

Intelligence Économique : Le Catalyseur de la Réussite Exportatrice des PME – Étude de Cas

Economic Intelligence: The Catalyst for Export Success in SMEs – A Case Study

Tawfik MASTOUR, (Doctorant-moniteur chercheur)

*Laboratoire de recherche en management intégré et fonctionnel
 Ecole nationale de commerce et de gestion d'Oujda
 Université Mohammed Premier Oujda*

Saliha ELHAKMI, (Enseignante chercheure)

*Laboratoire de recherche en management intégré et fonctionnel
 Ecole nationale de commerce et de gestion d'Oujda
 Université Mohammed Premier Oujda*

Adresse de correspondance :	Ecole nationale de commerce et de gestion, Complexe universitaire BP 658 Oujda 60000 Maroc.
Déclaration de divulgation :	Ce travail a été réalisé avec le soutien du Centre National de la recherche scientifique et technique (CNRST) dans le cadre de la Bourse des Doctorants Moniteurs « PhD-ASsociate Scholarship – PASS ». Ce financement n'impacte par l'objectivité de cette étude. Les auteurs sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	MASTOUR, T., & ELHAKMI, S. (2024). Intelligence Économique : Le Catalyseur de la Réussite Exportatrice des PME – Étude de Cas. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(12), 395-411. https://doi.org/10.5281/zenodo.14286163
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 04 2024

Accepted: December 05, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 12 (2024)

Intelligence Économique : Le Catalyseur de la Réussite Exportatrice des PME – Étude de Cas

Résumé

Dans un contexte caractérisé par la concurrence féroce et l'ouverture commerciale, les PME marocaines ont devenu contraintes de s'internationaliser pour éponger la pression des nouveaux entrants et accroître leurs parts de marché. D'où l'importance de l'intelligence économique qui contribue au développement international en agissant avec veille et anticipation, pour garantir la résilience. Dans ce sillage, il était important de mener une étude qualitative au sein d'une PME visant à exporter, afin d'identifier leurs failles et de proposer des stratégies d'aide basées sur l'intelligence économique pour promouvoir leurs exportations. Cette recherche se fonde sur une étude qualitative réalisée au sein d'une entreprise spécialisée dans les produits chimiques, servant d'exemple concret pour comprendre le processus d'exportation et faciliter la perception de l'ouverture notamment africaine chez les PME marocaines.

En se basant sur les entretiens semi-directifs internes auprès des employés de l'entreprise, et externe auprès de leurs partenaires, en plus des méthodes du client mystère et la neutrographie, tout cela pour manifester clairement l'importance de l'intelligence économique pour les PME comme pilier contributeur à la maîtrise parfaite de l'environnement et au renforcement de leur agilité.

Mots clés : Intelligence économique, Anticipation, promotion à l'exportation, exportation.

JEL Classification : B27.

Type de papier : Recherche empirique.

Abstract

In a context characterised by fierce competition and the opening up of trade, Moroccan SMEs have been forced to internationalise in order to absorb the pressure from new entrants and increase their market share. Hence the importance of economic intelligence, which contributes to international development by monitoring and anticipating developments, to ensure resilience. With this in mind, it was important to carry out a qualitative study within an SME aiming to export, in order to identify their shortcomings and propose assistance strategies based on business intelligence to promote their exports. This research is based on a qualitative study carried out within a company specialising in chemical products, serving as a concrete example for understanding the export process and facilitating the perception of openness, particularly African openness, among Moroccan SMEs.

Based on internal semi-directive interviews with the company's employees, and external interviews with their partners, in addition to the mystery shopper and nentography methods, all of this clearly demonstrated the importance of economic intelligence for SMEs as a pillar contributing to perfect mastery of the environment and strengthening their agility.

Key words: Business intelligence, Anticipation, export promotion, exporting.

JEL Classification: B27.

Paper type: Empirical research.

1. Introduction

L'ouverture des économies a engendré le phénomène de l'internationalisation des entreprises qui a affecté toutes les activités, en effet, plusieurs entreprises ont suivi le courant, surtout les PME qui englobent la majorité des entreprises marocaines et contribuent parfaitement au développement du commerce extérieur. (Helpman, 1981)

Dans le domaine industriel, plus d'importance est attribuée au volet de production et aux critères relatifs à l'offre comme le prix, la rapidité et le délai. Alors que le volet commercial reste dans sa globalité faible d'une façon presque complète dans le cas des différentes entreprises industrielles. (Porter, 1980)

Donc, à ce sillage-là se pose la problématique de la commercialisation et de faire apparaître les offres surtout au niveau d'un contexte plus large, à savoir le contexte africain. (Lancaster, 1980)

Dans le contexte international exacerbé par la concurrence, la stratégie d'export suscite l'intérêt de plusieurs chercheurs dans la mesure où c'est un outil qui génère un succès au niveau international. Le choix de notre question n'est pas aléatoire. En effet, nous avons remarqué que ce type de stratégie n'est pas vraiment pris en considération au sein de ces entités, notamment au sein des PME industrielles (Krugman, 1979), ce qui génère plusieurs dysfonctionnements à plusieurs niveaux et affecte par défaut la performance concurrentielle de l'entreprise. Nous avons donc jugé nécessaire d'effectuer une recherche à cet égard afin de déterminer les failles de la société et proposer des solutions au responsable pour pouvoir améliorer la politique globale future de l'entreprise. L'intérêt de cette recherche réside dans l'implantation d'une stratégie d'export adaptée et bien structurée afin d'accroître les facteurs de succès. (Leonidou & Katsikeas, 1996)

Les recherches sur ce sujet sont très rares, alors qu'il présente un dilemme de progression du secteur. Peu de recherches ont été avancées dans l'intérêt d'expliquer cette relation de cause à effet, et surtout que les différentes avancées dans les périphériques de cette problématique restent globales et gardent un sens général, tandis que ce secteur et ce type d'entreprise ont un rôle primordial au niveau de la création de profit, permettant aussi la promotion du commerce international et restent un sujet d'étude intéressant d'étude.

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'objet de notre recherche. En effet, notre travail va consister, à travers l'intelligence économique, de proposer un scénario probable d'une stratégie structurée (Baulant, 2018) et adaptée pour promouvoir les exportations de l'entreprise étudiée. À travers une revue de littérature qui porte précisément sur les concepts clés d'une stratégie de promotion des exportations et de l'intelligence économique, chose qui est rare, nous allons pouvoir faire une étude des concepts et sa relation, ensuite nous proposons une stratégie que l'entreprise va adopter au niveau de sa politique et surtout de promotion où nous avons repéré quelques dysfonctionnements afin de pouvoir améliorer sa présence. (Obadia & Vida, 2024)

À travers ce projet, nous souhaitons attirer l'attention des sociétés industrielles au Maroc pour la nécessité d'adopter une stratégie de promotion à vocation Sud/Sud (Tran, 2001) afin de générer du succès, c'est dans ce cadre que s'inscrit la problématique de notre recherche qui est la suivante : ***Comment l'intelligence économique contribue-t-elle à la promotion des exportations dans un contexte Sud /Sud ?***

Pour ce faire, nous allons procéder en premier lieu à l'étude bibliographique de la promotion des exportations à l'aide de l'intelligence économique et de sa contribution dans leur réussite, en second lieu en nous focalisant sur les études qualitatives à savoir l'observation participante, l'entretien semi-directif, le client mystère et la netnographie, pour à la fin proposer un scénario possible de stratégie à adopter. Tout cela nous a permis de faire une lecture de la littérature et une exploration du terrain pour concevoir une stratégie de promotion des exportations à l'échelon africain adaptée à cette entreprise comme exemple réussi pour d'autres PME marocaines.

2. Cadre conceptuel et théorique :

2.1 Revue conceptuelle :

L'intelligence économique est un processus systématique qui a permis, via ces trois fameux cycles, de garantir un renseignement satisfaisant en données et informations, cela se concrétise à travers la détection des signaux faibles et forts pour fiabiliser la décision qui nécessite un processus d'apprentissage organisationnel dont la phase déterminante se manifeste dans la collecte de données fiabilisées et pertinentes (Baulant, 2018). Elle se diffère de l'espionnage illégal puisque l'IE ne peut être qu'avec un autre cycle nommé d'influence qui manifeste l'ensemble des décisions prises dans le sens d'advenir des incidences futures et savoir l'anticiper ou la transformer pour leur faveur, ces deux cycles nécessitent un travail en toute sécurité, qui est garantie qu'à travers le cycle de sécurisation. Ces actions préventives contribuent à réduire le temps, à saisir des opportunités et à se préparer mieux aux menaces. (Daft & Weick, 1984)

Le renseignement devra être pertinent de telle manière d'éviter les informations fausses, les infobésités et les pièges des concurrents. L'IE aujourd'hui est renforcée via l'intégration des avancées technologiques, ce qui entraîne des améliorations au cycle de renseignement et de sécurisation en reposant par exemple pour le premier sur de l'IA et le BIG data, et le deuxième sur la blockchain. (Lemtaoui et al., 2024)

Aujourd'hui, les guerres géostratégiques ont immigré vers la guerre de l'information qui repose sur les attaques cybernétiques, propagandes, les médias et les Réseaux sociaux. A ce point-là l'information est devenue une clé stratégique pour les acteurs privés tant publics, un levier important qui contribue au renforcement de l'avantage compétitif, donc l'information devra être protégée et gouvernée pour faire face à l'environnement incertain et turbulent.

La veille stratégique : C'est l'oreille de l'IE qui contribue à travers l'écoute active à capter les données nécessaires de l'environnement technologique, concurrentiel, environnemental, commercial, et du marché. (Porter, 1980), elle joue un rôle important dans la collecte et l'analyse pour en déduire les menaces et les opportunités. (Guechtouli, 2014), cela a orienté nécessairement la relation entre les entreprises et leur environnement pour devenir proactive dans ce contexte caractérisé par la concurrence acharnée. Cette proactivité est déterminée par la veille qui sert à réduire l'asymétrie de l'information face aux concurrents, ce qui résulte en un dépassement en cas d'exploitation intelligente.

La sécurisation : Ce cycle entre dans la recherche à réduire le risque informationnel, comme le risque du vol, d'espionnage et ceux de pièges. La sécurisation à un coût, mais l'ignorance, et la négligence coûtent plus cher. (Barlette, 2012). En plus de veiller à la sécurisation des banques de données composées des signaux faibles captés, cette sécurisation concerne aussi la prise de décision et les actions menées par un acteur pour influencer son environnement.

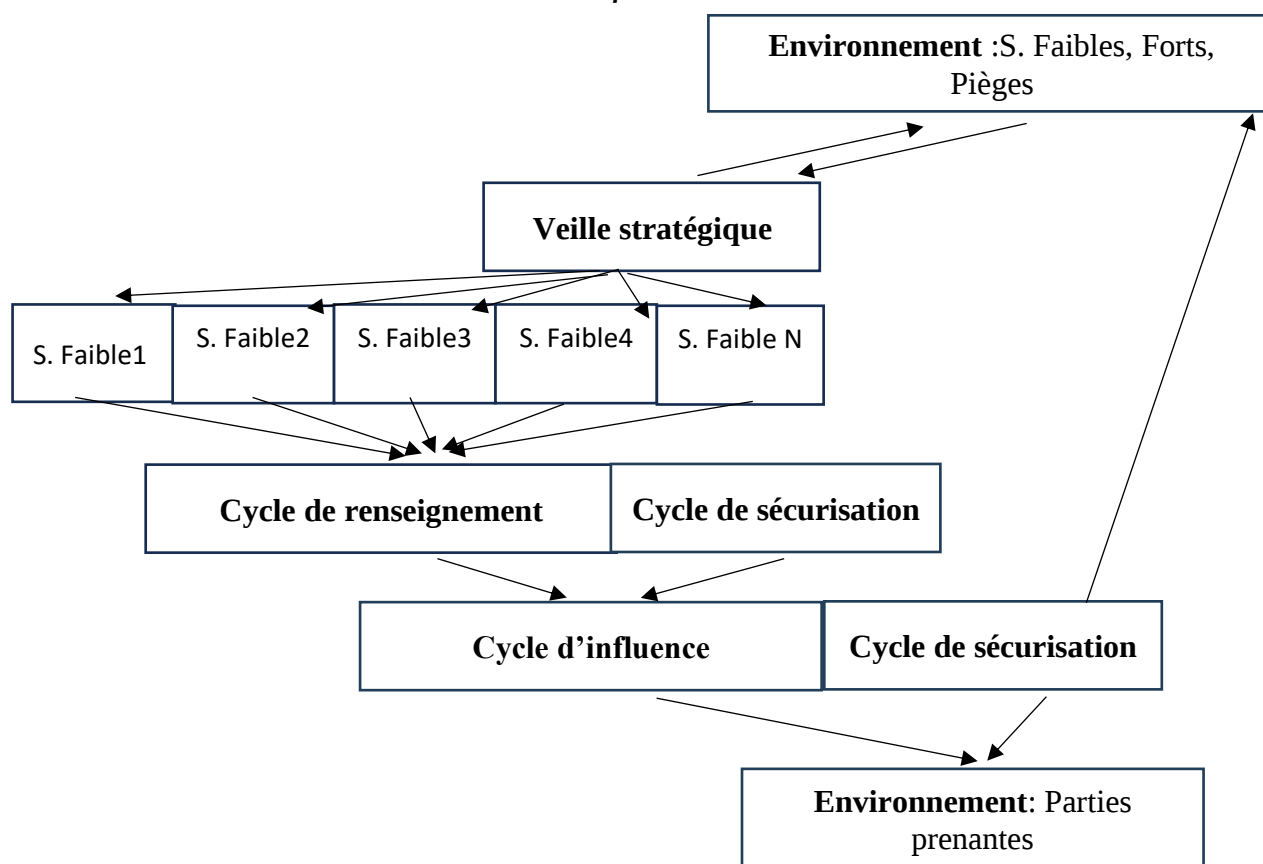
L'influence : Ce troisième bras de l'IE se base sur les renseignements rassemblés, et dans le but soit de défendre la position concurrentielle ou d'accaparer plus de parts de marché, à adopter des attaques manifestées dans la manipulation (Rangus & Slavec, 2017) la propagande, la désinformation, mésinformation, surinformation et l'intoxication. À travers cela l'entreprise donc joue dans un environnement réseautique dont les partenariats servent à mieux contrôler et diriger l'environnement, ces actions ne peuvent être qu'avec le Lobbying.

D'après notre veille stratégique, nous avons pu détecter des signaux faibles auprès de l'environnement après sélection fine et intelligente, pour éviter d'être induit en erreur. Après, nous allons les interpréter et les relier en termes de lien de causalité, de complémentarité et d'opposition. Pour une création collective du sens, ce processus devra nécessairement se caractériser par la sécurité totale et absolue, d'où la nécessité du cycle de sécurisation qui protège et invente de solutions de manipulation des concurrents.

Tout cela contribue à prendre des décisions pour influencer notre environnement afin soit

d'attaquer, de défendre ou encore pour stimuler notre environnement à faire sortir d'autres signaux faibles.

Schéma N°1: Structure et fonctionnement de l'IE



Source : Auteurs

Pour prévoir quelque chose d'important qui va advenir, on est obligé de suivre cette démarche d'anticipation qui manifeste les trois leviers d'action de l'intelligence économique.

L'exportation peut être définie comme étant le transfert de propriété et de possession d'un produit (bien ou de service), au-delà des frontières nationales par des méthodes directes ou indirectes. (Leonidou & Katsikeas, 1996). Par la suite, en 2003, Claver Cortès et Quer Ramon s'agrandissent en ajoutant à cette définition que le concept d'exportation s'identifie par une production centralisée du pays d'origine pour fournir des produits sur le marché international. (Claver Cortès & Quer Ramón, 2012) .

La promotion est un champ passionnant et complexe. Une fois seront introduites, tout deviendra compliqué. De nombreux échecs commerciaux sur la scène internationale peuvent s'expliquer par l'ignorance des études dans de nombreuses définitions relatives à ce concept clé. (Tran, 2001) Ce qui nous amène vers une définition claire établie par l'Unesco de la promotion des exportations qui l'a définie comme étant : une stratégie qui consiste à développer des activités exploitant un avantage relatif détenu par le pays, dans le but d'exporter la production sur le marché mondial, en s'appuyant sur une compétitivité-prix favorable. (Brun, 2024) Il s'agit essentiellement des activités de conseils, d'assistance, de formation, d'accompagnement à des manifestations commerciales, de veille stratégique et commerciale sur les biens et services marchands.

2.2 Revue théorique :

En ce qui concerne Mayrhofer (2005), les exportations sont réalisées de trois manières : directe,

indirecte ou coordonnée. Il a présenté ces modes en fonction des sociétés qui pratiquent sur le marché étranger et la typologie des partenaires avec lesquels elle coopère.

Donc les exportations directes se manifestent via l'intervention directe sur le marché étranger, indirecte par des partenaires locaux et les exportations cohérentes à travers la coopération d'un groupement d'entreprise. (Pasco et al., 2007)

Le processus d'internationalisation à partir d'une perspective de développement d'exportation est sans doute la vocation la plus développée et avancée des connaissances sur les affaires internationales (Haar & Ortiz-Buonafina, 1995).

Le modèle Uppsala a décrit les étapes pour réussir les exportations et les taxonomies d'internationalisation intimement reliées à l'innovation. (Morgan & Katsikeas, 1997).

La promotion dans le champ des exportations fait référence à un plan élaboré par un pays au niveau macro et un plan stratégique intra-entreprise (micro), qui permet de développer les ventes étrangères d'une entreprise, (Cateora et al., 2012) tout en profitant des accords commerciaux élaborés par l'état, des salons organisés, des appuis offerts par l'état dans le but de les pousser à exporter.

Elle comprend un large éventail d'activités et de stratégies, à savoir la personnalisation des offres par marché, la prospection des marchés étrangers, la négociation des accords commerciaux avec des partenaires étrangers. (Obadia & Vida, 2024)

Par ailleurs, Keegan, Warren J. ;(2013) distingue les marchés nationaux et les marchés globaux, la différence entre les deux résidant dans l'environnement national, l'organisation de l'entreprise et les stratégies utilisées dans chaque marché national. Il souligne que le marketing international est encore plus large, car il comprend les activités d'importation et d'exportation de l'entreprise. (Keegan & Green, 2016)

Cela peut être renforcé par l'importance dédiée par l'état aux exportations et par leur nécessité, en promouvant ce mouvement via son représentant local qui est la chambre de commerce et d'industrie et par sa représentation internationale via son ministère chargé du commerce extérieur. (UNCTAD, 2019).

La recherche dans cette relation s'est fondée autour de la théorie de Johanson et Vahlne qui date de 1970, à savoir le modèle d'Uppsala qui décrit le processus d'internationalisation des entreprises, qui se noue progressivement, en acquérant du savoir et d'expertise accrue sur les marchés extérieurs. Cette théorie se base sur deux principes clés à savoir l'engagement progressif et l'apprentissage expérientiel. L'implantation graduelle qui est initiée par les exportations de proximité, pour ensuite passer à des implantations, tout cela renforce les décisions stratégiques des entreprises et aide à surmonter les barrières et l'incertitude, ce qui marche en pleine homogénéité avec les fondements de l'IE qui regroupent la collecte, l'analyse et la prédiction, ce qui se confond avec la plus-value qu'apporte l'intelligence économique au choix des stratégies d'exportation.

Dans ce sillage, le modèle Uppsala intervient pour suivre et examiner l'importance de l'IE dans chaque phase du processus d'internationalisation, en plus d'intégrer une vocation contemporaine sur le rôle de l'IE dans la promotion des exportations et leur progression.

2.3 Revue empirique :

L'IE joue un rôle primordial dans la promotion des exportations, en répondant aux besoins de l'environnement turbulent et dynamique, en détenant la capacité d'identifier des opportunités de croissance, en disposant d'une veille concurrentielle active, les entreprises peuvent obtenir des insights précieux sur leurs stratégies, en vue d'obtenir l'agilité et la résilience nécessaires pour s'adapter aux mutations politiques, économiques, culturelles et technologiques. Cela nous aide à concrétiser notre capacité d'étude du marché global. Afin de mieux traiter les marchés étrangers cibles, et d'identifier les clés de réussite des exportations, de mesurer la faisabilité et de réussir à partir d'une étude fine des acteurs de marché.

L'IE contribue alors dans l'étude anticipative des faisabilités de réussite sur ces marchés potentiels et la surveillance continue de l'environnement macro, méso, et micro.

Le modèle d'Uppsala, bien qu'initialement centré sur le processus progressif d'internationalisation des entreprises, offre des perspectives intéressantes pour analyser comment l'intelligence économique (IE) peut intervenir pour promouvoir les exportations. Les recherches empiriques montrent que l'internationalisation repose sur une acquisition graduelle de connaissances des marchés étrangers, un aspect où l'IE joue un rôle déterminant. Chetty et Campbell-Hunt (2004) ont montré que l'apprentissage expérientiel est essentiel pour réduire les incertitudes liées aux marchés internationaux (Chetty & Campbell-Hunt, 2004). Dans ce cadre, l'IE peut être vue comme un catalyseur qui accélère ce processus en fournissant des informations stratégiques et précises aux entreprises exportatrices.

Les travaux de Julien et Ramangalahy ont évoqué que les entreprises ayant adopté l'intelligence économique sont devenues plus performantes en termes d'exportation, grâce à leur capacité à saisir les opportunités sur les marchés étrangers et leur agilité face aux menaces. (Ramangalahy, 2015) Du même Boso et al ont démontré l'importance de l'IE dans la minimisation des risques relatifs aux exportations. (Boso et al., 2013) En parallèle, d'autres travaux ont mis l'accent sur les perspectives d'amélioration du modèle Uppsala par l'utilisation de l'IE qui contribue efficacement à pallier les limites du processus d'internationalisation. (Wang et al., 2021)

Cette étude traite comment l'intelligence économique contribue-t-elle à promouvoir les exportations en se basant sur l'exploration de la littérature pour proposer les hypothèses suivantes :

H 1 : l'intelligence du marché global et l'information sont une condition indispensable pour un plan de promotion pertinent afin d'exporter.

L'internationalisation des PME nécessite absolument la mise en œuvre d'une étude de marché préalable afin d'avoir une vision claire sur les marchés étrangers, de déterminer la croissance du pays, sa taille, sa compétitivité, le niveau de risque etc. (Chetty & Campbell-Hunt, 2004)

En plus d'analyser les besoins et les désirs, en gros de comprendre le comportement du consommateur, en vue d'adapter nos offres. (Obadia & Vida, 2024)

La réussite de cette phase nécessite l'abondance d'informations et le développement d'un pays impacte directement l'accès et la disponibilité d'informations.

Mais, lorsque l'information est rare, cela présente directement un avantage compétitif pour ceux qui la détiennent. (Ihadiyan & Sefrioui, 2023)

Lorsqu'une entreprise envisage de se lancer dans l'exportation, il est crucial de mener une étude approfondie du marché cible. Cette étude permet de comprendre les besoins, les préférences et les comportements de consommateurs dans ce marché spécifique. Elle permet également d'analyser la concurrence, d'identifier les opportunités et les défis, ainsi que de déterminer la demande potentielle pour le produit proposé.

H 2 : L'anticipation via la présence virtuelle est un levier très important qui doit apparaître dans le plan à aborder par l'entreprise pour réussir à l'international.

La présence en ligne est demeurée un point primordial servant à améliorer la performance commerciale de l'entreprise, à impacter leur compétitivité, et surtout à réussir leurs exportations directes. (Obadia & Vida, 2024) Cette présence est un moyen générateur de profit capable de faire connaître, aimer et agir notre entité. Comme elle permet de remplacer facilement la présence présente et l'effort de déplacement des PME, en plus de faciliter l'accès et optimiser les charges. (Brun, 2024)

Dans l'environnement actuel, de plus en plus de consommateurs se tournent vers l'internet pour rechercher des informations, effectuer des achats et interagir avec les marques. Par conséquent, avoir une présence en ligne solide devient de plus en plus important pour atteindre et engager efficacement les consommateurs internationaux. (St-Pierre et al. 2006)

H3 : la veille stratégique à l'exportation permet de réussir la promotion

Le développement international nécessite la poursuite d'un apprentissage progressif qui permet de faire la chose mieux qu'avant, en plus nécessite avec chaque développement, un engagement en termes de moyens financiers, matériels et immatériels. Tout cela pour contribuer à la réalisation des exportations avec vocation durable. (Verstraete, 2001)

La veille aura pour objet de recueillir les signaux faibles afin de surveiller l'environnement de manière continue pour éponger les effets des menaces, et exploiter les opportunités offertes par ces marchés, en plus leur importance se manifeste dans l'écoute active de l'environnement cible, ce qui réduit l'incertitude. (Bourass & Haddad, 2022)

La promotion consiste en un ensemble d'activités marketing visant à informer, persuader et influencer les consommateurs potentiels afin de susciter leur intérêt et de les inciter à acheter, dans le contexte de l'exportation, la promotion permet de faire connaître l'entreprise, leurs produits, et de se différencier de la concurrence sur les marchés étrangers. (Tran, 2001)

H4 : l'influence peut apparaître efficace pour pousser l'état à s'engager dans ce processus d'internationalisation

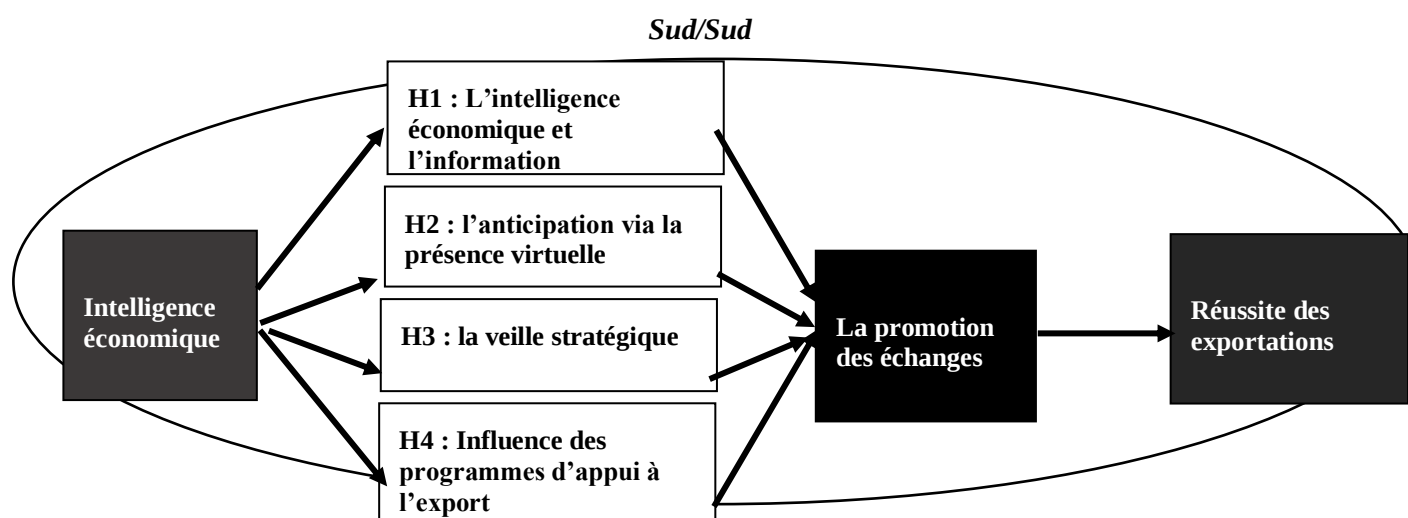
La promotion joue un rôle crucial dans la création de cette expérience et de cet engagement, elle permet de communiquer les avantages et les valeurs de l'entreprise, de construire une image de marque forte, de susciter l'intérêt et la confiance auprès des consommateurs étrangers. (Daft & Weick, 1984)

L'engagement de l'État dans la promotion des exportations est crucial pour soutenir le développement des entreprises sur les marchés internationaux. (Chetty & Campbell-Hunt, 2004) En fournissant des ressources financières telles que des subventions et des incitations fiscales, l'État facilite l'accès des entreprises aux marchés étrangers. De plus, il peut mettre en place des initiatives de promotion et de marketing à l'échelle nationale pour promouvoir les produits et services du pays à l'étranger. (Ihadiyan & Sefrioui, 2023)

• Le modèle relationnel

Nous avons donc pu proposer un modèle relationnel qui réunit les leviers les plus appropriés au sujet et à la situation réelle des entreprises du secteur, et susceptibles de donner une réponse sur ceux qui doivent figurer dans la politique de promotion de l'entreprise dans le but de réussir des exportations. Toutefois, la réponse ne sera claire et complète sans études sur le terrain.

Schéma N°2:Modèle relationnel.



Source : Auteurs

3. La méthodologie des études Qualitatives

Cette étude a pour objet de manifester clairement et prouver empiriquement la contribution de

l'intelligence économique dans la promotion des exportations, dans une vocation sud/sud tout cela pour présenter un exemple d'un cas concret motivant les PME marocaines à saisir les opportunités du marché africain. En plus de tester les déterminants du succès identifiés dans la littérature, par le recours à une démarche qualitative pour comprendre en profondeur les pratiques actuelles et ce qui est demandé pour réussir le développement international.

L'analyse de la stratégie de promotion des exportations a été concrétisée au départ par l'observation participante pour contourner l'activité commerciale et maîtriser le contexte d'étude, après nous avons reposé sur les entretiens semi-directifs avec les responsables de l'entreprise, ce qui a permis de diagnostiquer l'entreprise en identifiant ses points faibles et le potentiel d'amélioration. En plus de trois entretiens semi-directifs auprès des partenaires de l'entreprise pour savoir leurs visions et profiter de leur expertise.

Une fois les données ont été collectées, elles ont été traitées à travers une analyse thématique, en fonction de chaque hypothèse, pour dégager les principaux axes de cette relation entre intelligence économique et promotion des exportations dans un contexte Sud/Sud.

En parallèle, il a été nécessaire de se reposer sur le client mystère pour comprendre le cas d'un concurrent qui a déjà réussi des exportations, et déceler le maximum possible d'idées sur leur stratégie. Cette dernière s'est effectuée via une discussion téléphonique avec un responsable d'export d'un concurrent.

Pour plus de cadrage multidimensionnel, nous avons opté pour la netnographie pour étudier le feed-back des clients de concurrents principaux, et d'identifier les remarques pertinentes qui peuvent aider l'entreprise dans son développement international.

Les résultats ont contribué à mettre en lumière le rôle important de l'intelligence économique dans la promotion des exportations, via l'intelligence du marché global, la digitalisation et l'anticipation saillante.

3.1 Déroulement et analyse des études qualitatives

3.1.1 L'observation participante et l'entretien semi-directif :

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour les études qualitatives en nous dotant d'outils que nous détaillerons ci-dessous. Nous avons pu vérifier si les facteurs évoqués dans la partie théorique concernant la liaison entre l'intelligence économique et la stratégie de promotion des exportations sont valables.

Tableau N°1: Profil des interviewés

Type de société	Code	Désignation de l'interviewé	FONCTION	Année d'expériences	Type d'entretien	Durée
Entreprise industrialo-commerciale	1	1	Responsable commercial	15	Face à face	30 min
	2	2	Responsable des ventes	5	Face à face	15 min
	3	3	Directeur général	20	Face à face	20 min
Partenaires	4	Multinationale chinoise	Responsable Administratif et commercial	12	Face à face	10 min
	5	Entreprise égyptienne	Les Deux fondateurs et PDJs en même temps	5	Face à face	20 min
	6	Entreprise Italienne	Responsable des affaires	17	Face à face	13 min

Source : Auteurs

Nous commencerons par présenter les outils de collecte de données que nous avons adoptés pendant notre expérience dans l'entreprise à savoir : l'observation participante qui a été utile

dans la mesure où elle nous a permis de mieux comprendre les tâches assignées à tous les employés ainsi que les relations entre le personnel et leurs clients, c'est-à-dire, un aperçu bref sur la cuisine interne de l'entreprise.

Nous avons mené avec cette période d'observation des entretiens avec différents responsables de la société qui occupent des postes reliés à notre problématique de recherche pour avoir une vision sur les comportements et les stratégies adoptées dans le cadre commercial, et trois entretiens ont été menés auprès des partenaires de l'entreprise pour profiter de leur expertise et identifier quelques points clés derrière leur réussite. La durée moyenne de chaque entretien était de 18 minutes et nous nous sommes contentés des prises de note et des enregistrements pour reconstituer le Verbatim (tableau N°01 Ci-dessus).

Le choix des personnes interrogées n'a pas été fait au hasard. Nous avons pu identifier les responsables qui occupent des fonctions attachées au service commercial et qui sont en charge des tâches liées aux clients ou au produit afin d'avoir une idée la stratégie commerciale adoptée au niveau de l'entreprise. Cependant, après avoir réalisé les interviews, nous nous sommes contentés de 3 interviews qui ont été élaborés et bien pris en charge d'une part par les deux responsables commerciales et d'autre part le directeur de l'entreprise.

Dans ce même sillage, nous avons profité de l'échange avec les partenaires potentielles de l'entreprise et qui détiennent une expertise approfondie sur le marché africain.

- ***Le guide d'entretien***

Le guide de l'entretien a été structuré en plusieurs thèmes pour explorer le rôle de l'intelligence économique et la promotion des exportations. Pour ce faire le premier axe s'est basé sur la compréhension de la situation actuelle de l'entreprise, les pratiques commerciales adoptées par l'entreprise, ce qui nous a permis de maîtriser les mécanismes déployés dans le cadre de leur expansion. En plus, le deuxième axe a manifesté significativement les stratégies de promotion d'exportation par le repos sur leurs expériences et l'importance des pratiques de l'intelligence économique dans l'expansion de leur activité. Pour aboutir dans le troisième axe à l'étude des pratiques marketing facilitantes les exportations des PME.

- ***Analyse thématique de l'entretien semi-directif***

Nous allons, dans cette partie, traiter les données que nous avons pu obtenir lors de notre étude qualitative, procéder à leur analyse thématique afin de voir la méthode utilisée pour parvenir à la reconstruction et à la présentation des résultats.

Après avoir écrit le verbatim de toutes les interviews, nous avons pu mettre en lumière les thèmes les plus souvent abordés au fil de notre interaction avec les interviewés en procédant à une analyse lexicale. Cette analyse nous a permis de relier le verbatim et les propos des personnes interviewées aux thèmes que l'on a pu identifier.

Après la réalisation des entretiens, les retranscriptions ont été effectuées de manière manuelle pour accroître la fidélité des propos et contourner la majorité des réponses clients, en plus de prendre en considération dans notre Verbatim les éléments non verbaux pertinents.

En s'appuyant sur l'analyse thématique, nous avons regroupé les réponses décelées en fonction des axes de l'entretien, cette démarche nous a permis d'immerger profondément les données, d'avoir une interprétation approfondie des réponses pour explorer les nuances et les détails contextuels qui sont biaisés par les logiciels automatisés.

3.1.2 Le client mystère et la netnographie :

- ***Client mystère***

Notre étude qualitative consistait à envoyer des e-mails aux principaux producteurs chinois de produits pétrochimiques, afin d'obtenir des informations détaillées sur le marché de la pétrochimie. Pour contourner les problèmes de confidentialité, nous avons adopté une approche

de client mystère afin de favoriser le maximum d'informations sur ce marché. Cette méthode nous permet également de satisfaire aux exigences méthodologiques d'une étude de marché B2B, qui ne peut être complète sans une interaction avec les parties prenantes.

Dans notre cas, nous avons envoyé des e-mails aux entreprises productrices de pétrochimie en se présentant comme un acheteur intéressé par l'importation directe de ces produits en vue de leur revente au Maroc et sur le marché africain. Cela nous a permis d'obtenir des informations sur les prix pratiqués par ces entreprises, le rapport qualité-prix ainsi que d'autres critères pouvant influencer les prix.

Dans un premier temps, nous avons effectué une sélection des entreprises à contacter en se basant sur les informations recueillies lors de notre étude externe. Ensuite, nous avons envoyé des e-mails contenant des questions relatives aux prix pratiqués et à la qualité des produits disponibles.

Dans ce cas, nous avons opté pour un entretien téléphonique, sur les 6 entreprises contactées, nous n'avons reçu de réponse que de l'une d'entre elles et nous avons eu un entretien téléphonique avec le responsable de vente d'une entreprise qui a réussi leurs exportations vers les pays de l'Afrique.

- **La Netnographie**

En utilisant des sources en ligne telles que les forums de discussion, les réseaux sociaux, les blogs et les sites Web spécialisés, la netnographie permet de capturer les commentaires et les conversations des clients et des concurrents. Ces données peuvent être analysées pour identifier les attentes des clients, les tendances du marché, les forces et les faiblesses de la concurrence, ainsi que les opportunités d'amélioration de la traçabilité des produits.

En examinant les discussions en ligne, les évaluations, les commentaires et les expériences partagées par les clients, il est possible d'obtenir des informations précieuses sur ce qui fonctionne bien dans la promotion des exportations, ce qui peut être amélioré et quelles sont les attentes spécifiques des clients dans différents marchés cibles.

4. Résultat et Discussion

4.1 Résultats de l'observation participante

Nous avons essayé, au préalable de passer une semaine auprès de cette entreprise afin de comprendre le fonctionnement du département commercial et collecter la documentation nécessaire pour cet objectif. Nous avons pu déduire l'absence d'une stratégie d'exportation ou de développement à l'international. Ce qui est manifesté en plus par l'inexistence du plan structuré et cohérent pour développer leurs activités en dehors du territoire. Dans ce même sillage, l'entreprise, face aux fluctuations de son environnement, opte pour l'approche réactive plutôt que proactive, ce qui a engendré l'absence d'une vision stratégique claire qui rend difficile l'identification des marchés cibles et son traitement. Cette absence a engendré une dispersion des efforts et des ressources, ce qui cause des déficiences dans l'identification des segments rentables, les partenariats solides et les canaux de distribution et de communication efficace. De plus cette absence entraîne une forte dispersion des efforts et de ressources, ce qui aura de mauvaise répercussion sur les résultats de pénétration de ces marchés, et de développement d'un réseau de relations durables avec les clients internationaux.

En somme, Les faiblesses ressenties ont un impact négatif sur la performance commerciale et donc globale de l'entreprise. Cela freine la capacité de se développer à l'échelon international, à profiter des opportunités de développement et croissance sur les marchés étrangers, et à initier ses échanges commerciaux à vocation Sud/Sud.

4.2 Résultats des entretiens semi-directifs

Cet axe présente l'analyse du contenu des entretiens semi-directifs, en vue d'analyser les thèmes principaux : La situation actuelle (a), stratégies de promotion d'exportation (b), facteurs de succès (c), les expériences des partenaires (d).

- **Analyse du premier axe : Situation actuelle de l'entreprise**

Tout d'abord, l'entreprise n'a pas mis en place de stratégie relative à l'exportation ce qui manifeste l'absence d'une vision stratégique long termiste. Ce qui nécessite de progresser l'apprentissage organisationnel, afin de passer vers une approche proactive qui anticipe les opportunités qui se présentent plutôt que de réagir aux effets produits. En plus, l'entreprise a de nombreux freins face au processus d'internationalisation, c'est à dire depuis une réflexion locale à une globale, la promotion sur des marchés étrangers exige une compréhension approfondie des spécificités PESTEL.

En gros, la situation actuelle de l'entreprise exige de renforcer son plan de développement commercial en matière d'exportation, qui commence par la définition des marchés cibles, suivie par l'adaptation aux exigences de ces marchés et in fine la mise en place des actions de promotion ciblées et efficaces.

- **Analyse du deuxième axe : Stratégie de promotion à l'export**

Dans ce sillage, l'entreprise est en face de grandes difficultés dans l'utilisation du marketing export ou toute autre stratégie commerciale sur l'échelon international. Il s'avère important qu'il existe un manque de compréhension des spécificités des marchés étrangers. Cela peut manifester la non-capacité à adapter les campagnes marketing, une communication inefficace des avantages concurrentiels. En ce qui concerne sa prise de décision de standardiser ou d'adapter, l'entreprise doit décider si elle doit adapter ses produits aux besoins des marchés étrangers ou de maintenir sa standardisation. L'absence de cette stratégie entraîne une intangibilité de décision, les coûts supplémentaires et la dépréciation de la compétitivité sur les marchés étrangers.

Pour ce faire, l'entreprise doit nécessairement adopter des perspectives de développement, l'entreprise doit évaluer les opportunités de croissance sur les marchés étrangers. Cela peut inclure l'identification de nouveaux marchés cibles, l'exploration de partenariats stratégiques avec des entreprises locales et la recherche de tendances émergentes dans les échanges Sud/Sud. Cependant, sans une stratégie de développement claire et des efforts soutenus, ainsi qu'elle risque de manquer les opportunités de croissance et de rester en deçà de son potentiel sur les marchés internationaux.

Pour améliorer sa stratégie de promotion export, elle devrait investir dans le renforcement de ses compétences en marketing international, effectuer une étude approfondie des marchés cibles et de leurs spécificités, et établir une stratégie claire de standardisation ou d'adaptation des produits. De plus, l'entreprise devrait rester attentive aux opportunités de développement et adopter une approche proactive dans la recherche de nouveaux marchés et de partenariats commerciaux prometteurs.

- **Analyse du troisième axe : Les facteurs de succès d'exportation**

La connaissance du marché étranger de manière approfondie pour identifier ses besoins, ses préférences culturelles, et les réglementations commerciales, en plus des tendances. Pour proposer des produits adaptés aux spécificités de chaque marché visé. La recherche de l'avantage concurrentiel et des facteurs clés de succès, notamment en relation avec les partenaires étrangers, afin d'assurer une présence optimale sur ce marché étranger. Dans ce même sens, la communication accapare une place incontournable dans la promotion des produits à l'échelon international, en adoptant une stratégie marketing et de promotion adaptée

via les canaux de communication, la participation dans les événements comme les salons et les foires, la présence virtuelle qui incarne aux yeux des prospects le caractère de proximité, ce qui contribue au renforcement de la notoriété.

Pour renforcer cette stratégie d'exportation, il s'avère important de chercher de développer un réseau de relation commerciale solide sur les marchés cible, en plus de rester en veille sur ce marché, d'innover en continu tout en restant dans une approche d'amélioration continue pour rester compétitif sur ces marchés étrangers.

- **Analyse du quatrième axe : Expériences de partenaires**

Nous avons essayé, à travers notre présence dans les salons comme SIAM, Médical express, à travers l'échange avec de futurs partenaires, de collecter des informations pertinentes sur les exportations et les expériences de ces entreprises, tout cela nous a permis d'éclaircir quelques spécificités des marchés étrangers, en mettant en lumière l'importance des échanges et de la présence dans de grands événements pour rencontrer des partenaires, en partant du cas d'échange avec une multinationale chinoise spécialisée dans la même branche d'activité, qui nous a permis de profiter en termes de connaissance sur quelques marchés africains, en plus de tracer les axes généraux d'une stratégie de promotion en Afrique, Le deuxième cas s'est déroulé avec un partenaire potentiel qui est une entreprise égyptienne déjà positionnée en Afrique, a cherché de créer avec la PME marocaine un partenariat dédié à l'exportation d'un fertilisant agricole en forme gel, ce partenariat vise à aider l'entreprise marocaine dans la connaissance du marché africain et de commencer un apprentissage progressif. Du même, avec l'entreprise italienne, où l'entreprise a déjà produit un fertilisant qui est distribué au Maroc, ont commencé à négocier des perspectives de cibler les pays de l'Afrique de l'Ouest en profitant des collaborations que le Maroc a déjà entretenues avec ses partenaires en Afrique.

4.3 Résultats du client mystère

Grâce à la méthode du client mystère, nous avons obtenu des informations qui ne sont pas disponibles sur les plateformes de vente B2B telles qu'Alibaba.com, Made in china.com Nous avons découvert que le prix pratiqué par l'entreprise contactée était beaucoup moins cher que celui des autres revendeurs. De plus, ce prix varie en fonction de la quantité achetée et, surtout, de l'utilisation spécifique par chaque acheteur. Afin de compléter également nos conclusions sur la variation des prix en fonction de l'utilisation des produits pétrochimiques, nous avons envoyé un autre e-mail à une entreprise de production et de vente proposant le même produit avec une qualité similaire. Et nous avons eu un aperçu clair sur la politique commerciale déployée par notre principal concurrent en Afrique, les 4p, les types d'exportations et sa cible sur laquelle il se concentre.

D'où l'importance d'appliquer une tarification dynamique et flexible axée sur la personnalisation et la réponse spécifique aux exigences clients, en plus cette démarche a montré via ce contact avec ce concurrent qui vend un produit similaire, que l'entreprise devra nécessairement en visant le marché africain, adapter le prix en termes de l'utilisation industrielle ou commerciale.

Toutes ces nuances ont manifesté clairement l'importance de l'intelligence économique dans la compréhension des mécanismes de tarification et des différentes exigences liées à notre segment.

En complément, nous avons identifié clairement l'importance des acteurs locaux sur chaque marché cible dans la tarification compétitive, en s'adaptant aux spécificités locales, ce qui assure plus d'appui à l'idée que la chaîne de valeur locale impacte significativement les prix pratiqués.

4.4 Résultats de la Netnographie

En reposant sur l'étude des commentaires et des expériences en ligne des clients, il a été possible d'identifier les préférences, les besoins et les attentes des clients tout au long de leur parcours, depuis la recherche initiale jusqu'à l'achat et l'utilisation des produits. Cela a permis d'identifier les points forts de l'entreprise et les domaines à améliorer pour offrir une meilleure expérience client. De plus, la Netnographie a fourni des informations précieuses sur les pratiques des concurrents de l'entreprise. En analysant les discussions et les commentaires en ligne, il a été possible de comprendre les stratégies de promotion et de marketing utilisées par les concurrents, ainsi que leurs points forts et leurs points faibles. Cette connaissance a permis de mieux positionner ses produits sur le marché et d'identifier des opportunités pour se démarquer de la concurrence.

Cette analyse a manifesté clairement l'importance de l'utilisation de la digitalisation pour renforcer l'intelligence économique, à travers les échanges, les colloques, les forums internationaux, les réseaux sociaux professionnels et le contenu partagé sous forme de blog et vlog, ce qui contribue à l'identification des informations stratégiques et les interactions récurrentes qui contribuent en continu à l'amélioration de la vigilance face aux risques de l'environnement et à l'anticipation face aux variations de la compétitivité internationale. En plus, nous avons pu avoir plus d'idées concernant les tendances par zone géographique, surtout que cette analyse a révélé la nécessité de coopération interentreprises pour pénétrer les marchés africains, notamment si les exportations sont bloquées par des barrières à l'entrée.

4.5 Réponses aux hypothèses

Tableau N°2: Réponses aux hypothèses de recherche

Hypothèses	Outils de réponse	Acteurs de réponse	Validée-refusée
H1	Observation Client mystère	L'entreprise Partenaire	V
H2	Entretien Netnographie	L'entreprise Concurrent	V
H3	Client mystère Entretien	Partenaires L'entreprise	V
H4	Observation Netnographie	L'entreprise Concurrent	R

Source : Autres

Afin de répondre à cette problématique, nous avons mené une étude qualitative qui s'est basée sur l'observation participante, un entretien semi-directif avec 3 personnels de la société et 3 partenaires pour pouvoir détecter les failles de la société par rapport à sa stratégie du marketing et proposer par la suite, les recommandations ainsi qu'un plan d'action pour améliorer la performance de la société en question. C'est à travers cette étude empirique que nous avons pu vérifier les réponses théoriques attribuées à notre question.

H1 : l'intelligence du marché global et l'information sont une condition indispensable pour un plan de promotion pertinent afin d'exporter.

L'acquisition de l'information, est la clé de voute d'un plan de promotion d'exportation réussie, l'observation a montré que le manque d'information et d'achat des bases de données sur les marchés visés a affaibli toute prise de décision en relation avec les exportations. L'observation a décelé aussi que l'entreprise n'a pas encore même une idée sur le marché africain ou sur ceux de proximité.

Le client mystère a expliqué significativement que le marché africain est caractérisé par une forte croissance et que l'information présente une clé primordiale de réussite vu son manque, la collecte d'informations pertinentes et à caractère stratégique permet significativement d'impacter le plan d'exportation. D'après cette discussion téléphonique, le vendeur a cherché à comprendre spécifiquement le territoire auquel j'appartiens, et a adapté sa discussion avec les

spécificités de mon pays (j'ai pris le rôle d'un grossiste marocain installé sur le marché sénégalien).

H 2 : L'anticipation via la présence virtuelle est un levier très important qui doit apparaître dans le plan à aborder par l'entreprise pour réussir à l'international.

La présence virtuelle procure un niveau d'importance cruciale grâce à sa contribution dans le plan d'exportation, l'entreprise peut facilement créer une position sur le marché avec les outils digitaux tels que : le site Web, la présence dans les e-marketplaces et les réseaux sociaux.

La portée globale qu'offre la présence virtuelle, en plus de l'accessibilité 24/24, 7/7 procure un niveau d'adaptation important, ce qui engendre une image de marque cohérente axée sur la satisfaction et la confiance.

La netnographie a vérifié via une multitude de feedback clients et recommandations que cette présence est essentielle, vu l'accroissement du taux de la digitalisation et l'accessibilité aux réseaux internet, à savoir que la pandémie a été un catalyseur de la transformation digitale dans l'Afrique.

H3 : la veille stratégique à l'exportation permet de réussir la promotion

La veille selon le client mystère a manifesté clairement l'importance de la promotion dans la création et le maintien de la présence de l'entreprise et son positionnement, ce qui s'avère avec la nécessité de surveiller avec permanence l'environnement multidimensionnel.

Elle permet, en plus d'éponger les fluctuations négatives de l'environnement et de contribuer à déceler les opportunités à travers la collecte des signaux faibles.

H4 : l'influence peut apparaître efficace pour pousser l'état à s'engager dans ce processus d'internationalisation

L'engagement à l'exportation nécessite la mise en place d'une stratégie de promotion. En effet, l'état, dispose d'un pouvoir pour influencer ou favoriser la promotion, mais dans ce monde caractérisé par la mondialisation, les entreprises peuvent exporter sans nécessairement profiter des programmes d'appui ou des accords avec les autres pays.

Le processus d'internationalisation nécessite de chercher des issues pour contourner les barrières à l'entrée et de développer de stratégies créatives pour pénétrer, en outre la longueur des procédures retardent et freinent les PME à s'internationaliser, Donc selon eux peut être un choix de renforcement après avoir atteint un niveau de développement.

5. Conclusion

En se basant sur notre question de recherche qui était la suivante : « **Comment l'intelligence économique contribue-t-elle à la promotion des exportations dans un contexte Sud /Sud** » nous avons pu attribuer des réponses théoriques en forme de quatre hypothèses dont l'objectif de ce travail était de présenter et de proposer un scénario plus logique d'une stratégie de promotion des exportations dans la littérature afin de pouvoir les vérifier au sein de l'entité d'accueil et finaliser notre travail à travers des recommandations attribuées à la société.

Afin de répondre à cette problématique nous avons mené une étude qualitative qui nécessitait une observation et un entretien avec 3 personnes appartenant à l'entreprise, trois entretiens avec trois partenaires et un dernier avec un concurrent pour pouvoir détecter les failles de la société par rapport à sa stratégie du marketing et proposer par la suite les recommandations ainsi qu'un plan d'action pour améliorer la performance de la société en question. C'est à travers cette étude empirique que nous avons pu vérifier les réponses théoriques attribuées à notre question.

Certes, nous avons pu attribuer des réponses à notre question à travers une recherche diversifiée dans la littérature et nous avons eu l'accès à des informations sur la société, cependant nous avons rencontré des difficultés tout au long de la recherche dont nous allons citer les suivantes : Limitation des informations sur le marketing d'exportation des produits chimiques, Le temps imparti n'était pas suffisant pour mener une recherche approfondie et proposer des solutions

détaillées pour l'entreprise. Les suggestions se sont donc concentrées principalement sur la politique du produit et celle de la promotion. En plus qu'il y avait un manque de capital humain spécialisé en marketing avec qui nous avons pu mener des entretiens.

Ce travail a apporté des perspectives de recherche afin de traiter empiriquement l'importance de l'intelligence économique dans la promotion des exportations. A ce point-là s'avère pertinent de traiter les questions suivantes : Quelles seront les actions à mener pour favoriser ces exportations ? Dans quelle mesure l'intégration des nouvelles technologies est capable de répondre aux défis potentiels ?

Références

- (1). Barlette, Y. (2012). Implication et action des dirigeants : Quelles pistes pour améliorer la sécurité de l'information en PME? *Systemes d'information management*, 17(2), 115-149.
- (2). Baulant, C. (2018). Nouveau regard sur l'intelligence économique au Maroc : Les enjeux de la cyber-sécurité dans la nouvelle économie mondiale. Paris, Ps: l'Harmattan.
- (3). Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727.
- (4). Bourass, H., & Haddad, S. E. (2022). Vers un modèle théorique qui explique le mécanisme du système d'intelligence économique au sein des entreprises financières marocaines : *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(1-2), 1-2.
- (5). Brun, P. (2024). *Marketing international: Des concepts de base du marketing international à la transformation digitale*. Paris, Ps:Ellipses.
- (6). Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. (2012). *International Marketing*. New York, NY: McGraw-Hill Education..
- (7). Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2004). A Strategic Approach to Internationalization : A Traditional versus a "Born-Global" Approach. *Journal of International Marketing*, 12(1), 57-81.
- (8). laver Cortès, E., & Quer Ramón, D. (2012). L'investissement direct à l'étranger de la petite et moyenne entreprise : La PME multinationale. *Revue internationale P.M.E.*, 16(1), 105-132.
- (9). Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284.
- (10). Guechtouli, M. (2014). Management des activités de veille stratégique : Entre une organisation formelle et informelle. *La Revue des Sciences de Gestion*, 266(2), 23.
- (11). Haar, J., & Ortiz-Buonafina, M. (1995). The internationalization process and marketing activities: The case of Brazilian export firms. *Journal of Business Research*, 32(2), 175-181.
- (12). Helpman, E. (1981). International trade in the presence of product differentiation, economies of scale and monopolistic competition : A Chamberlin-Heckscher-Ohlin approach. *Journal of International Economics*, 11, 305-340.
- (13). Ihadiyan, A., & Sefrioui, F. (2023). La pratique de l'intelligence économique comme facteur de la compétitivité des entreprises marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(6-2), Article 6-2.
- (14). Keegan, W. J., & Green, M. C. (2016). *Global Marketing, Global Edition*. Londres, LD:Pearson Higher .
- (15). Krugman, P. (1979). Increasing returns, monopolistic competition, and international trade. *Journal of International Economics*, 9, 469-479.

- (16). Lancaster, K. (1980). INTRA-INDUSTRY TRADE UNDER PERFECT MONOPOLISTIC COMPETITION*. *Journal of International Economics*, 10, 151-175.
- (17). Lemtaoui, M., Nour, A., & Maliji, E. (2024). L'innovation et la chaîne logistique : Entre théories et évolutions. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(1),1.
- (18). Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). The Export Development Process : An Integrative Review of Empirical Models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.
- (19). Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization : A critique. *Management Decision*, 35(1), 68-78.
- (20). Obadia, C., & Vida, I. (2024). Export marketing strategy and performance : A focus on SMEs promotion. *International Business Review*, 33(2), 102229.
- (21). Pasco, C., Le Ster-Beaumevieuille, H., & expert, C. (2007). *Marketing international / Corinne Pasco-Berho,... Hélène Le Ster-Beaumevieuille*. Paris, Ps:Dunod.
- (22). Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Social Science Research Network.Amsterdam, Amd:Elsevier.
- (23). Ramangalahy, C. (2015). La qualité de l'information à l'exportation : Une ressource stratégique pour les PME exportatrices. *Documentation et bibliothèques*, 49(4), 169-175.
- (24). Rangus, K., & Slavec, A. (2017). The interplay of decentralization, employee involvement and absorptive capacity on firms' innovation and business performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 195-203.
- (25). St-Pierre, J., Monnoyer, M.-C., & Boutary, M. (2019). *Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME: une étude exploratoire*. 8e CIFEPME, Oct 2006, Fribourg,Fr:Hal.
- (26). Tran, T. A.-D. (2001). Stratégie de promotion des exportations et ajustement macroéconomique. *Économie internationale*, 86(2), 3-25.
- (27). Verstraete, T. (2001). Entrepreneuriat : Modélisation du phénomène : *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 1(1), 5-23.
- (28). Wang, B., Tao, F., Fang, X., Liu, C., Liu, Y., & Freiheit, T. (2021). Smart Manufacturing and Intelligent Manufacturing : A Comparative Review. *Engineering*, 7(6), 738-757.