportatrices tunisiennes échantillonnées sur les différentes branches industrielles*

Secteur industriel	Nb. cit.	Fréq.
Industries du Textile et de l'Habillement	27	24,5%
Industries du Cuir et de la Chaussure	17	15,5%
Industries Mécaniques et Electriques	16	14,5%
Industries Agro-Alimentaires	13	11,8%
Industries des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre	13	11,8%
Industries Diverses	13	11,8%
Industries Chimiques	11	10,0%
TOTAL CIT.	110	100%

Les concepts théoriques du comportement de veille et de performance sur le marché international doivent être opérationnalisés, rendus mesurables, de telle manière que les faits puissent être appréhendés quantitativement. Notre questionnaire s'est décliné en trois grandes rubriques. Le comportement informationnel forme le premier groupe de variables et représente la variable indépendante (explicative). La performance sur les marchés étrangers constitue la deuxième rubrique et représente la variable dépendante (expliquée). Enfin, la troisième rubrique permet d'identifier les caractéristiques des PME interrogées.

Pour les fins de notre étude, nous avons retenu 2 indicateurs pour mesurer la performance des firmes exportatrices. Ils se rapportent respectivement à l'importance des ventes à l'exportation (taux d'exportation) et à la profitabilité des ventes à l'étranger. Deux méthodes ont été retenues pour analyser les données recueillies: la méthode descriptive et le test de Chi-deux.

La description de la population des entreprises interrogées a été effectuée grâce à une analyse uni-variée qui a permis de dégager la distribution des fréquences fournies par l'interviewé par rapport à une seule variable. Les résultats sont présentés sous forme d'un tableau qui contient les réponses en valeurs absolues (nombres) et en pourcentages (fréquences). Nous avons eu recours aussi aux indicateurs statistiques classiques (moyenne et écart-type) afin de décrire les caractéristiques des entreprises échantillonnées, ainsi que leur comportement de surveillance de l'environnement.



Le recours aux tris croisés visait à établir l'existence d'une éventuelle relation entre les variables propres aux comportements de veille et les variables de la performance internationale des entreprises. Afin de tester statistiquement l'indépendance des variables deux à deux, dans chaque tableau de contingence élaboré, le test du Chi-Deux a été systématiquement utilisé. Les différentes analyses statistiques citées dessus ont été faites en faisant appel à l'ordinateur et plus exactement au progiciel « SPHINX » qui permet de fournir des résultats plus justes, plus rapides et des analyses plus sophistiquées.

## 5 Résultats et interprétations

Tout d'abord, nous présenterons les résultats descriptifs relatifs à la nature du système de veille dans les PME/PMI exportatrices tunisiennes. Ensuite, nous essayerons de vérifier les hypothèses de notre recherche.

Les résultats de notre enquête ont montré que 56% des PME/PMI enquêtées n'ont pas d'activité de veille. En effet, ce pourcentage, nous paraît un pourcentage élevé indiquant que les dirigeants des PME/PMI exportatrices tunisiennes accordent peu d'importance à la recherche de l'information sur leur environnement externe. Subséquemment ils sont réfractaires aux enjeux de l'information issue d'un processus de veille.

Par ailleurs, un résultat paradoxal apparaît dans notre étude. En effet, 48 entreprises sur les 110 de notre échantillon ont affirmé qu'elles n'ont pas d'activité de veille au sein de leur entreprise. Cependant, elles ont répondu aux questions suivantes qui sont supposées décrire la nature du processus de veille stratégique.

Ainsi, ce paradoxe peut trouver une justification dans le scepticisme des PME envers un processus de veille. En effet, les PME semblent mettre en place des actions de recherche d'information sans pour autant les identifier comme une activité de veille.

Sur les 48 entreprises de notre échantillon qui ont affirmé l'existence d'une activité de veille au sein de leur entreprises, uniquement 41% ont un dispositif formel de veille au sein de leur structure. Ce résultat est en parfaite correspondance avec les spécificités de la PME. En effet, les PME sont réticentes à la formalisation et tendent à structurer de façon informelle leurs activités de veille stratégique.

Les unités de veille stratégique mises en place dans les PME/PMI tunisiennes exportatrices sont récentes dans 60% des cas. Cela est révélateur de la prise en compte récente des dirigeants des PME/PMI tunisiennes sur l'importance d'une fonction d'écoute de l'environnement au sein de leur organisation.

Les activités de veille stratégique sont gérées dans 64% par le PDG ou le directeur général. Ceci confirme bien la centralisation des activités de gestion de l'information autour des hauts dirigeants. Par ailleurs, les activités de veille impliquent plusieurs employés dans la majorité des PME/PMI tunisiennes (62%). Ainsi, le processus de veille est un processus transversal qui fait participer plusieurs salariés. Chaque employé recherche de l'information qu'il juge importante pour la survie de son entreprise. Ainsi, il apparaît clairement que la veille stratégique dans les PME est une activité non organisée. Les informations sont collectées au hasard plutôt que ciblées.

Tableau 2 : Nombre d'employés impliqués dans un processus de veille

Nb. d'employés	Nb. cit.	Fréq.
Un seul employé	41	37,3%
Plusieurs employés	69	62,7%
<b>TOTAL CIT.</b>	110	100%

Les résultats descriptifs montrent aussi qu'un peu moins des deux tiers des PME tunisiennes exportatrices ne consacrent pas de budget à l'activité de surveillance de l'environnement. Ceci s'explique par le manque de moyens financiers de ces entreprises. Si les grandes organisations ont la possibilité d'acheter de l'information pour leurs intérêts, il n'en est pas de même pour les PME/PMI tunisiennes qui manquent de moyens et souvent de la volonté de le faire.

*Tableau 3 : L'existence d'un budget consacré à la veille*

<b>Budget</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Oui	42	38,2%
Non	68	61,8%
<b>TOTAL OBS.</b>	110	100%

Nous avons retenu pour les fins de notre étude quatre types de veille : la veille technologique, la veille commerciale, la veille concurrentielle et la veille sociétale ou globale. Les résultats de l'enquête ont montré que la veille concurrentielle et la veille commerciale sont les veilles les plus utilisées par les PME/PMI tunisiennes exportatrices sur le marché international. La veille technologique vient en troisième position. Cela confirme l'idée de Smeltzer, Fann et Nikolaisen, (1988) qui assure que l'environnement le plus surveillé dans les PME est l'environnement immédiat et plus précisément celui du marché, de la concurrence et de la technologie. En fin de compte, le type de veille adopté par les PME ne varie pas, que ce soit sur le marché national ou international.

*Tableau 4 : Les types de veille pratiquée*

<b>Etendue</b>	<b>Nb. cit.</b>	<b>Fréq.</b>
Des informations concernant les concurrents à l'étranger	96	87,3%
Des informations concernant les marchés et les clients étrangers	81	73,6%
Des informations concernant la technologie	77	70,0%
Des informations concernant la situation économique des pays étrangers	68	61,8%
Des informations concernant l'environnement politique ( risque politique, réglementations, barrières tarifaires au commerce international...)	64	58,2%
<b>TOTAL OBS.</b>	110	

Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait de réponses multiples (5 au maximum).

Les sources aval (clients, distributeurs), amont (fournisseurs, banques) et internes sont les sources les plus utilisées par les PME tunisiennes exportatrices. Ce résultat confirme une idée généralement soulignée dans la littérature, qui se résume dans le fait que les dirigeants des PME avaient tendance à utiliser des sources d'informations internes et personnelles pour leur activité de veille (Fan et Smeltzer, 1989). A l'inverse, la source la moins utilisée se rapporte à la source électronique. Ce résultat est contraire à nos attentes. Nous nous attendions à ce que les sources électroniques soient les sources les plus utilisées pour deux raisons essentielles : d'une part, la majorité des PME exportatrices de notre échantillon (79%) ont accès à l'Internet dans leur entreprise ; d'autre part, les informations électroniques sont généralement peu coûteuses et par conséquent elles peuvent être exploitées par les PME qui manquent de moyens financiers. Une des explications plausibles à ce résultat inattendu tiendrait au fait que l'Internet est utilisé comme un moyen opérationnel et rapide pour communiquer avec l'étranger (courrier électronique) et non comme une source d'information sur l'environnement international.

*Tableau 5 : Les sources d'informations utilisées*

<b>Sources</b>	<b>Valeur moyenne</b>	<b>Ecart type</b>
Aval	2,55	0,72
Amont	2,47	0,66
Interne	2,44	0,72
Gouvernementaux	2,24	0,79
Sectorielles	2,23	0,74
Electroniques	1,99	0,80
Ensemble	2,32	

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (Jamais) à 3 (Souvent).

Par ailleurs, la question relative à l'identité des organismes avec lesquels, les PME tunisiennes ont recours dans leur recherche d'informations sur les marchés étrangers dévoile des résultats forts intéressants. Tout d'abord, un premier groupe d'organismes se détache des autres et apparaît le plus sollicité par les PME tunisiennes exportatrices. Il s'agit respectivement des chambres de commerce (64%), de l'Union tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (58%) et du Centre de Promotion des Exportations (57%). Ce sont des organismes gouvernementaux qui fournissent de l'information gratuite et fiable pour aider les PME exportatrices dans leur démarche informationnelle. Ainsi, et dans le même d'ordre d'idées que l'absence de budget « information », les PME/PMI exportatrices préfèrent les informations gratuites, compte tenu de leur moyens limités. Ensuite, les institutions financières et la Compagnie tunisienne pour l'Assurance du Commerce Extérieur apparaissent moins sollicitées que le premier groupe d'organismes. Bien que, ces organismes entretiennent des relations personnalisées avec leurs clients : demandeurs d'informations, ils présentent l'inconvénient d'être des organismes commerciaux à but lucratif et par conséquent l'information fournie est coûteuse. Enfin, il semble que les consulats à l'étranger et les organismes gouvernementaux à l'étranger sont très peu sollicités par les PME exportatrices tunisiennes. Ces organismes sont tous situés dans des pays étrangers. Subséquemment, nous pouvons dire que les dirigeants préfèrent la proximité géographique des leurs sources d'informations.

En conclusion, on peut dire que les pouvoirs publics tunisiens doivent renforcer encore plus leur dispositif pourvoyeur d'information, afin de mieux soutenir les PME/PMI tunisiennes dans leur activité de veille sur les marchés étrangers.

Tableau 6 : Les organismes auxquels les PME ont recours dans leur activité de veille

Organismes	Nb. cit.	Fréq.
Les chambres de commerce	71	64,5%
Union Tunisienne de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat (UTICA)	64	58,2%
Centre de Promotion des Exportations ( CEPEX)	63	57,3%
Les institutions financières (la Banque Centrale de Tunisie, les autres banques)	35	31,8%
Compagnie Tunisiennes pour l'Assurance du Commerce Extérieur (COTUNACE)	34	30,9%
Les agences de marketing en Tunisie et à l'étranger	15	13,6%
Les consulats à l'étranger	13	11,8%
Les organismes gouvernementaux à l'étranger	8	7,3%
<b>TOTAL OBS.</b>	110	

Les 51,8% des entreprises interrogées sont abonnées à des revues étrangères. Les revues de nature sectorielle sont les plus consultées. Ce résultat confirme notre propos précédant selon lequel la veille concurrentielle est la veille la plus pratiquée par les PME/PMI exportatrices.

Par ailleurs, l'analyse descriptive révèle un résultat très intéressant qui tiendrait au fait que les PME/PMI tunisiennes exportatrices qui ont des partenaires à l'étranger s'appuient beaucoup sur ces derniers, afin de leur fournir de l'information utile pour leur développement international.

Tableau 7 : l'information fournie par les partenaires

Partenaire info.	Nb. cit.	Fréq.
Souvent	31	77,5%
Rarement	6	15,0%
Jamais	3	7,5%
<b>TOTAL CIT.</b>	40	100%

Moyenne = 2,70 Ecart-type = 0,61

Les paramètres sont établis sur une notation de 1 (Jamais) à 3 (souvent).

Les pourcentages sont calculés par rapport au nombre de citations.

Nous avons postulé dans l'hypothèse générale que les PME/PMI exportatrices les plus performantes sont celles qui sont en veille stratégique sur l'environnement international. Comme on l'a déjà mentionné, la profitabilité des ventes à l'étranger et le taux d'exportation seront les indicateurs retenus pour mesurer la performance. La justification de ce choix tiendrait au fait que ces deux indicateurs sont les plus pertinents selon l'avis des dirigeants des PME tunisiennes exportatrices. Ainsi, le croisement de la variable relative à la présence d'une activité de surveillance de l'environnement et le degré de profit réalisé sur le marché international sur les trois dernières années fait apparaître une dépendance significative, d'après le test de Chi-Deux. En effet, les entreprises qui ont réalisé des bons profits sur les marchés étrangers pendant les trois dernières années, possèdent une activité de veille stratégique. A l'inverse, des faibles profits révèlent une absence de toute activité de surveillance de l'environnement.

Tableau 8 : Tri croisé entre la présence d'une activité de veille et la profitabilité des ventes à l'étranger

Activité veille/Profitabilité réalisations	Insatisfait	Peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Très satisfait	TOTAL
Oui	+8	-16	-5	+7	+22	43
Non	-5	+10	+3	-4	-14	67
<b>TOTAL</b>	17	35	29	24	5	110

La dépendance est significative.  $\chi^2 = 9,50$ , ddl = 4, 1-p = 95,03%.

Le test de Chi-deux du croisement du taux d'exportation avec la variable « présence d'une activité de veille stratégique », montre aussi des dépendances significatives.

Tableau 9 : Tri croisé entre la présence d'une activité de veille et le taux d'exportation

Activité veille/Tx. exportation réalisations	Insatisfait	Peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Très satisfait	TOTAL
Oui	-17	-5	-5	+19	+13	43
Non	+11	+3	+3	-12	-8	67
<b>TOTAL</b>	10	27	30	32	11	110

La dépendance est significative.  $\chi^2 = 12,35$ , ddl = 4, 1-p = 98,51%.

Ainsi, à l'issue des résultats du test de Chi-Deux pour les deux croisements effectués, nous pouvons conclure que l'hypothèse générale est vérifiée. Par conséquent, nous pouvons dire que la veille stratégique influence la performance des PME/PMI exportatrices tunisiennes. La veille stratégique paraît comme une pratique de gestion permettant aux PME d'améliorer leur performance et leur survie. Aujourd'hui, la turbulence et la complexité de l'environnement ne laissent pas le choix aux entreprises par rapport à l'adoption de cette pratique. Cependant, nous remarquons que les dirigeants des PME exportatrices tunisiennes sont peu avertis de l'importance de cette pratique. Ainsi, le pouvoir public tunisien est amené à sensibiliser les PME aux apports bénéfiques d'une démarche de veille.

Pour pouvoir tester l'hypothèse relative à l'influence de présence d'une activité formelle de veille, nous avons eu recours au croisement croisé juxtaposé entre la présence d'un dispositif formel de veille d'une part, et le taux d'exportation et la profitabilité des ventes à l'étranger d'autre part. Les résultats obtenus montrent une

relation significative entre deux variables. En effet, les entreprises tunisiennes dont l'activité est structurée et organisée sont plus performantes que celles qui ont une activité de veille de nature informelle. D'ailleurs le test du Chi-Deux confirme cette dépendance statistique ( $\chi^2 = 34,43$ , ddl = 18, 1-p = 98,89%). Ainsi notre hypothèse de départ est confirmée. Dans le même sens que ces résultats, nous pouvons recommander à la PME/PMI tunisienne qui veut améliorer sa performance internationale, d'adopter non seulement un comportement de veille mais aussi de structurer cette activité au sein de son organisation. Même si la tendance dans ce type d'entreprise est à la non-formalisation, ces entreprises doivent être conscientes de l'importance d'un processus de veille bien structuré dans l'ensemble des activités de l'entreprise.

Nous postulons que les PME exportatrices les plus performantes sont celles qui « scannent » fréquemment leur environnement externe. Ainsi, le croisement de ces deux variables montre que les entreprises qui surveillent souvent leur environnement sont celles qui réalisent un profit élevé dans leur activité d'exportation. A l'inverse, les PME/PMI qui ont recours à la surveillance de l'environnement occasionnellement sont peu performantes en terme de profitabilité. Les résultats du test

de Chi-deux montrent une dépendance très significative ( $\chi^2 = 112,65$ , ddl = 68, 1-p = 99,94%). Cela tend, à confirmer notre hypothèse de départ. Ce résultat conforte la revue de la littérature, dans le sens où le recours fréquent à des activités de veille permet à la PME/PMI exportatrices tunisiennes de s'adapter aux changements de l'environnement plus rapidement. Comme nous l'avons montré dans les résultats descriptifs, la PME/PMI tunisienne n'est pas en veille permanente sur l'environnement international. Cette insuffisance doit être comblée, si elle veut améliorer sa performance. Saisir les opportunités avant qu'elles ne soient détectées par les concurrents étrangers et contourner les menaces au temps opportun, passe par une veille continue.

Nous postulons que la nature des sources d'information de la veille influence la performance des PME exportatrices. Le croisement des questions relatives aux sources d'informations utilisées par les PME/PMI exportatrices tunisiennes avec les questions qui mesurent la performance à l'exportation ne montre aucune dépendance entre ces deux variables. En effet, le recours à des organismes gouvernementaux ou des organismes commerciaux comme sources d'informations n'a pas d'influence sur la performance des entreprises échantillonnées (la dépendance n'est pas significative.  $\chi^2 = 45,13$ , ddl = 63, 1-p = 4,34%). Dans le même ordre d'idées, le croisement juxtaposé des variables relatives à l'utilisation des revues étrangères et de l'Internet ainsi que la participation aux foires, comme sources d'information avec les indicateurs de performance à l'exportation, ne révèle aucune dépendance. Ainsi, nous pouvons conclure que les sources d'informations employées par la PME/PMI exportatrices tunisiennes n'influence pas sa performance à l'exportation. Ce résultat est inattendu par rapport à notre hypothèse de départ. Cependant, nous ne pouvons pas le considérer pour autant un résultat non pertinent. En effet, Ramangalahy (2002) recommande d'orienter la recherche vers l'étude de la richesse des sources d'information.

L'analyse de la relation entre l'intégration de l'information lors de la décision stratégique et la performance des PME/PMI exportatrices Tunisiennes montre une dépendance positive. En effet, les entreprises échantillonnées qui intègrent souvent l'information issue d'un processus de veille dans leur démarche stratégique sont satisfaites de leur profit sur le marché international. Face à ce résultat, on peut préconiser à la PME/PMI tunisiennes exportatrices d'intégrer plus les informations collectées dans la formulation de la stratégie. Il nous semble que cette intégration est une tâche plus simple dans une PME que dans une grande entreprise. En effet, la flexibilité de la PME lui permet une meilleure prise en compte des changements qui se produisent dans l'environnement.

Tableau 10 : Tri croisé entre l'intégration de l'information lors de la décision stratégique et la profitabilité des ventes à l'étranger

Intégration/ Profitabilité réalisations	Insatisfait	Peu satisfait	Assez satisfait	Satisfait	Très satisfait	TOTAL
Jamais	+48	-1	-4	-2	-2	9
Rarement	+0	+0	+2	+0	-10	45
Souvent	-13	+0	+0	+1	+12	56
TOTAL	17	35	29	24	5	110

La dépendance est significative.  $\chi^2 = 19,21$ , ddl = 8, 1-p = 98,62%.

Les valeurs du tableau sont les pourcentages  $\chi^2$  partiel /  $\chi^2$  total. Le signe représente l'écart à l'indépendance.

## 6 Conclusion

Dans le cadre de notre recherche, nous étions partis d'un postulat général selon lequel la qualité de l'activité de surveillance de l'environnement de l'entreprise est une variable de sa performance. Ainsi, notre objectif est de vérifier l'impact d'une activité de veille stratégique sur la performance des PME exportatrices. Ainsi, nous essayons d'identifier les caractéristiques de veille stratégique susceptible d'être liées au succès de ces entreprises.

En effet, l'analyse de la littérature, nous a permis de dégager cinq variables du comportement de veille qui peuvent être associées à la performance des PME. Il s'agit de la formalisation de l'activité de veille, la fréquence des pratiques de surveillance, l'étendue du champ de la veille, la nature des sources d'informations et enfin l'intégration de l'information dans les décisions stratégiques. Ainsi, nous avons pu avancer six hypothèses. La première hypothèse, de nature générale, postule que les PME exportatrices les plus performantes sont celles qui sont en veille stratégique sur l'environnement international. Les cinq autres hypothèses s'intéressent à vérifier l'impact des variables des pratiques de veille (citées ci-dessus) sur la performance à l'international. L'analyse descriptive des résultats de notre enquête ont montré que majorité des PME/PMI échantillonnées possèdent une expérience dans l'activité d'exportation mais se concentrent sur un nombre limité de marché international. Par ailleurs, les résultats confirment la prédominance de l'industrie du Textile et de l'Habillement en termes de nombre d'entreprises engagées dans des démarches d'exportation.

L'analyse des caractéristiques de veille stratégique révèle que la veille concurrentielle est la veille la plus utilisées dans les PME exportatrices tunisiennes. Par ailleurs, les dirigeants des ces entreprises sont réticents à la formalisation et à la structuration d'une activité de veille. Dans la majorité des cas, ils préfèrent la participation de tous les employés dans la recherche d'informations et ne consacrent pas de budget aux activités de surveillance de l'environnement étranger.

Les sources aval, amont et internes sont les plus utilisées par les PME/PMI exportatrices alors que les sources électroniques sont peu exploitées.

La vérification de nos hypothèses de recherche ont montré que la formalisation de l'activité de veille, la fréquence des pratiques de surveillance, et enfin l'intégration de l'information dans les décisions stratégique influencent la performance des PME /PMI exportatrices tunisiennes. Par ailleurs, l'étendue du champ de la veille stratégique et les sources d'information e s'avèrent sans impact sur leur performance.

Par ailleurs, sans prétendre signaler toutes les insuffisances, nous présenterons les limites principales dont certaines justifient des voies de future recherche. Le modèle de recherche guidant la démarche de notre recherche à été limité à cinq dimensions de la veille qui ont été liées à la performance de la firme. Ces variables ont été empruntées à plusieurs recherches empiriques antérieures. Nous doutons qu'il doive exister d'autres aspects de la veille de nature à avoir un impact sur la performance. Dans ce sens, une démarche abductive caractérisée par des allers-retours entre la théorie et le terrain d'investigation, semble une démarche plus

appropriée pour découvrir d'autres variables de la veille susceptible d'influencer la performance à l'international. En effet, cette démarche permet l'ouverture du chercheur sur d'autres variables et par conséquent le modèle de recherche élaborer initialement ne sert que comme un point de départ pour aborder le travail sur le terrain. Compte tenu des limites temporelles, cette méthode n'as pas été retenue pour notre étude. Cependant nous sommes convaincus de la pertinence de cette méthode et nous envisagions de l'appliquer dans nos futures recherches.

Par ailleurs, l'étude porte sur 110 entreprises tunisiennes correspondant au critère de taille et d'activité préalablement sélectionnée. Ce chiffre est relativement faible par rapport au nombre total des PME/PMI exportatrices tunisiennes qui est de l'ordre de 2047.

Ainsi, notre échantillon représente 5,3 % de l'ensemble de la population. Cela peut limiter la validité des conclusions avancées d'une recherche quantitative qui cherche à explorer le processus de veille dans les PME/PMI tunisiennes exportatrices.

Bien que le tri croisé nous a permis de vérifier les hypothèses de notre recherche, le recours à une analyse multivariée : l'analyse factorielle des correspondances nous semble pertinente. En effet, cette analyse permet de mettre en évidence les modalités qui différencient le mieux les PME tunisiennes en matière de comportement de veille stratégique et décrit de manière convenable les interrelations qui existent entre les différentes modalités des variables étudiées. Ainsi, nous envisageons dans le futur exploiter les résultats de notre enquête par ce type d'analyse.

Le recours uniquement à des indicateurs financiers pour mesurer la performance à l'exportation, et laisser l'appréciation de ces indicateurs aux dirigeants, nous paraît une vision réductrice de la mesure de la performance à l'international. Ainsi, il aurait fallu demander aux dirigeants les chiffres de leurs réalisations sur les trois années précédentes. Cependant, cette alternative n'est pas sans limites car nous pourrions être confrontés à des non-réponses de la part des dirigeants à propos des profits réalisés sur les marchés étrangers ou sur la croissance de leur vente. Inclure d'autres critères autres que financiers peut être une alternative convenable pour des recherches futures.

Ainsi, l'objectif de cette vérification a été de faire ressortir un profil des comportements de veille qui peuvent conduire la PME/PMI tunisienne vers le succès sur les marchés étrangers. Subséquemment, notre apport d'un point de vue managériale est d'aider les dirigeants des PME/PMI tunisiens à choisir le comportement de veille qui leur assure la performance à l'international.

## Bibliographie

- [1] AGUILAR F.J., *Scanning the Business Environment*, Macmillan, New York, 1967
- [2] ANALOUI F. et KARAMI A., *How chief executives' perception of the environment impacts on company performance*, Journal of Management Development, 21(3/4), p 290-306, 2002
- [3] BARNEY J., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, no. 17, p. 99-120, 1991
- [4] BEAL R.M., *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, 2000.
- [5] BOUTARY M., *Le traitement de l'information comme élément de performance des PME exportatrices*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse, 1998.
- [6] BOUTARY M., *PME, gestion internationale et systèmes d'information marketing : Au-delà des évidences technologiques*, Revue internationale des PME, vol. 13, n° 3-4, p9-3, 2000
- [7] DAFT R.L., SORMUNEN J. et PARKS D., *Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study*, Strategic Management Journal, Vol.9, p.123-139, 1988
- [8] DURAND R., *Evolution économique et entreprise : des déterminants externes de la performance au « courant des ressources » - Vers une théorie de la sélection organisationnelle ?*, Synthèse des travaux de recherche en vue de l'obtention de l'HDR, Université Jean Moulin Lyon 3, juin, 2001
- [9] FANN G.L. et SMELTZER L.R., *The use of information from and about the competitors in small business management*, Entrepreneurship Theory and Practice, 13,4, p. 35-46, 1989



- [10] JULIEN P.-A. et RAMANGALAHY C., *Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs: An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies*, Entrepreneurship: Theory & Practice, vol. 27, no.3, p. 227-245, 2003
- [11] JULIEN P.-A., TOULOUSE J.-M., RAMANGALAHY C. et MORIN M., *Comportements d'information, compétitivité et performance des PME exportatrices*, Congrès international francophone de la PME. Metz-Nancy (France), 22-24 octobre, 1998
- [12] LARIVET S., *Les réalités de l'intelligence économique en PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon, 2002
- [13] LEBAS M., *Oui, il faut définir la performance*, Revue Française de Comptabilité, n°269, juillet-août, p. 66-71,1995
- [14] LESCA H. et RAYMOND L., *Expérimentation d'un système expert pour l'évaluation de la Veille Stratégique dans les PME*, Revue Internationale PME, vol.6 n°1 p.49-65,1993
- [15] LESCA H., *Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche*, Economie et Sociétés, Série Sciences de Gestion, SG N°20, vol 5 p.31-50, 1994.I
- [16] MAHONEY J.T. et PANDIAN J. R., *The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 13, p. 363-380,1992.
- [17] MARTEAU G. et LESCA H., *Pourquoi surveiller l'environnement*, Direction et Gestion, vol. 2, p.12-22, 1986.
- [18] MARTINET B. et RIBAUT J.-M., *La veille technologique, concurrentielle et commerciale*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989.
- [19] MARTORY B., *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, collection Gestion, Paris, 335p, 1990.
- [20] PATEYRON E., *La veille stratégique*, Economica, Paris, 1998.
- [21] PFEFFER J. et SALANCIK G., *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper and Row, 300 p, 1978.
- [22] RAMANGALAHY C., *Richesse des sources d'information et performance des PME exportatrices*, In : Actes du 6ème Congrès international francophone de la PME, École des HEC, Montréal, 2002.
- [23] REVELLI C., *Intelligence stratégique sur Internet*, Editions Dunod, Paris, 1998.
- [24] SMELTZER, L.R., FANN G.L et NIKOLAISEN N., *Environmental scanning practices in small business*, Journal of Small Business Management, Vol. 26, n°3, p.55-62, 1988.
- [25] SUBRAMANIAN R., KUMAR K. et Yauger C., *The scanning of task environments in hospitals: An empirical study*, Journal of Applied Business Research, Vol.10, n°4, p.104-115,1994
- [26] THIETART R-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, Paris, 535p, 1999