

Université d'Alger 3



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Laboratoire LMPE

Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de
Gestion

Intitulée :

**Le rôle de l'intelligence économique dans
l'internationalisation des entreprises algériennes**

Option : Commerce International et Marketing International
Présentée et soutenue publiquement par :

Mme GHOMRANI Narimene

Sous la direction du : Mr. BOUROUBI Mustapha, Professeur,
Université d'Alger3

Membres du jury

Mr. MEBANI Abdelmalek, professeur à l'université d'Alger 3 : Président du Jury ;

Mr. BOUROUBI Mustapha, professeur à l'université d'Alger 3 : Directeur de thèse ;

Mme. BOUSSA Melissa, Maître de conférence A à l'université d'Alger 3 : Examinatrice ;

Mr. MISSOUM Mohammed Rafik, Maître de conférence A à l'ENSM : Examineur ;

Mme. DEMOUCHE Nejoua, professeur à EHEC : Examinatrice ;

Mr. BOUKLIA Mohamed, professeur à l'université d'Alger 3 : Examineur.

Année universitaire : 2025/2026.

Université d'Alger 3



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Laboratoire LMPE

Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences de
Gestion

Intitulée :

**Le rôle de l'intelligence économique dans
l'internationalisation des entreprises algériennes**

Option : Commerce International et Marketing International
Présentée et soutenue publiquement par :

Mme GHOMRANI Narimene

Sous la direction du : Mr. BOUROUBI Mustapha, Professeur,
Université d'Alger3

Membres du jury

Mr. MEBANI Abdelmalek, professeur à l'université d'Alger 3 : Président du Jury ;
Mr. BOUROUBI Mustapha, professeur à l'université d'Alger 3 : Directeur de thèse ;
Mme. BOUSSA Melissa, Maître de conférence A à l'université d'Alger 3 : Examinatrice ;
Mr. MISSOUM Mohammed Rafik, Maître de conférence A à l'ENSM : Examineur ;
Mme. DEMOUCHE Nejoua, professeur à EHEC : Examinatrice ;
Mr. BOUKLIA Mohamed, professeur à l'université d'Alger 3 : Examineur.

Année universitaire : 2025/2026.

Résumé

Notre thèse analyse le comportement informationnel des entreprises internationales, en mettant particulièrement l'accent sur les pratiques d'intelligence économique (IE) au sein des entreprises exportatrices algériennes. L'objectif principal est d'examiner la relation entre le degré d'engagement international de ces entreprises et leurs pratiques en matière d'IE. L'enquête, réalisée auprès de 40 entreprises exportatrices algériennes, montre que certaines dimensions de l'intelligence économique exercent une influence positive sur leur niveau d'internationalisation. Pour la validation des hypothèses de recherche, nous avons eu recours à la méthode des équations structurelles, en mobilisant plus spécifiquement l'approche par les moindres carrés partiels (PLS).

Les mots clés : Intelligence économique (IE), internationalisation, entreprises exportatrices algériennes, comportement informationnel, la modélisation par équations structurelles.

Codes JEL : D83, F23, C38.

Abstract

Our thesis analyzes the informational behavior of international firms, with a particular focus on competitive intelligence practices among Algerian exporting companies. The main objective of the study is to analyze the relationship between the level of international commitment of these firms and their competitive intelligence practices. The study, conducted among 40 Algerian exporting firms, shows that certain dimensions of competitive intelligence have a positive influence on their level of internationalization. To test the research hypotheses, we used the structural equation modeling method, specifically using the partial least squares (PLS) approach.

Key Words : Competitive intelligence, Internationalization, Algerian exporting firms, the informational behavior, Structural Equation Modeling (SEM).

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل السلوك المعلوماتي للمؤسسات ذات النشاط الدولي، مع التركيز بشكل خاص على ممارسات الاستعلام الاقتصادي داخل المؤسسات الجزائرية التي تقوم بتصدير منتجاتها نحو الخارج، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين درجة الاندماج الدولي لهذه المؤسسات وممارساتها في مجال الاستعلام الاقتصادي. وقد أظهرت الدراسة الميدانية، التي أجريت على عينة مكونة من 40 مؤسسة جزائرية مُصدِّرة، وباستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية لبيانات العينة

المستخدمة لطريقة المربعات الصغرى الجزئية، أنّ بعض أبعاد الذكاء الاقتصادي (أبعاد اليقظة الاستراتيجية) تمارس بالفعل تأثيرًا إيجابيًا على مستوى تدويل نشاط المؤسسات الجزائرية، بينما تبقى بعض الأبعاد ذات تأثير ضعيف (الأمن المعلوماتي) أو مهملة (التأثير) في هذا المجال

الكلمات المفتاحية:

الإستعلام الاقتصادي، التدويل، المؤسسات الجزائرية المصدّرة، السلوك المعلوماتي، نمذجة المعادلات الهيكلية

Dédicaces

À la mémoire de mon papa, parti trop tôt, mais présent à jamais dans mon cœur et dans chacune de mes réussites.

À ma maman, pour son amour infini, ses sacrifices et son soutien.

À mes frères et sœurs, pour leur affection et leur présence réconfortante à chaque étape de ma vie.

À mon mari, pour sa compréhension, et son encouragement qui m'ont accompagnée tout au long de ce parcours.

À mes enfants Yanis et Naïla, qui représentent ma plus belle réussite et ma plus grande fierté.

À mes tantes et cousines, pour leur présence, soutien et présence qui ont été pour moi une source d'encouragement.

À mes chères amies, pour leur amitié sincère et leur précieux soutien tout au long de ce parcours.

Remerciement

Je souhaite exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration et à la réussite de cette thèse.

Je remercie particulièrement mon directeur de thèse, le **Professeur BOUROUBI Mustapha** pour son accompagnement, ses conseils et sa disponibilité tout au long de ce travail.

Mes sincères remerciements vont au Président et aux membres du Jury, qui m'ont fait l'honneur d'évaluer ce travail et de l'enrichir par leurs remarques constructives.

Enfin, je tiens à remercier toutes les personnes, collègues, enseignants et amis, qui ont apporté leur aide et leurs encouragements durant mon parcours doctoral.

Liste des abréviations

AFC : Analyse Factorielle Confirmatoire

ALGEX : Agence nationale de promotion du commerce extérieur.

ANEXAL : Association Nationale des Exportateurs Algériens.

AVE : Average Variance Extracted (Variance Moyenne Extraite)

CAGEX : Compagnie algérienne d'Assurances et de Garanties des Exportations.

CACI : Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie.

CNIDE : Centre National d'Information et de Documentation Économique

COV (X, Y) : Covariance de X et Y.

DSS : Décision Support System.

DGIEEP : Direction Générale de l'Intelligence Économique, des Études et de la Prospective

EHH : Exportations Hors Hydrocarbures.

EIRP : Entreprise à l'Internationalisation Rapide et Précoce.

EMN : Entreprise multinationale.

ENI : Entreprise Nouvelle et Internationale.

ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire.

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

FCS : Facteurs clés de succès.

GATT : General Agreement on Tariffs and Trade.

GOF : Goodness of Fit (Indice d'ajustement global

HTMT : Heterotrait-Monotrait Ratio

IDE : Investissement Direct Etranger.

IE : intelligence économique.

INV : International New Venture.

I-model : modèle d'innovation.

KM : Knowledge Management.

NTIC : Nouvelles Technologies d'Information et de Communication.

OMC : Organisation mondiale du commerce.

ONS : Office National des Statistiques (Algérie)

PLS-SEM : Partial Least Squares - Structural Equation Modeling.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

PSSI : Politique de Sécurité des Systèmes d'Information

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

SCC : Systèmes de Collaboration et Collecticiels.

SCP : Systèmes de Contrôle de Processus.

SI : Système d'Information.

SID : Systèmes d'Information pour Dirigeants.

SIG : Systèmes d'Information de Gestion.

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences.

STT : Systèmes de Traitement des Transactions.

TPE : Très Petite Entreprise.

VIF : Variance Inflation Factor (Facteur d'Inflation de la Variance).

Liste des figures

Chapitre 1		
Figure N°I-1	Les cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur selon M. Porter et les quatre types de veille associés.	20
Figure N°I-2	Le modèle hiérarchique de la connaissance.	28
Figure N°I-3	Information fatale, utile, critique	30
Figure N°I-4	Information blanche, grise noire	31
Figure N°I-5	Modèle systémique des organisations.	33
Figure N°I-6	Typologies des systèmes d'information	35
Figure N°I-7	Le système d'information décisionnel	36
Figure N°I-8	Le processus de prise de décision	37
Figure N°I-9	L'entonnoir de l'innovation	40
Figure N°I 10	Les quatre phases du cycle de renseignement	44
Figure N°I-11	Le cycle de la connaissance	47
Figure N°I-12	Le système d'information évolué	50
Figure N°I-13	Le processus d'intelligence économique (Source : DGIEEP)	53
Figure N°I-14	Les niveaux de la sécurité du patrimoine informationnel	56
Chapitre 2		
Figure N°II-1	Les types d'internationalisation des PME.	76
Figure N°II-2	Les dimensions d'internationalisation	81
Figure N°II-3	Le mode d'entrée et le niveau de contrôle	83
Figure N°II-4	Le processus d'internationalisation par étape conçu à travers l'analyse initiée par (Johanson W.-P., 1975).	94
Figure N°II-5	Le mécanisme basique d'internationalisation : état et aspects de changement	95
Figure N°II-6	L'internationalisation selon l'approche des réseaux	103
Figure N°II-7	Ressources, apprentissage et multinationales	105
Figure N°II-8	Typologie des International New Ventures	108

Chapitre 3		
Figure N°III-1	Le système d'information de veille stratégique et les décisions d'internationalisation	117
Figure N°III-2	Les indicateurs Formatifs ou Réflexifs d'un modèle de mesure	136
Figure N°III-3	Exemple de modèle structurel à variables latentes	136
Figure N°III-4	Les étapes de la construction du modèle des équations structurelles	137
Figure N°III-5	Schéma d'interprétation de la corrélation	145
Chapitre 4		
Figure N°IV-1	Le modèle conceptuel	160
Figure N°IV-2	Présentation du modèle structurel	180
Figure N°IV-3	Path coefficients du modèle structurel	188

Liste des tableaux

Introduction générale		
Tableau N°1	Approche méthodologique de la recherche	5
Chapitre 1		
Tableau N°I-1	Les trois approches méthodologiques pour cibler l'environnement à surveiller.	23
Chapitre 2		
Tableau N°II-1	Les barrières internes du processus d'internationalisation	73
Tableau N° II-2	Synthèse des formes d'internationalisation	77
Tableau N° II-3	Les principaux modèles d'innovation du processus d'internationalisation	98
Tableau N° II-4	Tableau synthèse des modèles d'innovation : les trois étapes d'engagement des PME à l'export	101
Chapitre 3		
Tableau N°III-1	Les variables explicatives et les items liés aux variables	121
Tableau N°III-2	Synthèse des hypothèses à tester	125
Tableau N°III-3	Les positions épistémologiques en recherches en gestion	133
Tableau N°III-4	Division du questionnaire	132
Tableau N°III-5	Catégories d'Alpha de Cronbach	143
Chapitre 4		
Tableau N°IV-1	La répartition des entreprises enquêtées selon l'activité principale	152
Tableau N°IV-2	La répartition des entreprises enquêtées selon la taille de l'entreprise	153
Tableau N°IV-3	La répartition des dirigeants des entreprises enquêtées selon le service	154
Tableau N°IV-4	La répartition des entreprises enquêtées selon l'expérience à l'exportation	155
Tableau N°IV-5	La répartition des entreprises enquêtées selon le nombre de marché	156
Tableau N°IV-6	La répartition des entreprises enquêtées selon les critères de choix des pays d'exportation.	157
Tableau N°IV-7	La répartition des entreprises enquêtées selon la part de vente réalisé à l'export	158

Tableau N°IV-8	La répartition des entreprises enquêtées selon le mode d'internationalisation	159
Tableau N°IV-9	Test de Factor loadings.	161
Tableau N°IV-10	Tests de fiabilité des mesures des construit	168
Tableau N°IV-11	Test Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	173
Tableau N°IV-12	Test de la validité Discriminante Fornel indicateur	179
Tableau N°IV-13	Statistiques de Colinéarité (VIF)	184
Tableau N°IV-14	test R-Square	185
Tableau N°IV-15	Les Coefficients de Chemin (Path Coefficients)	189
Tableau N°IV-16	Analyse détaillée des tests des hypothèses	190
Tableau N°IV-17	test F Square	195

Liste des graphiques

Chapitre 4		
Graphique N°IV-1	Test Alpha de Cronbach	168
Graphique N°IV-2	Test fiabilité Composite (rho_A)	169
Graphique N°IV-3	Test fiabilité Composite (rho_C)	170
Graphique N°IV-4	Test de variance Moyenne Extraite (AVE)	171
Graphique N°IV-5	R-Square adjusted	185
Graphique N°IV-6	R –Square	185

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : Revue de littérature du concept d'intelligence économique.....	11
Section 01 : Etude conceptuelle des axes fondamentaux de l'intelligence économique environnement, information, veille stratégique.....	13
Section 2 : Les fondements théoriques de l'intelligence économique et les concepts en relations.	41
Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation	63
Section 1 : internationalisation des entreprises : définitions, dimension et concepts en relations. .	65
Section 2 : Les approches théoriques explicatives de l'internationalisation des firmes.	91
Chapitre 3 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche	110
Section 01 : Contexte de l'étude et choix des variables de la recherche.....	111
Section 02 : Epistémologie et méthodologie de la recherche.	125
Chapitre 4 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête.....	149
Section 01 : Résultats de l'analyse descriptive des données.	151
Section 02 : La modélisation par équations structurelles Smart PLS et l'interprétation des résultats.	158
Conclusion générale.....	202
Bibliographie.....	207
Annexes.....	216
Table des matières	222

Introduction générale

Introduction générale

Depuis la Seconde Guerre mondiale, les rapports de puissance internationale ont progressivement évolué, passant d'une confrontation militaire à une compétition principalement économique. L'effondrement de l'Union soviétique en 1991 a marqué la fin de la bipolarité et ouvert une ère de mondialisation où les États, les entreprises et les blocs régionaux s'affrontent pour le contrôle des marchés, l'accès aux ressources stratégiques et la maîtrise de l'innovation. Cette rivalité, qualifiée de guerre économique, se déploie désormais à travers des stratégies subtiles, où l'information, la connaissance et les actifs immatériels constituent les armes essentielles.

Dans ce contexte l'économie mondiale, s'inscrit dans une dynamique de transition vers une économie fondée le savoir, où l'économie de la connaissance occupe une place centrale. Cette économie repose sur des logiques collaboratives, où la création, le partage et l'exploitation de la connaissance deviennent des vecteurs essentiels de compétitivité. Dès les premières décennies du XXI^e siècle, l'information et la connaissance se sont imposées comme des ressources stratégiques centrales dans les dynamiques économiques, marquant ainsi l'entrée dans une « économie de la connaissance ».

La maîtrise de ces ressources immatérielles est désormais considérée comme un levier de performance durable. De nombreux auteurs (Edvinsson & Malone, 1997 ; Bounfour, 2002) les désignent sous le terme de capital immatériel, tant leur contribution au processus d'innovation, à l'adaptation organisationnelle et à la création de valeur est décisive. Cette mutation structurelle s'opère dans un environnement mondial fortement marqué par la libéralisation des échanges, l'ouverture des frontières, l'accélération des innovations technologiques et l'intensification de la concurrence internationale.

Dès lors, les entreprises quelle que soit leur taille évoluent dans un contexte caractérisé par une instabilité croissante, une complexité accrue et une hyper compétitivité. Pour s'adapter et rester compétitives, elles sont contraintes de développer des stratégies tournées vers l'extérieur. Dans ce cas, l'internationalisation des entreprises n'apparaît plus comme une option, mais comme une nécessité stratégique dans le cadre de la recherche continue de la compétitivité.

L'internationalisation des entreprises désigne l'ensemble des activités commerciales qui dépassent le cadre des frontières nationales. Elle ne suppose pas systématiquement une

Introduction générale

implantation physique à l'étranger, mais implique au minimum une capacité à opérer dans un environnement globalisé. Cette orientation stratégique permet aux entreprises de saisir de nouvelles opportunités : élargissement de la clientèle, extension du cycle de vie des produits, acquisition de compétences nouvelles, accès à des innovations étrangères, ou encore optimisation de certaines contraintes réglementaires.

La littérature sur l'internationalisation distingue deux grandes approches théoriques. La première, dite séquentielle ou incrémentale, repose sur une logique d'apprentissage progressif. Elle postule que les entreprises s'engagent à l'international de manière graduelle, en privilégiant dans un premier temps les marchés géographiquement et culturellement proches. Cette théorie, initiée par (Johanson J. &.-E., 1977), reste un cadre analytique de référence pour comprendre les trajectoires internationales des entreprises.

La seconde approche, plus contemporaine, met en lumière les entreprises à internationalisation rapide, dites « Born Globals ». Ces entreprises opèrent à l'international dès leur création, sans nécessairement suivre le schéma progressif traditionnel. Ce courant théorique a été développé notamment par (Rennie M. , 1993) , (Oviatt & McDougall, 1994) et (Knight & Cavusgil, 1996), et rend compte des dynamiques spécifiques de certaines start-ups ou PME innovantes.

Malgré leurs divergences, ces deux courants enrichissent la compréhension du processus d'internationalisation, qui suppose une succession d'étapes allant de la décision stratégique d'ouverture vers l'étranger à la mise en œuvre de modalités d'entrée adaptées (exportation, partenariats, filiales, etc.), en passant par l'analyse des marchés cibles.

Ce processus exige la mobilisation d'outils spécifiques et de dispositifs organisés. À ce titre, les systèmes d'intelligence économique et de veille stratégique jouent un rôle central. Ils constituent des instruments essentiels pour anticiper les évolutions de l'environnement, réduire l'incertitude, détecter les menaces et opportunités, et éclairer les décisions stratégiques.

Ainsi, le rapport Publié en 1994 sous la direction d'Henri Martre, « *Intelligence économique et stratégie des entreprises* » qui marque une étape fondatrice dans la reconnaissance et la structuration de l'intelligence économique en France, souligne que la compétitivité des entreprises repose largement sur leur capacité à accéder à l'information pertinente, à la traiter efficacement en interne, à anticiper les mouvements du marché, à comprendre les stratégies concurrentes et à diffuser l'information utile en interne. L'ensemble de ces actions constitue ce que l'on désigne sous le terme d'intelligence économique.

Introduction générale

Objet de la recherche

Cette recherche vise à explorer et à établir un lien théorique et empirique entre deux concepts fondamentaux : **l'intelligence économique (IE)** et **l'internationalisation des entreprises**, notamment à travers l'exportation. L'objectif principal consiste à analyser comment les pratiques informationnelles incluant la production de l'information, sa protection et son utilisation de façon défensive et offensive influencent l'engagement international des entreprises. L'étude s'intéresse au comportement informationnel des entreprises algériennes exportatrices, en mettant en lumière le rôle de l'intelligence économique comme levier de performance dans un contexte international incertain et concurrentiel. Il s'agit de déterminer dans quelle mesure les composantes de l'IE peuvent contribuer à renforcer la capacité des entreprises à s'internationaliser efficacement.

Approche méthodologique de la recherche

La présente étude s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive, reposant sur un paradigme positiviste, qui vise à tester des hypothèses issues de la littérature à travers l'observation empirique d'un échantillon ciblé. Elle adopte pour cela une approche quantitative, jugée appropriée pour mesurer objectivement les relations entre les variables étudiées.

Dans cette optique, l'enquête par questionnaire a été retenue comme principal outil de collecte des données empiriques. Ce choix se justifie par sa capacité à interroger un large échantillon de répondants, à standardiser les réponses, et à permettre une analyse statistique fiable et généralisable.

L'enquête est destinée à l'ensemble des entreprises exportatrices algériennes du secteur privé, afin d'évaluer l'impact des pratiques d'intelligence économique sur leur degré d'engagement international. L'objectif est d'identifier les composantes de l'IE les plus influentes dans le succès à l'exportation, ainsi que les freins ou lacunes éventuelles dans leur mise en œuvre.

Introduction générale

Tableau N°1 : Approche méthodologique de la recherche

Théorie	Notre approche	Explication du choix de l'approche adoptée
Epistémologie	Positiviste	Notre objectif est de chercher à expliquer la réalité par des faits observables et mesurables, en suivant une démarche scientifique objective et rigoureuse .
Raisonnement scientifique	Hypothético-déductive	Nous allons tester statistiquement, à partir des données empiriques, les hypothèses émises.
Mesure de recherche	Quantitative	La collecte des informations est faite à travers un questionnaire puis l'analyse des résultats avec le SMART PLS et le SPSS et enfin L'interprétation statistique des résultats
Sélection de l'échantillon	40 entreprises algériennes exportatrices du secteur privé	On a essayé de sélectionner parmi les entreprises exportatrices ceux qui pratiquent la veille stratégique et l'intelligence économique de façon formelle ou informelle

Source : Elaboré par nos soins

Problématique

Dans un environnement économique globalisé marqué par une complexité croissante, une incertitude permanente et des mutations rapides, les entreprises, qu'elles soient grandes ou petites, doivent impérativement renforcer leur capacité d'adaptation stratégique. L'ouverture de l'économie algérienne aux échanges extérieurs, notamment à travers la libéralisation du commerce et l'encouragement des exportations hors hydrocarbures, offre de nouvelles opportunités aux entreprises locales. Toutefois, cette ouverture expose également les entreprises à de nombreux risques exogènes : volatilité des marchés, instabilité géopolitique, différences culturelles, ou encore fluctuations des taux de change, et surtout risques technologiques et informationnels liés à la protection d'informations stratégiques.

Introduction générale

Dans ce contexte, l'internationalisation, et plus spécifiquement l'exportation, s'impose comme une voie stratégique privilégiée par de nombreuses PME. Elle constitue une modalité d'internationalisation relativement accessible, permettant de limiter les investissements initiaux tout en offrant une certaine flexibilité (Dhanaraj & Beamish, 2003); (Leonidou, Katsikeas, & Palihawadana, 2007). Toutefois, toutes les entreprises ne s'engagent pas dans ce processus avec le même niveau de succès ni au même rythme. Ce constat soulève une question centrale : **pourquoi certaines PME parviennent-elles à exporter davantage et plus efficacement que d'autres ?**

Parmi les facteurs explicatifs possibles, l'intelligence économique apparaît comme un élément stratégique. En mobilisant des dispositifs de veille, d'analyse et de protection de l'information, l'IE permet aux entreprises d'anticiper les risques, de comprendre les dynamiques concurrentielles et d'adapter leur stratégie de manière proactive. Elle constitue donc un outil clé pour accompagner le processus d'internationalisation, en réduisant l'incertitude et en facilitant la prise de décision. Comme le soulignent (Harbulot, 2008), l'IE s'inscrit dans une logique de gestion stratégique de l'information, qui s'avère d'autant plus nécessaire dans un environnement international instable.

La définition d'une problématique dans ce sens revêt une portée à la fois scientifique, économique et politique. Elle peut contribuer à une meilleure compréhension des facteurs de réussite des entreprises exportatrices algériennes et orienter, en conséquence, les politiques publiques de soutien à l'internationalisation. Dans un contexte de diversification économique, marqué par la volonté de réduire la dépendance aux hydrocarbures, cette recherche s'inscrit pleinement dans les priorités stratégiques de l'Algérie.

Dans ce cadre la problématique posée dans cette recherche peut être formulée comme suit :

Dans quelle mesure les pratiques d'intelligence économique influencent-elles le degré d'engagement à international des entreprises exportatrices algériennes ?

Dans le but de répondre à cette problématique, nos hypothèses serviront de base pour approfondir la question de recherche, conformément à la logique de la démarche scientifique adoptée. Elles ont pour objectif d'orienter l'investigation, de guider la réflexion théorique et d'organiser la collecte des données empiriques. Toutefois, à mesure que l'analyse progresse et que les résultats empiriques se précisent, elles pourront être affinées, révisées, voire remplacées par de nouvelles propositions plus pertinentes, émergeant directement de l'observation du

Introduction générale

terrain. Cette flexibilité s'inscrit pleinement dans une dynamique de recherche ouverte, où l'interaction entre théorie et pratique permet une compréhension approfondie du phénomène étudié.

Hypothèse 01 : la fonction de veille exerce un impact positif sur le degré d'internationalisation des entreprises.

- **H1/A** Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction veille et l'expérience à l'exportation ;
- **H1/B** Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction veille et l'étendue de l'activité d'exportation ;
- **H1/C** Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction veille et l'intensité de l'exportation.

Hypothèse 02 : la fonction de protection exerce un impact positif sur le degré d'internationalisation des entreprises.

- **H2/A** Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction sécurité d'information et l'expérience à l'exportation ;
- **H2/B** Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction sécurité d'information et l'étendue de l'activité d'exportation ;
- **H2/C** Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction sécurité d'information et l'intensité de l'exportation ;

Hypothèse 03 : la fonction d'influence exerce un impact sur le degré d'internationalisation des entreprises.

- **H3/A** Il existe une relation positive entre la fonction d'influence et l'expérience à l'exportation ;
- **H3/B** Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction d'influence et l'étendue de l'activité d'exportation ;
- **H3/C** Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction d'influence et l'intensité de l'exportation.

Introduction générale

Intérêt et objectifs de la recherche

L'intérêt de cette recherche découle de l'importance croissante accordée au concept d'intelligence économique (IE), qui résulte des mutations contemporaines induites par la mondialisation et par l'émergence d'une économie fondée sur la connaissance. Dans un environnement de plus en plus complexe, instable et concurrentiel, la capacité d'une entreprise à recueillir, traiter, sécuriser et valoriser l'information stratégique devient un facteur déterminant de compétitivité et de performance, notamment dans le cadre d'un processus d'internationalisation.

Malgré la richesse des travaux existants sur l'intelligence économique et l'exportation, la plupart des recherches se concentrent sur des contextes propres aux pays développés, laissant de côté les réalités spécifiques des pays en développement. Le cas de l'Algérie, notamment, reste encore peu exploré dans la littérature, en particulier en ce qui concerne les entreprises exportatrices hors secteur des hydrocarbures. Il paraît donc pertinent de combler cette lacune en analysant la manière dont l'intelligence économique est perçue, mobilisée et intégrée par les entreprises algériennes dans leur démarche d'internationalisation.

Le choix de cette problématique s'inscrit dans un double objectif scientifique et pratique, motivé par les considérations suivantes :

- L'actualité du sujet et l'importance croissante accordée à l'intelligence économique dans les pratiques managériales des grandes entreprises et groupes internationaux, particulièrement dans les pays développés ;
- La nécessité de clarifier la perception et la compréhension du concept d'intelligence économique par les dirigeants d'entreprise, en particulier dans les contextes émergents ;
- L'objectif de proposer de nouvelles approches de la recherche d'information stratégique, adaptées aux défis posés par les technologies de l'information et de la communication, en constante évolution ;
- La volonté de comprendre le rôle joué par l'intelligence économique dans le processus d'internationalisation, en évaluant dans quelle mesure les entreprises dotées de dispositifs efficaces de veille et de traitement de l'information sont mieux préparées à affronter la concurrence internationale et à réussir leur expansion sur les marchés extérieurs.

Introduction générale

Structure de la recherche

Le **premier chapitre** repose sur les fondements théoriques du concept d'intelligence économique. Il est composé de trois principales sections : dans un premier temps on traite deux éléments essentiels qui sont : **l'information** comme objet de l'intelligence économique et l'environnement comme son champ d'action.

On passera par la suite à la partie consacrée au processus de production de l'information par une analyse assez approfondie du concept de veille stratégique en tant que processus, en détaillant ses différents types, ses phases et les acteurs appliqués dans sa mise en œuvre.

Ensuite on s'intéresse à l'intégration de l'intelligence économique au sein des organisations comme une fonction nouvelle. Cette intégration est analysée à travers une approche systémique, en mettant la lumière sur son rôle dans le système d'information de l'entreprise et dans son processus décisionnel.

Enfin, la dernière section aborde les deux dimensions offensive et défensive de l'intelligence économique, en insistant sur deux de ses fonctions majeures : la protection de l'information et les activités d'influence et de lobbying.

Le deuxième chapitre : Ce chapitre est consacré à l'étude du concept d'internationalisation. Dans un premier temps, il s'agira d'examiner les dynamiques de la mondialisation et leurs retombées, en tant que moteur ayant favorisé le développement de l'internationalisation des entreprises. Ensuite, un aperçu sera présenté sur la notion d'internationalisation, en mettant en évidence ses dimensions, ses facteurs clés de succès ainsi que ses limites. Par la suite, l'analyse portera sur les principales approches théoriques du processus d'internationalisation, à travers la présentation des différents modèles d'internationalisation, de leurs apports et de leurs limites. Enfin, seront abordées les diverses formes que peut prendre l'internationalisation des entreprises.

Le troisième chapitre : La première section a pour objectif de définir le cadre opérationnel de la recherche. Elle expose, d'une part, les modalités d'internationalisation des entreprises algériennes à travers l'exportation et, d'autre part, l'état des pratiques d'intelligence économique dans le contexte national. Elle précise ensuite la relation supposée entre ces deux principales variables de l'étude. La deuxième section s'attache à construire le positionnement épistémologique de la recherche, puis à présenter la méthodologie adoptée pour l'enquête

Introduction générale

exploratoire menée auprès de quarante entreprises algériennes, en détaillant les techniques de collecte, de traitement et d'analyse des données mobilisées.

Le quatrième chapitre : aborde le rôle de l'intelligence économique dans l'internationalisation des entreprises algériennes à travers les trois fonctions d'intelligence économique, Une analyse approfondie des données recueillies auprès des 40 entreprises algériennes nous permettra de proposer un modèle conceptuel de recherche qui sera testé par la suite.

Enfin en conclusion de notre thèse, on présentera une synthèse des résultats de l'étude quelques limites ainsi que des perspectives de la recherche.

Chapitre 1 :
Revue de littérature du concept
d'intelligence économique

Introduction

« Après avoir précisé, dans l'introduction générale, les objectifs de la recherche, la problématique, la méthodologie adoptée ainsi que les hypothèses formulées autour des variables retenues, ce premier chapitre constitue une base conceptuelle essentielle. Il est structuré autour de deux piliers fondamentaux : l'information et l'environnement de l'entreprise, considérés comme les fondements du système d'intelligence économique.

Dans un contexte marqué par des mutations rapides et des incertitudes croissantes, l'information ne se limite plus à un simple facteur facilitant les échanges ; elle devient une ressource stratégique à part entière. L'environnement, quant à lui, se présente comme un espace complexe et en constante évolution, dont l'analyse et la compréhension s'avèrent indispensables à toute prise de décision stratégique. Ces deux dimensions justifient l'importance croissante de l'intelligence économique dans les pratiques managériales contemporaines.

Dans cette perspective, la mise en place d'un système d'intelligence économique ne peut être dissociée du système d'information de l'entreprise. Il convient ainsi d'accorder une attention particulière à l'intégration et au traitement des informations issues du processus de veille stratégique au sein de ce système.

Enfin, ce chapitre met également en évidence la dimension sécuritaire de l'intelligence économique, qui recouvre à la fois des actions défensives visant à protéger les informations sensibles produites par le système de veille stratégique, et des actions offensives, telles que les démarches d'influence, de contre-influence et de lobbying. »

Section 01 : Étude conceptuelle des axes fondamentaux de l'intelligence économique : environnement, information, veille stratégique.

De nos jours, l'entreprise évolue dans un environnement externe complexe et en perpétuelle mutation, où divers acteurs et facteurs influencent son activité et son développement. Face à cette réalité, la principale préoccupation des dirigeants est de maîtriser les interactions entre leur organisation et cet environnement. Pour y parvenir, ils doivent mobiliser les moyens et les outils nécessaires afin de l'analyser, de le comprendre et, par la suite, s'adapter aux contraintes qu'il impose.

1 L'impact de l'environnement sur la structure des organisations :

L'entreprise évolue aujourd'hui dans un contexte profondément marqué par l'ouverture économique et la mondialisation des échanges. Elle ne peut plus être envisagée comme une entité isolée, mais comme un acteur intégré dans un environnement à la fois national et international, qu'elle doit non seulement suivre ses évolutions, mais aussi anticiper ses mutations pour assurer sa pérennité. Cette réalité soulève plusieurs interrogations fondamentales : Pourquoi est-il essentiel de surveiller cet environnement ? Quelles sont ses principales composantes et comment évolue-t-il dans le temps ?

Définissons d'abord le concept d'environnement ensuite on passera aux théories qui définissent la relation entre l'entreprise et son environnement.

1.1 Définition de l'environnement :

La notion d'environnement occupe une place centrale dans les théories organisationnelles. (Duncan, 1972) Le définit comme l'ensemble des « facteurs sociaux et physiques pertinents situés en dehors des frontières de l'entreprise et pris en compte dans le processus décisionnel ». D'autres auteurs tel que (Blosch, 1996) l'appréhendent à travers ses domaines clés en distinguant deux catégories : l'environnement immédiat (ou microenvironnement) et l'environnement éloigné (ou macro-environnement).

Cette typologie offre une meilleure compréhension de la complexité de l'environnement, envisagé comme un système dynamique, interactif et en constante évolution. Elle met en évidence la nécessité, pour l'entreprise, de développer des capacités d'adaptation managériale à la fois au niveau micro et au niveau macro. Plus largement, ces approches soulignent une idée essentielle : l'environnement se distingue par son instabilité et son interdépendance, de sorte

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

que toute modification externe est susceptible d'exercer une influence déterminante sur la structure et le fonctionnement de l'entreprise, la relation entre les deux demeurant fondamentalement interdépendante.

1.2 Les composantes de l'environnement :

L'entreprise évolue dans un univers complexe où interagissent différents niveaux d'influences. Pour mieux comprendre ce cadre, il est courant de distinguer deux dimensions principales : le **macro-environnement**, et le **microenvironnement** (ou environnement immédiat). Ces niveaux, bien que distincts, sont interdépendants et conditionnent la performance, la stratégie et la pérennité de l'organisation.

1.2.1 Le macro-environnement de l'entreprise :

Au-delà des interactions directes avec ses partenaires et concurrents, l'entreprise évolue dans un environnement global aux dimensions multiples, façonné par les structures et les dynamiques sociétales qui l'entourent. Ce macro-environnement regroupe un ensemble de facteurs exogènes susceptibles d'exercer une influence significative, voire déterminante, sur ses activités stratégiques, sans pour autant être directement contrôlables par l'organisation.

Il est défini comme l'ensemble des éléments d'ordre politique, économique, socioculturel, technologique, écologique et légal, le macro-environnement façonne les opportunités et les menaces auxquelles l'entreprise doit faire face à moyen ou long terme. Pour analyser ces dimensions de manière rigoureuse, les organisations s'appuient généralement sur l'outil d'analyse stratégique PESTEL, qui permet de structurer l'observation de l'environnement global à travers six grandes catégories de facteurs.

Ainsi, pour garantir sa pérennité, l'entreprise doit impérativement surveiller ces variables dans le but d'intégrer les évolutions du macro-environnement dans ses choix stratégiques.

1.2.2 Le micro-environnement de l'entreprise :

L'entreprise opère dans un environnement immédiat composé de multiples acteurs avec lesquels elle entretient des relations directes. Ces parties prenantes qu'il s'agisse de clients, de fournisseurs, de concurrents ou de nouveaux entrants potentiels, peuvent avoir un impact significatif sur sa capacité à maintenir des relations commerciales solides ou, à l'inverse, à identifier et exploiter de nouvelles opportunités de croissance. De ce fait, le microenvironnement représente un levier stratégique essentiel pour le développement et la compétitivité de l'entreprise.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

1.3 Les théories de la contingence structurelle (école de la contingence) :

Cette école s'inscrit dans le courant sociotechnique, qui conçoit l'organisation comme un système ouvert composé de deux sous-systèmes, social et technique. (Emery & Trist, 1960) ont montré, à travers une étude menée sur des mines de charbon britanniques, que pour une même technologie donnée, plusieurs formes d'organisation de production peuvent exister.

Contrairement aux théories classiques et à celles des relations humaines, fondées sur le principe du *one best way*, les travaux de Burns et Stalker (1961) ainsi que de Woodward (1965) ont démontré qu'il n'existe pas de structure organisationnelle unique.

Selon l'approche contingente, « tout est relatif » : la structure et le mode de gestion d'une organisation dépendent des facteurs contingents, en particulier des caractéristiques de son environnement.

1.3.1 L'apport de Joan Woodward:

Les recherches de Woodward mettent en évidence le rôle déterminant du mode de production sur la structure hiérarchique et le degré de formalisation des processus organisationnels. Elle démontre empiriquement l'influence de la technologie sur l'organisation des entreprises et souligne que les exigences structurelles varient selon le type de production. Ainsi, une entreprise spécialisée dans la conception de prototypes ou la production en petites séries requiert une organisation différente de celle orientée vers la production de masse. Woodward distingue à ce titre trois formes technologiques principales : la production unitaire ou en petites séries, la production en grande série et la production en continu. Elle observe notamment que la production unitaire ou en petites séries favorise une hiérarchie plus souple, caractérisée par une collaboration étroite entre ouvriers qualifiés et encadrement, et des mécanismes de contrôle moins formalisés que dans les systèmes de production de masse. Pour Woodward, le système de production constitue ainsi le facteur de contingence majeur influençant la structure organisationnelle.

1.3.2 Les apports de Thomas Burns et George Stalker :

Ces auteurs ont démontré l'impact de la nature d'environnement sur le type d'organisation des firmes industrielles, Burns et Stalker (1961) ont proposé de faire la distinction entre deux types d'organisation adaptée à leur environnement :

- Organisation mécaniste : adapté à un environnement stable, ce mode d'organisation renvoie au modèle bureaucratique proposé par Weber, cette structure n'est pas flexible

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

et possède un pouvoir limité en termes de changement, elle se caractérise par une forte spécialisation, une assez forte structure hiérarchique et une centralisation de la prise de décision.

- Organisation organique : le cas d'un environnement instable et incertain, cette structure est plus souple et flexible, elle se caractérise par la présence d'un minimum de règles et de formalisation, un mode de communication orientée vers la coopération et un système de prise de décision décentralisé.

Les deux auteurs Burns et Stalker constate qu'il n'existe pas une structure-type plus performante que les autres, par contre ils précisent que la plupart des organisations ne sont ni totalement mécanistes ni totalement organique. Ces résultats ont été complétés par les travaux de Lawrence et Lorsch.

1.3.3 Les apports de Lawrence et Lorsch :

Lawrence et Lorsch (1967) ont apporté une contribution majeure aux recherches en management en démontrant que chaque environnement requiert une structure organisationnelle adaptée. Selon eux, une entreprise exerçant plusieurs activités doit ajuster la structure de chacune en fonction des spécificités de son environnement.

Leur analyse établit un lien entre le degré d'incertitude de l'environnement et le niveau de différenciation et d'intégration au sein de l'organisation.

La différenciation repose sur l'idée que l'entreprise est constituée de sous-systèmes correspondant à ses départements (marketing, production, etc.), chacun devant s'adapter à la composante de l'environnement qui lui est propre. Ainsi, dans un contexte diversifié, l'entreprise tend à se structurer en unités spécialisées, dotées chacune de modes de fonctionnement adaptés. Face à cette différenciation croissante, l'entreprise doit mettre en place des mécanismes d'intégration, afin d'assurer la coordination et la collaboration entre les départements, garantissant ainsi la cohérence et l'efficacité globales. En résumé, leurs travaux mettent en évidence deux enseignements principaux :

- Plus l'environnement est instable, plus l'entreprise adopte des modes de fonctionnement différenciés, ce qui peut entraîner une segmentation en sous-systèmes autonomes.
- Une fois cette différenciation en place, des mécanismes d'intégration sont nécessaires pour assurer la coordination et l'harmonisation des actions.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

On peut conclure que, contrairement aux théories classiques qui proposent un modèle organisationnel unique et universel, les approches contingentes mettent en évidence l'influence déterminante des composantes de l'environnement dans la structuration des organisations.

1.4 Genèse du concept de la surveillance de l'environnement

organisationnel :

Au regard de ce qu'on a vu dans la théorie de la contingence, l'évolution de la réflexion sur la surveillance de l'environnement organisationnel met en évidence que la performance d'une entreprise repose essentiellement sur sa capacité d'adaptation aux conditions externes. Dans cette perspective, la surveillance de l'environnement s'impose comme une fonction stratégique majeure, permettant aux organisations d'anticiper les changements et de mieux orienter leurs décisions. La nécessité de cette surveillance a d'ailleurs donné naissance à la notion de veille stratégique, considérée comme l'une des composantes principales de l'intelligence économique.

Sur le plan historique, l'expression « **veille technologique** » s'est imposée comme la dénomination la plus couramment utilisée pour désigner l'activité de surveillance systématique de l'environnement. Cette prédominance s'explique par la forte concentration des efforts sur le domaine technologique, perçu comme le plus dynamique et le plus déterminant pour la compétitivité des entreprises. En effet, l'accès à une information technologique actualisée constitue un levier fondamental d'innovation et un appui stratégique à la prise de décision. Cette orientation résulte également de l'accélération continue du progrès technologique, dont les effets se répercutent directement ou indirectement sur l'ensemble des autres dimensions de l'environnement organisationnel.

Toutefois, cette pratique ne s'est pas institutionnalisée de manière soudaine ; elle résulte d'un processus progressif d'émergence et de structuration, dont les premières manifestations apparaissent dans les années 1950 aux États-Unis. Cette pratique ne s'est véritablement imposée qu'à la fin des années 1980, période durant laquelle elle acquiert une reconnaissance et une visibilité accrues sous différentes formes. Cette montée en importance s'explique par plusieurs facteurs déterminants :

- L'adoption de nouvelles approches managériales systémiques mettant en lumière l'influence des variables externes sur les structures internes.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

- L'essor fulgurant des technologies de l'information et de la communication, combiné à la mondialisation des marchés, qui a intensifié l'incertitude et la complexité de l'environnement économique.
- La reconnaissance de la maîtrise de l'information comme un levier stratégique de performance et de compétitivité, tant pour l'entreprise que pour l'économie nationale.

Dans ce contexte, (Cohen, 2001) et (Brouard, 2004) identifient **trois grandes phases d'évolution** de cette activité, marquant une transformation progressive des pratiques managériales liées à la veille stratégique.

- **La phase d'initiation (années 1960–1970)**

Durant cette période fondatrice, la surveillance est encore pratiquée de manière **intuitive et informelle**. Les données recueillies concernent principalement les **concurrents**, sans être systématiquement intégrées aux processus décisionnels. Les termes les plus utilisés à cette époque sont *surveillance* et *intelligence*, traduisant une volonté d'observer l'environnement sans outillage structuré.

- **La phase de structuration (années 1980)**

Au cours de cette décennie, la surveillance environnementale se formalise progressivement. Les entreprises commencent à adopter des méthodes d'analyse quantitatives et à élargir leur champ d'observation à l'ensemble des acteurs de leur secteur. C'est également durant cette phase que des concepts comme *competitive intelligence*, *veille stratégique* et *intelligence économique* émergent et se diffusent largement, marquant la volonté d'intégrer l'environnement dans les processus stratégiques.

- **La phase de maturité (à partir des années 1990)**

Dans cette dernière phase, la veille devient une fonction institutionnalisée, structurée autour de systèmes d'information dédiés et de cellules spécialisées. Elle s'intègre pleinement à la démarche stratégique, et contribue à renforcer la capacité d'anticipation et d'adaptation des organisations face aux turbulences de leur environnement.

1.5 L'émergence du concept de veille stratégique :

1.5.1 Définition de la veille stratégique :

La concept de veille stratégique a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs et praticiens, donnant lieu à une pluralité de définitions parmi ces chercheurs (Lesca, 1997) qui la définit comme un processus collectif et continu dans lequel un groupe d'individus recherche

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

volontairement des informations anticipatives sur les changements susceptibles d'affecter l'environnement externe de l'entreprise, dans le but de créer de nouvelles opportunités et de réduire les risques et l'incertitude. A partir de cette définition, certaines caractéristiques clés de la veille stratégique peuvent être dégagées :

- **Un processus collectif** : sa mise en œuvre implique la mobilisation de différentes compétences et la contribution de plusieurs acteurs au sein de l'organisation.
- **Un processus proactif** : il repose sur une surveillance volontaire et permanente de l'environnement, permettant de détecter des informations anticipatives et de réagir rapidement aux évolutions.
- **Une finalité stratégique** : la veille vise à produire des informations pertinentes et porteuses de valeur ajoutée pour orienter les décisions stratégiques.
- **Une orientation anticipative** : elle s'intéresse particulièrement aux *signaux faibles*, indicateurs de transformations futures dans l'environnement externe.
- **Une démarche volontaire** : contrairement à d'autres activités imposées par la réglementation, la veille résulte d'un choix stratégique des dirigeants pour accompagner le développement et la compétitivité de l'entreprise.

1.5.2 Le mode de fonctionnement du processus de veille stratégique :

Le fonctionnement de la veille stratégique repose sur différents modes qui traduisent la manière dont l'entreprise organise sa recherche d'informations. Lesca (1997) distingue deux logiques : le mode « commande », déclenché par une demande explicite d'un supérieur hiérarchique, et le mode « alerte », où des acteurs dédiés transmettent spontanément des informations pertinentes. Aguilar (1967) propose une typologie proche avec la « surveillance », tournée vers l'observation générale de l'environnement, et le « search », centré sur un besoin précis. L'association Française de Normalisation AFNOR (1998) différencie la **veille passive** et la **veille active** :

- La **veille passive** est une observation régulière de l'environnement à travers des sources accessibles (presse, colloques, rencontres, gestion quotidienne). Bien qu'elle n'ait pas d'objectif immédiat, elle nécessite de définir des axes de recherche et de sensibiliser les membres de l'organisation afin de repérer et de partager les signaux faibles ou forts de leurs environnements. Elle combine donc une dimension individuelle et collective.

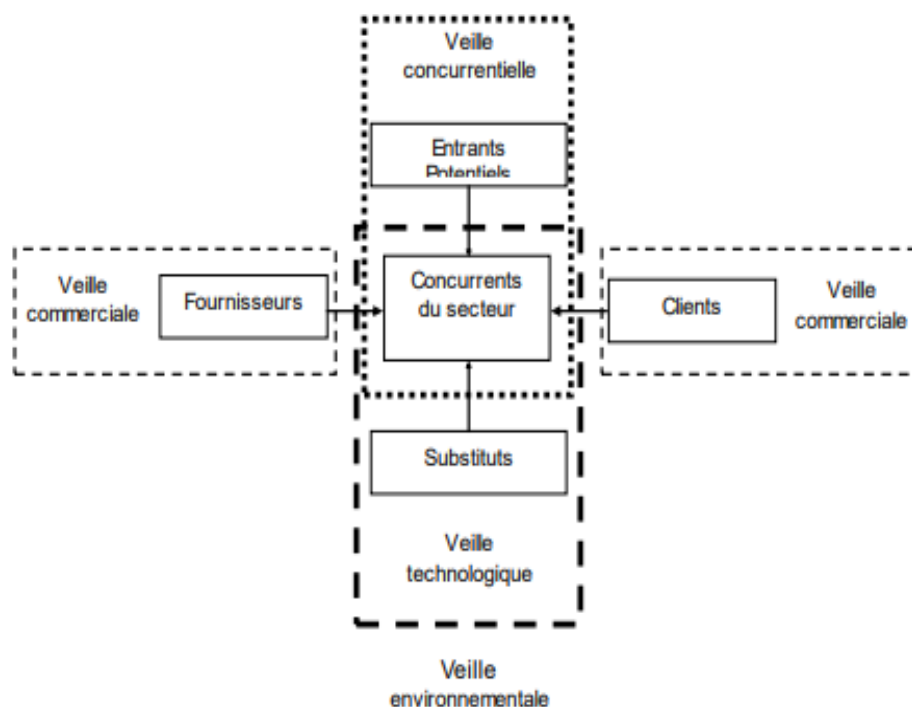
Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

- La **veille active**, en revanche, est une démarche volontaire et ciblée, où l'entreprise sait exactement l'information dont elle recherche pour répondre à une problématique stratégique précise. Par exemple, face à une baisse de prix importante annoncée par un concurrent, l'entreprise va analyser la structure de ses coûts pour comprendre cette décision et préparer une contre-stratégie.

1.5.3 Les différents types de la veille stratégique :

La veille stratégique est un processus d'observation systématique de l'environnement externe visant à anticiper les évolutions, identifier les opportunités et prévenir les menaces. Elle est aujourd'hui envisagée comme un concept global, décliné en plusieurs sous-catégories selon les dimensions de l'environnement à surveiller. Dans ce cadre, le modèle des cinq forces de **Porter** constitue un outil central, permettant d'analyser les interactions concurrentielles entre les différents acteurs du marché.

Figure N°I-1 : Les cinq forces qui commandent la concurrence au sein d'un secteur selon M. Porter et les quatre types de veille associés.



Source : Martinet, B., & Ribault, J.-M. (1989). *La veille technologique : Comprendre et agir*. Paris : Éditions Nathan.

La **Figure N°I-1** illustre clairement les différents types de veille stratégique, intégrés dans un système global. Ils sont généralement classés en fonction de la nature des informations

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

recherchées, de la dimension de l'environnement observé et des enjeux stratégiques auxquels ils répondent, comme suit :

- **Les concurrents du secteur** la rivalité entre les entreprises présentes sur un marché influence directement le niveau de pression concurrentielle et l'érosion des marges, surtout lorsque les produits sont peu différenciés et que la demande stagne. Dans ce cadre, **la veille concurrentielle** s'impose comme un levier stratégique pour anticiper les mouvements des rivaux, surveiller leurs innovations et adapter la stratégie de l'entreprise.
- **Les fournisseurs** Les fournisseurs influencent fortement les coûts et la qualité des produits. Leur pouvoir de négociation sur les prix augmente lorsqu'ils sont peu nombreux. Une **veille commerciale en amont** permet alors d'identifier des fournisseurs alternatifs, de négocier de meilleures conditions et d'anticiper les variations de prix ainsi que les risques de rupture d'approvisionnement.
- **Les clients** peuvent influencer fortement la stratégie d'une entreprise en exigeant de meilleurs prix, une qualité supérieure ou des services additionnels. Leur pouvoir s'accroît lorsqu'ils sont concentrés, achète en grande quantité ou peuvent facilement changer de fournisseur. Face à cela, l'entreprise doit renforcer sa capacité à capter et anticiper les attentes du marché grâce à **une veille commerciale** continue. Cette démarche permet de cibler plus précisément les besoins et d'ajuster l'offre en temps réel afin de conserver un avantage compétitif.
- **Les entrants potentiels** représentent une menace pour la stabilité du secteur, cette menace est modulée par l'existence de barrières à l'entrée, telles que le niveau des investissements initiaux, la détention de brevets, la réputation des marques installées ou encore des normes réglementaires strictes. **Une veille concurrentielle** permet d'identifier les signaux faibles d'entrée de nouveaux acteurs et d'ajuster les stratégies défensives en conséquence (différenciation, innovation, fidélisation).
- **Les produits ou services de substitution** sont des alternatives différentes mais fonctionnellement équivalentes à ceux proposés par l'entreprise. Lorsqu'ils offrent un meilleur rapport qualité/prix ou une expérience supérieure, ils peuvent détourner la demande. Cette menace existe particulièrement dans des secteurs innovants ou technologiques. Pour s'en prémunir, **une veille technologique** est indispensable. Elle

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

permet de détecter les innovations émergentes et de s'y adapter avant qu'elles ne deviennent des menaces concrètes.

Enfin, l'ensemble du système est encadré par la **veille environnementale**, qui intègre les dimensions politiques, juridiques, sociales, culturelles et géopolitiques susceptibles d'affecter le positionnement concurrentiel de l'entreprise.

On peut conclure que la veille stratégique ne se limite pas à un type isolé de surveillance, mais qu'elle constitue un dispositif global, interconnectant différents champs d'observation pour renforcer l'anticipation, la réactivité et la prise de décision stratégique.

1.5.4 Identification des différentes phases d'un processus de veille :

L'analyse des définitions précédente du concept veille stratégique nous a montré qu'il s'agit d'un enchaînement d'étapes et d'actions dont la finalité est la production de l'information traitée destinée à alimenter la prise de décision et le processus de l'innovation. Ce processus se décompose de cinq étapes principales, regroupées en trois grandes phases :

1^e étape La première étape consiste à identifier les besoins informationnels spécifiques de l'entreprise, en fonction de ses objectifs stratégiques. Elle permet de définir clairement les zones de l'environnement à surveiller (technologique, concurrentiel, juridique, etc.) et les acteurs clés à observer. Trois approches peuvent guider ce ciblage : une approche par domaines (social, politique, technologique...), par acteurs (clients, concurrents, fournisseurs...) ou par facteurs critiques de succès (FCS).

Cette étape permet également d'identifier les sources d'information pertinentes, qu'il s'agisse de sources formelles ou informelles. Les premières proviennent généralement de supports matériels et concernent principalement les domaines scientifiques et techniques. Les secondes, issues d'échanges, d'observations ou d'entretiens directs, se caractérisent par leur actualité et leur absence de publication. Il est donc essentiel de les exploiter rapidement afin d'en conserver toute la valeur.

Objectifs de cette étape :

- Justifier la mise en place d'un dispositif de veille (interne ou externalisé),
- Définir les **zones de l'environnement à surveiller**,
- Identifier les **acteurs, domaines et types d'information** pertinents,
- Repérer les **signaux faibles** annonciateurs de changements ou d'opportunités.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Tableau N°I-1 : Trois approches méthodologiques pour cibler l'environnement à surveiller

Approche	Description	Objectif
1. Découpage par domaines	L'environnement est segmenté en secteurs : social, économique, politique, culturel, technologique	Suivi régulier à travers des indicateurs spécifiques pour chaque secteur.
2. Approche par acteurs (inspirée de Porter)	Elle se concentre sur les comportements des acteurs qui peuvent exercer par leurs décisions et leurs actions une influence sur l'entreprise : concurrents, fournisseurs, clients, entrants potentiels, produits de substitution.	Anticiper les mouvements stratégiques externes
3. Méthode des FCS (Facteurs Critiques de Succès – Rokard, MIT)	Analyse hiérarchique des zones sensibles à surveiller, de façon prioritaire	Vise à définir un ensemble d'actions relatives à chaque domaine et à chaque acteur à surveiller dans le but de satisfaire des objectifs globaux.

Source : Elaborer par nos soins.

La première étape du processus de veille stratégique est déterminante : elle conditionne l'efficacité de toutes les étapes suivantes. Une bonne définition des besoins permet une veille ciblée, pertinente, et en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise

2^e étape : Collecte ou traque de l'information

La collecte d'information est une phase fondamentale, car elle alimente tout le système de veille. Elle nécessite une combinaison équilibrée de sources fiables et d'intuition humaine.

Après avoir identifié les besoins en information, les zones de surveillance et les sources formelles et informelles, il est temps de passer à l'action : cette étape consiste à collecter de manière organisée l'information pertinente. Cela peut se faire à travers plusieurs opérations de collectes d'information tel que des enquêtes terrain, des recherches documentaires, et des interviews.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Selon (Jakobiak, 1991) il existe trois méthodes de collecte : la collecte de l'information publiée liés à notre domaine de surveillance, la collecte de l'information informelle et de renseignement, et enfin la collecte par la recherche documentaire sur les brevets.

3^e étape : Circulation et diffusion de l'information

Cette étape vise à organiser la circulation interne des informations collectées. Il s'agit d'acheminer l'information aux bonnes personnes dans l'entreprise, en fonction de leurs besoins décisionnels. Elle peut être diffusée sous forme de bulletins, rapports de synthèse, newsletters internes, ou via des outils numériques (intranet, plateformes collaboratives). La diffusion n'est pas linéaire : des retours (feedbacks) peuvent nécessiter de réajuster les recherches ou approfondir certains points.

Objectif : Assurer la transmission efficace et ciblée des informations collectées vers les acteurs internes concernés, afin qu'elles puissent être exploitées rapidement et utilement dans le processus décisionnel.

4^e étape : Traitement et exploitation des informations

L'objectif de cette étape consiste à transformer les signaux faibles, fragmentaire et incertaine, en information stratégique à forte valeur ajoutée.

Le traitement d'information consiste à distinguer l'information fatales, utiles, intéressantes et surtout critiques. Cette dernière est analysée, recoupée, validée, puis transformée en information pertinente destinée à alimenter le processus d'innovation et de prise de décisions.

Cette étape mobilise des experts et s'appuie sur des outils informatiques puissants pour traiter le volume important d'informations. Le but est de produire une information structurée, contextualisée et exploitable pour la prise de décision stratégique.

5^e étape Synthèse, décision et action

La dernière étape consiste à synthétiser les informations traitées et à les présenter de façon claire, concise et stratégique aux décideurs. La synthèse n'est pas un simple résumé : elle met en valeur l'importance des données pour appuyer une décision ou déclencher une action. Elle doit être rigoureuse, compréhensible et adaptée au niveau de responsabilité du destinataire. Cette synthèse permet d'éclairer les décisions à long terme (innovation, développement, partenariat, adaptation à l'environnement) et les ajustements opérationnels du dispositif de veille lui-même.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Ce modèle en cinq étapes montre que la veille stratégique est un processus cyclique, où l'information subit une transformation structurée en trois phases essentielles : Le résultat final est une décision stratégique éclairée, fondée sur des données analysées et synthétisées.

1.5.5 Les acteurs du processus de la veille stratégique :

La démarche de la veille stratégique nécessite la mobilisation de toutes les fonctions de l'entreprise, en effet ce processus est fondé en réseaux faisant appel à plusieurs acteurs interviennent à plusieurs niveaux. Dans ce processus on peut identifier trois groupes d'acteurs ayant des activités et des profils différents (Bouroubi, 2012):

- **Le réseau des veilleurs ou observateurs :**

Appelés également *capteurs* ou *traqueurs*, ces observateurs interviennent une fois les besoins en information clairement définis et les sources identifiées. Leur mission consiste à assurer une surveillance continue de l'environnement ciblé. Ils collectent à la fois des informations formelles et informelles. Les premières sont ensuite triées en deux catégories : l'information documentaire, destinée à un usage fonctionnel, et l'information stratégique, directement mobilisée pour alimenter le processus de veille stratégique.

- **Le réseau des experts :**

Il s'agit des personnes qui disposent d'expertise et qui sont spécialiste dans leurs domaines. Ils sont amenés à analyser et de valider l'information collectée par les observateurs et par eux même pour l'élaboration des informations à forte valeur ajoutée. Les experts représentent les principaux acteurs du processus de production d'information, ils sont chargés en plus de la collecte d'information de produire une synthèse sur les informations analysées sous forme de rapport, ce dernier sera exploité par les utilisateurs et intégré dans le processus d'innovation et pour la prise de décision. L'expert est souvent appelé à multiplier ces contacts extérieurs et à travailler en collaboration avec d'autres experts. Cette collaboration se fait dans le cadre d'une structure organisée appelée « réseau de compétences ».

- **Le réseau des décideurs :**

Il représente les managers et les décideurs de l'entreprise qui sont organisés en réseau pour lesquels l'information stratégique est produite. Le réseau de décideurs participe activement à la réalisation de la 3ème phase du processus de veille stratégique. Leur rôle se situe en amont et en aval du processus de veille. Ils participent à la définition des besoins en information et

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

exploitent les produits finis résultat des deux premières phases du processus la veille pour prendre des décisions stratégique ou opérationnelle pour l'entreprise.

L'animateur de la cellule de veille : Il a pour mission l'animation et la coordination en amont et en aval du système de veille. Son rôle est de communiquer aux veilleurs les besoins en information formulés par la direction et de diffuser celles qui sont collectées et analysées. Il assure la continuité et la cohérence du cycle de l'information. Sans être une obligation, il est souhaitable que l'animateur de la veille ou coordinateur soit de niveau hiérarchique égal ou supérieur aux responsables des structures.

2 De l'information à la prise de décision :

Avec le développement des technologies de l'information et de la communication, l'information constitue un moyen incontournable, une matière première et un outil stratégique pour toute entreprise désirant se maintenir et se développer.

2.1 Le concept d'information :

L'entreprise est un système complexe (LeMoigne, 1990), constitué d'un ensemble d'individus ainsi que de ressources matérielles et immatérielles, interagissant entre eux et avec leur environnement. Dans ce système, l'information occupe une place centrale : elle assure la coordination des différentes structures et garantit le bon fonctionnement global de l'organisation.

Malgré la présence du concept d'information dans beaucoup de domaine et son importance dans notre société souvent dite « **société de l'information** ».

Dans le domaine de l'économie et de la gestion, et depuis les années 60 le caractère de bien économique a été attribué au concept d'information, du fait de son rôle primordiale dans les échanges économique. Selon (FERRARY M., 2006) l'information est définit comme : « **une donnée** ou un ensemble de données articulées de façon à construire un message qui fasse sens. ». Pour (ROMAGNI, 1998) l'information est considérée comme : « un **renseignement** qui améliore notre **connaissance** sur un sujet quelconque ».

A partir de ses définitions on peut constater que l'information est composée de deux éléments : de données plus de sens qui dépend de chaque individu.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

On peut constater aussi que le concept possède une liaison avec ces termes qui se rapproche dans le sens mais qui sont différents **la connaissance, la donnée et le renseignement** (Bouroubi, 2012), D'où la nécessité de clarifier les liens existants.

- **Liens Information et donnée :**

En faveur de l'évolution reconnu en technologie de l'information (logiciel et base de données), l'information peut être stockée, traitée et diffuser avec une vitesse rapide et en grande quantité grâce à l'utilisation de l'outil informatique.

Dans l'usage courant les deux termes **information** et **donnée** sont confondues et utilisées comme synonymes. L'information est considérée comme un ensemble structuré de donnée, cette approche est utilisée beaucoup plus par les informaticiens qui traitent l'information comme donnée ce qu'on appelle un système binaire (des bits).

Les données (mots, nombres, images, sons, etc.) constituent donc la matière première de l'information par un processus d'interprétation qui leur attribue de la signification et du sens."

Cependant une distinction essentielle s'impose : En effet, l'information ne peut se réduire à une simple donnée : au-delà de sa structure, la donnée ne devient information qu'à partir du moment où elle véhicule un sens et une valeur interprétative que la donnée brute, à elle seule, ne saurait exprimer

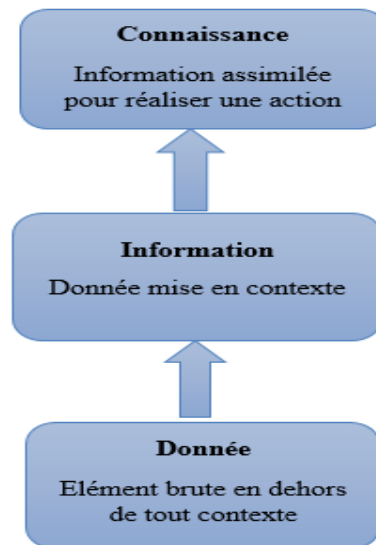
- **Lien Information et connaissance**

La connaissance émerge du traitement de l'information, c'est-à-dire de sa compréhension, de son analyse et de sa mise en relation avec d'autres informations ou avec des expériences antérieures. Elle n'est pas donnée immédiatement mais doit être construite et élaborée. Même lorsqu'elle est produite sous forme de connaissance, celle-ci se transforme en information dès qu'elle est transmise à un récepteur. Ce n'est qu'au moment de son utilisation, lorsqu'elle contribue à enrichir les compétences ou le savoir-faire de l'utilisateur, qu'elle retrouve son statut de connaissance. Selon cette logique, l'information constitue le vecteur par lequel une connaissance est acquise.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Le modèle suivant nous permet de faire la différence comme suit :

Figure N°I-2 : Le modèle hiérarchique de la connaissance.



Source : BALMISSE, (Gilles) : la recherche d'information en entreprise, Édition la voisier, paris, 2007, p.68.

- **Lien Information et le renseignement**

Le renseignement se différencie de l'information par sa finalité et son usage, Le renseignement se distingue de l'information par le fait qu'il est destiné à satisfaire un besoin précis et identifié, en vue de guider une décision ou une action spécifique. IL provient généralement de sources connues, souvent informelles.

2.2 Typologie de l'information :

L'information peut être classifiée selon plusieurs critères (Bouroubi M. , 2012) , dans notre cas on va prendre en considération les critères liés l'activité d'intelligence économique, une classification est alors faite en fonction des critères liés à l'activité de surveillance de l'environnement, il s'agit de critères suivants :

2.2.1 La classification selon la nature de l'information recherchée :

La nature de l'information dans ce cas est déterminée selon la composante de l'environnement que l'entreprise souhaite surveiller, elle détermine aussi le type de veille qui correspond à cet environnement. Elle peut être de nature technologique, concurrentielle, politique, légal.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

2.2.2 La classification selon la source d'information :

Dans ce cas on peut faire deux autres classifications :

- Sources d'information formelles (sources ouvertes) : généralement de forme écrite exploité par le système d'information classique de l'entreprise
- Sources d'information informelles (sources fermés) : ce type d'information nécessite un travail personnel de l'individu qui veut la collecter, elles prennent la forme d'entretien ou d'observation exploitée principalement par le système d'intelligence économique susceptible de fournir des informations stratégiques, sauf qu'on ne touche pas aux sources illégales.
- Sources d'information internes : elle provient de l'organisation elle-même des documents internes de l'entreprise telle que les rapports d'audit de réunion, de revues internes ce type d'information peut être formel ou informelle. Elles constituent la mémoire de l'entreprise.
- Sources d'information externes : ce sont des informations qui proviennent d'acteurs extérieurs à l'entreprise, ces informations peuvent être soit formelles (étude documentaire) soit informelles (observations et entretiens), les sources d'informations externes ne sont souvent ni gratuites, ni immédiates.

2.2.3 La classification selon l'importance de l'information :

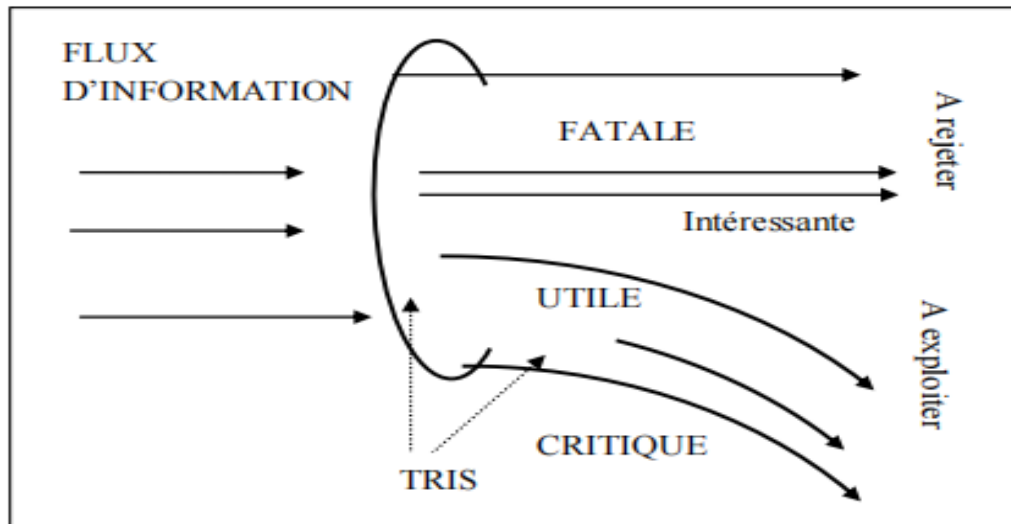
Cette classification nous amène à classer l'information selon son importance dans le processus de la recherche de l'information en 3 types :

- **L'information opérationnelle ou fatale** : cette information est précise et de faible volume, elle est généralement le résultat de l'activité documentaire ou du système d'information classique de l'entreprise. C'est l'information qui sera pratiquement rejeté par le système car elle est inutile et acquise au moment de la recherche de l'information utile.
- **L'information tactique ou utile** : elle est moins précise et de volume important ce type d'information fournie sous forme d'indicateurs sur l'environnement, elle relève de l'activité de veille stratégique. Elle sera stockée pour être exploitée par un processus dont l'information critique représente le résultat
- **L'information stratégique** : elle est d'un volume important, elle dégage des indicateurs globaux qui permettent d'anticiper les évolutions d'environnement et les innovations. L'information stratégique est une information critique elle le résultat du système

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

d'intelligence économique. La figure suivante, nous montre la classification de l'information en information fatale, utile et critique.

Figure N°I-3 : information fatale, utile critique



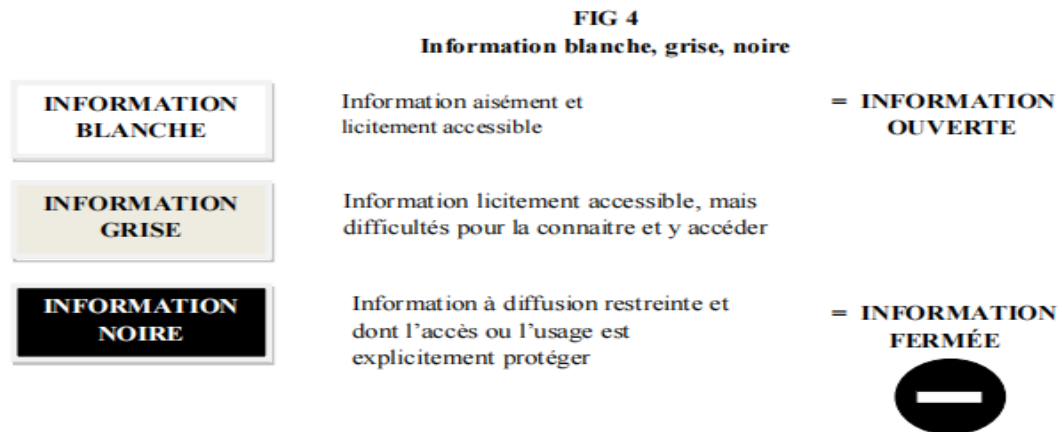
Source : Adapté de jakobiak par Massé, D., & Thibault, C. (2001). *Intelligence économique : Organisation et pratiques dans l'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation, p 179.

2.2.4 La classification selon le degré d'accessibilité à l'information :

- **L'information blanche** : il s'agit d'une information facilement accessible, qui ne possède aucune protection spécifique. Ce type d'information de source ouverte est délivré par le service de documentation et elle constitue 80 pourcents du capital informationnel globale.
- **L'information grise** : ce type d'information n'est pas facilement accessible, il peut être trouvé dans différentes sources pour cela il faut savoir la rechercher et la découvrir par la mise en place de veille stratégique.
- **L'information noire** : ce type d'information est difficilement accessible vu qu'elle dispose d'une sécurité particulière, elle est délivrée par des sources fermées dont l'accès se fait que par des moyens illégaux (espionnages).

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Figure N°I-4 : information blanche, grise noire



Source : Jakobiak, F. (2006). *Pratique de l'intelligence économique : De l'information à l'action*. Paris : Dunod, P 167.

2.3 L'approche systémique :

Face à la complexité croissante des organisations et à l'interdépendance de leurs fonctions internes et de leurs relations avec l'environnement externe, il devient essentiel d'adopter une perspective holistique pour analyser une notion aussi stratégique que l'intelligence économique. En management, trois principes fondamentaux doivent être respectés pour toute étude organisationnelle : considérer l'ensemble des composantes du système (vision globale), intégrer les interactions avec l'environnement (ouverture) et assurer la circulation fluide de l'information au sein du système (Bertrand, 1989).

L'approche systémique répond parfaitement à ces exigences. Elle s'appuie notamment sur les travaux de Ludwig von Bertalanffy, fondateur de la théorie générale des systèmes. Celui-ci affirme qu'un organisme vivant constitue un tout qui dépasse la simple somme de ses parties ; il faut donc en comprendre l'organisation interne et les relations qui unissent ses constituants pour expliquer son fonctionnement. Ce sont précisément les interactions entre les éléments d'un ensemble qui en déterminent le comportement global, comportement qui ne peut être appréhendé par une analyse isolée de ses parties (Bertalanffy, 1973)

L'approche systémique s'est révélée transdisciplinaire, car les analogies de structure et de comportement observées en physique, biologie ou économie permettent de transférer certains modèles d'un domaine à un autre. Par exemple, la loi de la croissance exponentielle s'applique aussi bien aux cellules qu'à l'économie, car les entités concernées peuvent être assimilées à des systèmes composés d'éléments en interaction (Bertalanffy, 1973).

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Pour éviter les analogies floues souvent nuisibles aux avancées scientifiques, la théorie générale des systèmes propose des outils formels et des modèles transférables entre disciplines (Bertalanffy, 1973). Cette approche a été approfondie par Le Moigne (1990) considère le système comme un objet finalisé, actif dans un environnement, dont la structure évolue au fil du temps tout en conservant son identité propre.

Selon Le Moigne (1990), la compréhension de tout phénomène repose sur une représentation systémique, qui permet d'en modéliser les éléments et interactions. Cette modélisation est une étape indispensable pour expliquer, prévoir et agir sur les phénomènes complexes. Ainsi, l'approche systémique constitue une base méthodologique incontournable dans l'analyse de l'intelligence économique, permettant de capter les dynamiques internes et externes qui influencent la stratégie informationnelle des organisations.

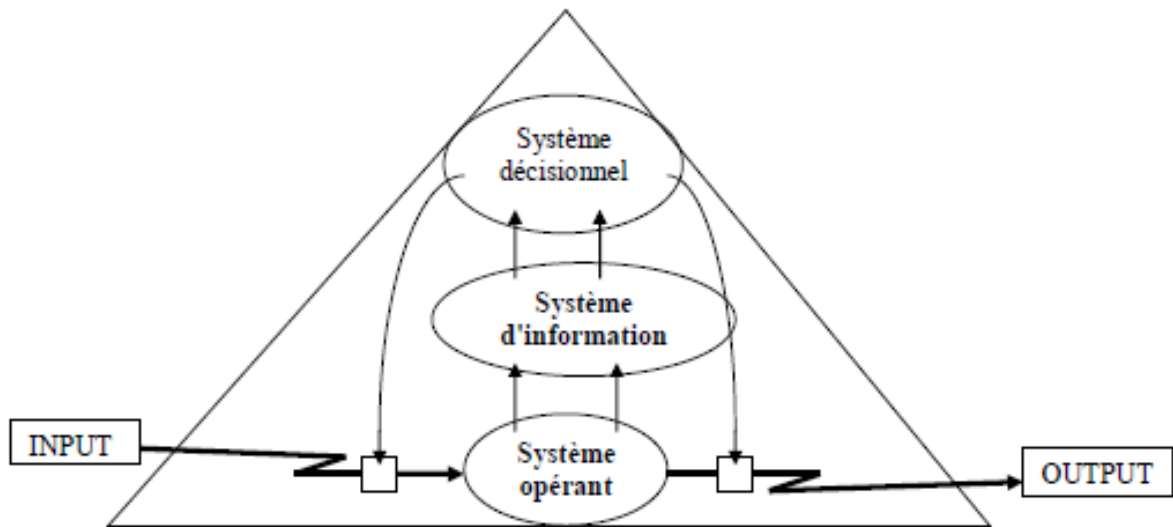
2.4 Le système d'information :

Le système d'information (SI) constitue le support essentiel à la circulation de l'information au sein d'une organisation. Selon (Foucaut, 1996) et (Rochfeld, 1989) Un système d'information est un ensemble organisé mais hétérogène de composants automatiques et semi-automatiques de traitement de données dont chacun est prioritairement destiné à soutenir une activité opérationnelle particulière.

Bien que les informations produites par les systèmes d'information classiques soient pertinentes pour le suivi des activités quotidiennes, leurs limites ont conduit à la création d'un système d'information distinct, spécifiquement conçu pour soutenir la prise de décision des dirigeants. Dans cette perspective, la modélisation de l'entreprise est intimement liée à celle du système, en particulier dans le cadre de l'analyse des systèmes complexes. Elle repose sur une approche systémique qui a conduit à l'élaboration d'un modèle de structuration systémique de l'entreprise, articulé autour de trois sous-systèmes principaux.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Figure N°I-5 : modèle systémique des organisations.



Source : Le Moigne J. L. 1994 /La théorie du système général / Éditions : les Presses Universitaire de France, Paris, P 141.

La Figure N°I-5 donne une représentation systémique d'une organisation en 3 niveaux de sous-systèmes qui effectuent des échanges des flux d'information et de décision entre eux comme suit :

- Le système de pilotage : Il revient à la direction stratégique de définir les grandes orientations de l'organisation. Pour ce faire, elle s'appuie sur le système d'information en tant qu'interface interactive : d'une part, pour accéder à des données précises sur les activités opérationnelles, et d'autre part, pour orienter, ajuster ou réorienter ces activités en fonction des objectifs définis.
- Le système d'information : assure la coordination des activités de l'entreprise et le bon fonctionnement de ses différentes fonctions, l'entreprise a besoin d'un flux d'informations structuré, à la fois pour alimenter son système d'organisation et pour soutenir son système de gestion. Il représente l'intermédiaire et le support informationnel par lequel le système de pilotage assure la régulation du système opérant, d'autre part il capte les informations concernant le fonctionnement du système opérant et informe à son tour le système de pilotage.
- Le système opérant : Chaque entité organisationnelle remplit sa mission en mettant en œuvre les activités qui lui sont propres, en s'appuyant sur diverses techniques de gestion, l'ensemble de ces pratiques constitue ce que l'on appelle le système de gestion de l'entreprise. Il assure les

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

fonctions régulières de l'entreprise, ce sont les fonctions de production et d'échange des flux matériels, énergétiques et financiers.

Le schéma suivant illustre la double dimension du système d'information, qui intervient à la fois au niveau opérationnel et décisionnel. Il met en évidence l'interdépendance étroite entre l'action et la décision, lesquelles sont intimement liées au sein du fonctionnement organisationnel. Le processus repose sur une boucle de rétroaction continue, dans laquelle les opérations génèrent des informations, qui à leur tour alimentent les décisions, influençant ensuite les actions futures.

2.4.1 Les principaux types de système d'information liés aux niveaux de la décision :

Au regard de ce qu'on a déjà vu, l'organisation structure son processus décisionnel en trois niveaux hiérarchiques, chacun associé à des décisions spécifiques nécessitant des systèmes d'information adaptés. Selon (Turban, 1998) et (O'Brien, 2001), les systèmes d'information se divisent en deux grandes catégories :

Les systèmes de soutien aux opérations, qui automatisent les tâches quotidiennes de l'entreprise et assurent la gestion des activités courantes comme les ventes, la logistique, la finance et les ressources humaines. Cette catégorie comprend :

- **Les systèmes de traitement des transactions (STT)**, chargés d'enregistrer et de traiter les données issues des opérations courantes.
- **Les systèmes de contrôle de processus (SCP)**, utilisés pour superviser et réguler les procédés industriels.
- **Les systèmes de collaboration et collecticiels (SCC)**, qui facilitent la communication et le travail en groupe grâce à des outils collaboratifs.

La seconde catégorie de systèmes d'information, selon (O'Brien, 2001) , regroupe les **systèmes de soutien à la gestion**, destinés à fournir aux responsables des outils et informations facilitant la prise de décision.

Elle comprend trois types principaux :

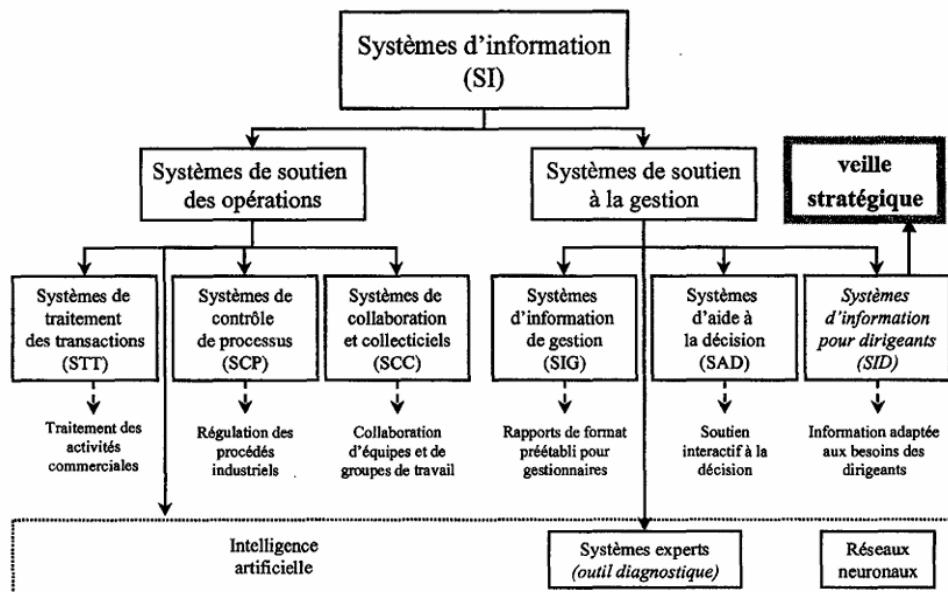
- **Les systèmes d'information de gestion (SIG)**, qui produisent des rapports et des synthèses à partir des données opérationnelles pour aider à la planification, au contrôle et à la décision (Ménard, 1994).

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

- Les **systèmes d'aide à la décision (SAD)**, qui assistent les cadres dans la résolution de problèmes semi-structurés en proposant des analyses et des simulations adaptées (Ménard, 1994).
- Les **systèmes d'information pour dirigeants (SID)**, qui fournissent des informations synthétiques et stratégiques souvent sous forme de tableaux de bord afin d'éclairer les décisions à long terme ((Walls, 1992); (Turban E. &, 1998).

L'ensemble des systèmes d'information est interconnecté, constituant une boucle dynamique reliant les opérations, les données et les décisions, afin d'assurer la cohérence du pilotage organisationnel. L'attention se concentre particulièrement sur le **système d'information pour dirigeants (SID)**, étroitement lié au **système de veille stratégique**, dont la mission est de produire des informations à forte valeur ajoutée. L'enjeu principal réside dans l'intégration efficace de ces informations stratégiques au processus décisionnel pour renforcer sa pertinence et son efficacité.

Figure N°I-6 : Typologies des systèmes d'information.

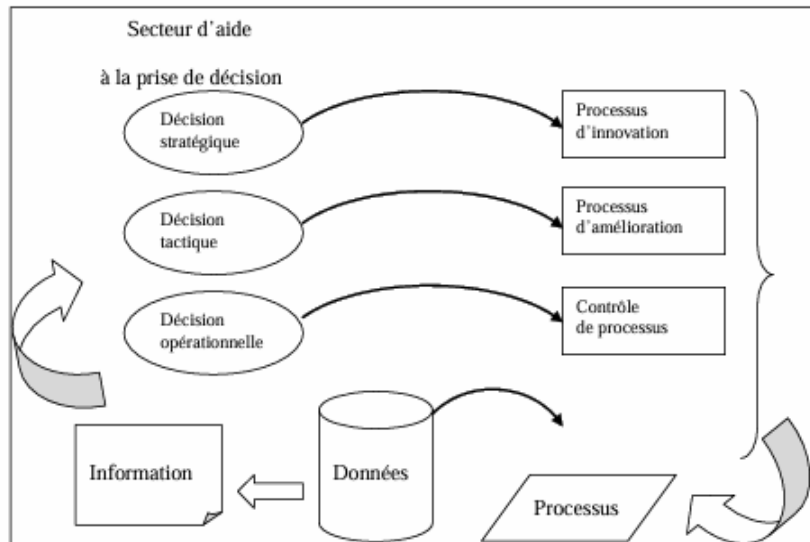


Source : Adapté par Turban, E., & Aronson, J. E. (1998). *Decision Support Systems and Intelligent Systems*. Prentice Hall.

2.4.2 Le rôle du système d'information dans le processus de prise de décision :

La Figure N°I-7 illustre le rôle du système d'information dans le soutien à la prise de décision, en lien avec les processus internes de l'organisation. Elle met en évidence une structure à trois niveaux décisionnels, chacun étant associé à un type spécifique de processus.

Figure N°I-7 : Le système d'information décisionnel.



Source : Reix, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris : Vuibert.

- **Le rôle de l'information dans la prise de décision**

L'efficacité du processus décisionnel dépend directement de la qualité et de la pertinence des informations fournies par les systèmes d'information, lesquelles doivent être adaptées aux niveaux décisionnels stratégique, tactique ou opérationnel. Ce processus repose sur l'accès à des informations fiables et disponibles, que l'entreprise doit collecter, analyser et exploiter afin de soutenir des choix éclairés. Étant donné que les décisions interviennent à différents niveaux, il apparaît nécessaire de préciser les étapes du processus décisionnel ainsi que la typologie des décisions.

- **Le processus de prise de décision :**

De manière générale, plusieurs phases essentielles peuvent être distinguées dans l'approche de la prise de décision : La première étape c'est la reconnaissance du problème qui consiste à identifier un écart entre les objectifs fixés et les résultats réels de l'organisation.

La deuxième étape c'est la recherche d'alternatives, une fois le problème est identifié, il convient d'explorer les différentes stratégies ou actions possibles pour le résoudre.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Enfin, le choix de la solution la plus appropriée, effectué en fonction des objectifs à atteindre et des ressources disponibles. La Figure N°I-8 suivante illustre ces différentes étapes.

Figure N°I-8 : Le processus de prise de décision



Source : Herbert Simon Harper et Bros : The new science of management décision, New York, 1960.

- **Les techniques de décisions :**

Les techniques de prise de décision se divisent principalement en deux catégories : quantitatives et qualitatives. **Les approches quantitatives** mobilisent des mathématiques et des outils scientifiques afin d'apporter des solutions rationnelles aux problèmes complexes. Parmi elles, on retrouve la programmation linéaire, l'arbre de décision, la théorie des jeux, la théorie des probabilités, la théorie des files d'attente ou encore la simulation. Ces méthodes permettent d'analyser différentes alternatives, d'évaluer les risques, de prévoir les résultats probables et d'optimiser les choix stratégiques en fonction des coûts, bénéfices ou contraintes de capacité. Cette approche fait appel à des décisions dite décisions programmées.

À l'inverse, **les approches qualitatives** nécessitent des décisions non programmées reposent davantage sur l'intuition, l'expérience et le jugement des managers, notamment dans des contextes marqués par l'incertitude, l'absence de précédents, la limitation des données ou la pression du temps.

L'approche quantitative basée sur les mathématiques constitue le système d'information décisionnel, ou Décision Support System (DSS) : un système informatique conçu pour

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

accompagner la prise de décision. Il s'adresse principalement aux responsables et dirigeants d'entreprises. Ce type de système mobilise divers processus analytiques qui conduisent à la formulation de décisions de nature variée, en fonction des besoins stratégiques ou tactiques de l'organisation.

Le processus décisionnel ne peut reposer uniquement sur une approche quantitative et mathématique. Les informations qualitatives, qui relèvent de l'interprétation du décideur, jouent un rôle déterminant dans la rapidité et la pertinence des choix. De son côté Simon (1947) souligne ainsi l'importance du bon sens et de l'intuition, issus de l'analyse qualitative, en tant que repères indispensables à la prise de décision. Il montre également que le système d'aide à la décision (SIAD) a pour fonction d'éclairer le choix en proposant plusieurs alternatives possibles. Toutefois, cet outil ne suffit pas à produire une décision définitive, car il est conçu pour accompagner le décideur plutôt que pour se substituer à lui.

Pour être menée efficacement, chaque phase du processus décisionnel doit s'appuyer sur des informations pertinentes en lien avec la décision à prendre. Cette perspective, met en évidence le lien étroit entre information et décision, en soulignant la nécessité de caractériser les informations en fonction des niveaux décisionnels où elles sont mobilisées. Pour cela on a pu établir un lien entre la technique de décision et le type d'information et type de décision.

- **Décisions programmées** : concernent des situations répétitives et routinières, utilisant des informations précises, stables et quantitatives. Elles peuvent être intégrées dans des procédures automatiques ou des systèmes d'aide à la décision, rendant le processus structuré, rapide et standardisé.
- **Décisions non programmées** : se présentent dans des contextes nouveaux ou complexes, avec des informations souvent qualitatives, incomplètes ou ambiguës. Elles nécessitent l'interprétation, le jugement et l'expérience du décideur, le processus étant moins structuré et faisant appel à l'intuition et l'expérience du décideur.

Pour être menée de manière efficace, chaque phase du processus décisionnel doit être alimentée par des informations pertinentes.

3 Le système intelligence économique et le processus d'innovation :

L'innovation occupe une place centrale dans les préoccupations des entreprises, car elle est considérée comme le principal levier pour obtenir un avantage concurrentiel, garantissant à la fois leurs performances et leurs pérennités dans un environnement instable et compétitif.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Afin de mettre en lumière la relation entre le processus d'innovation et l'intelligence économique, il convient tout d'abord de définir les étapes constitutives du processus d'innovation, puis d'analyser la manière dont les informations issues de la veille stratégique s'y intègrent et contribuent à leur efficacité.

3.1 Définition du processus d'innovation :

Commençant par une définition du processus d'innovation, Les auteurs associent généralement leur définition de l'innovation à une typologie, dans le but d'en délimiter le champ sémantique. Schumpeter, l'un des premiers économistes à avoir conceptualisé l'innovation, la définit : comme l'introduction de nouvelles combinaisons productives dans le système économique. Selon (Schumpeter, 1934) la combinaison productive peut prendre cinq formes : nouveau bien ou bien de nouvelle qualité ; introduction d'une nouvelle méthode de production ; nouvelle source d'approvisionnement des matières première ; nouveaux marchés et finalement la réalisation d'une nouvelle organisation.

De son côté (Bellon, 1991) : « innover, c'est mettre sur le marché un nouveau produit répondant à des priorités inédites ; c'est également introduire un nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle forme d'organisation ».

Sur la base de cette définition, il est possible de distinguer trois principaux champs d'application de l'innovation :

- **L'innovation au niveau des produits**, qui correspond soit à la conception de nouveaux produits, soit à l'amélioration de ceux déjà existants ;
- **L'innovation au niveau des procédés**, qui se traduit par le perfectionnement des moyens matériels et immatériels mobilisés dans la production ;
- **L'innovation au niveau organisationnel**, qui renvoie à l'optimisation des méthodes de travail, de la structure hiérarchique, de la répartition des tâches et de leur coordination, tout en intégrant davantage de flexibilité et en s'appuyant sur l'efficacité des systèmes d'information

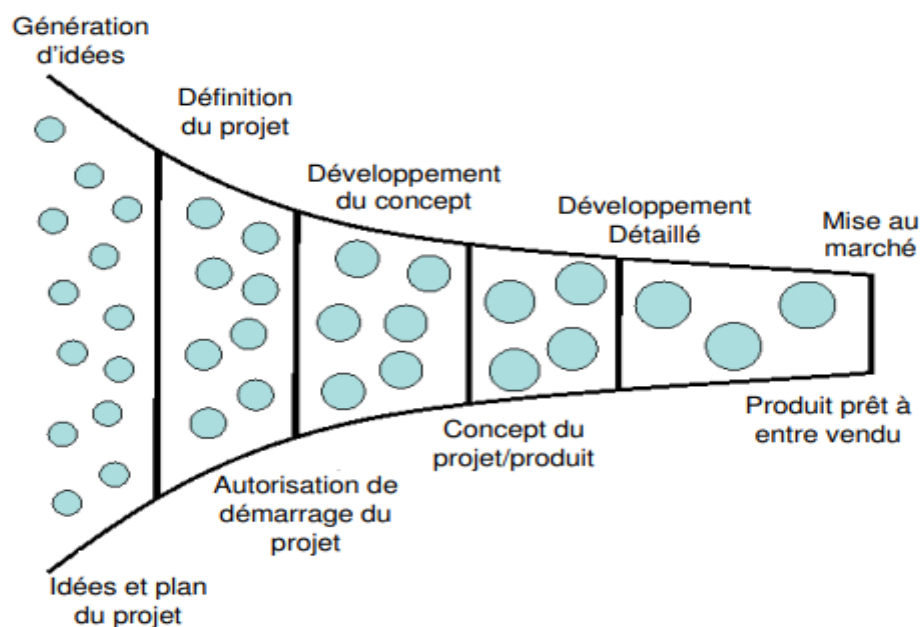
3.2 Les étapes du processus d'innovation :

Le processus d'innovation se déploie généralement en quatre phases principales. Il débute par la génération d'idées, issues de sources internes, externes ou des clients, qui sont progressivement structurées en concepts exploitables. La deuxième phase consiste à transformer l'idée en projet, à travers l'élaboration d'un plan d'action, l'analyse des risques, la

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

mise en place d'outils de suivi et la protection juridique des innovations. Vient ensuite la réalisation, où les ressources humaines, techniques et organisationnelles sont mobilisées pour concrétiser le projet. Enfin, la dernière étape concerne l'introduction sur le marché, comprenant une phase de pré-lancement pour ajuster le produit, suivie du lancement industriel et commercial avec un dispositif de gestion adapté.

Figure N°I-9 : L'entonnoir de l'innovation.



Source : Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: Quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. New York, NY: Free Press.

Selon la Figure N°I-9 le processus d'innovation se déroule en plusieurs étapes, chacune nécessitant des informations spécifiques, mobilisées à travers différents dispositifs de veille stratégique. Lors de la génération d'idées, la veille technologique, concurrentielle permet d'identifier les tendances scientifiques, technologiques et les besoins émergents. Dans la phase de transformation en projet, la veille juridique, commerciale et concurrentielle fournit les données liées à la protection, aux normes et aux risques. La réalisation du projet s'appuie sur la veille technologique et partenariale pour acquérir les ressources nécessaires. Enfin, l'introduction sur le marché est guidée par la veille commerciale, concurrentielle et marketing, afin d'ajuster le produit aux attentes du marché.

Section 2 : Les fondements théoriques de l'intelligence économique et les concepts en relations.

1 Le concept d'intelligence économique :

L'intelligence économique se présente comme une notion développée principalement dans l'espace francophone, bien qu'elle s'inspire de plusieurs concepts issus du monde anglo-saxon, notamment ceux du *Business Intelligence* et *Compétitive Intelligence*. Cette fonction introduite pour la première fois dans les années 1960 par Wilensky, qui définit cette activité comme la production de connaissances destinées à soutenir les objectifs économiques et stratégiques d'une organisation, en s'appuyant sur des sources ouvertes et dans le respect du cadre légal. Pour mieux comprendre la spécificité du concept d'intelligence économique, il est utile de se référer au rapport coordonné par Henri Martre pour le Commissariat général au Plan en France. Ce document fait état d'une formalisation progressive des pratiques d'observation, de traitement et d'exploitation de l'information stratégique, qui, dès les années 1980, étaient souvent désignées sous le terme de *compétitive intelligence*. Cette évolution implique la nécessité de distinguer clairement l'intelligence économique et d'autres concepts voisins.

Dans le contexte francophone, l'intelligence économique a acquis une reconnaissance officielle avec la parution du rapport Martre (1994), document fondateur ayant structuré cette discipline en France. Ce rapport définit l'intelligence économique comme un ensemble d'actions organisées de collecte, d'analyse et de diffusion d'informations stratégiques, réalisées dans un cadre légal et assorties de mécanismes de protection du patrimoine immatériel de l'entreprise. L'objectif est d'orienter les choix stratégiques et de favoriser l'atteinte des finalités économiques définies.

Le terme « intelligence » dans l'expression « intelligence économique » est central : dans la tradition anglo-saxonne, il renvoie au renseignement orienté vers l'action, tandis qu'en français, il est souvent compris comme une simple adaptation à l'environnement, impliquant une posture plutôt passive. Le rapport Martre, insiste sur la dimension active de l'intelligence économique, fondée sur l'anticipation et l'action sur l'environnement, ce qui la différencie de la veille stratégique. Cette dernière peut néanmoins adopter un caractère actif lorsque la recherche d'informations est ciblée et planifiée, contrairement à la veille passive, qui se limite à une écoute générale et non orientée.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

La veille stratégique, lorsqu'elle adopte un aspect actif, se rapproche de l'intelligence économique. Toutefois, cette dernière se distingue par trois dimensions supplémentaires : le volet macroéconomique, visant à étendre la veille à l'échelle nationale pour renforcer la compétitivité et guider les politiques publiques. La sécurité économique, impliquant la protection des informations et du patrimoine informationnel contre les risques externes, et l'influence, permettant aux entreprises et aux pouvoirs publics d'agir de manière proactive sur leur environnement à travers des stratégies de lobbying et d'influence.

Le concept d'intelligence économique, tel qu'il est envisagé par plusieurs écoles de pensée anglo-saxonne et francophone, présente à la fois des points de convergence et de divergence. Cette diversité témoigne de la richesse et de la complexité d'un concept à la fois évolutif et multidimensionnel. Ainsi, il apparaît difficile d'aboutir à une définition unifiée et exhaustive de l'intelligence économique. En effet, la nature même de chaque entreprise sa culture organisationnelle, sa taille, son mode de gouvernance, ainsi que ses finalités spécifiques. Depuis la publication du rapport élaboré sous la direction d'Henri Martre pour le Commissariat Général au Plan Martre (1994), l'intelligence économique ne se limite plus à la simple surveillance de la concurrence. Elle est désormais perçue comme une extension structurée de la veille stratégique, intégrant à la fois des mécanismes de protection des informations sensibles et des actions d'influence sur l'environnement économique.

L'un des éléments essentiels soulignés par cette approche est la dimension active de l'intelligence économique. Contrairement à une veille souvent perçue comme passive, l'intelligence économique se positionne dans une logique d'anticipation et d'action, permettant d'intervenir en amont sur les dynamiques de l'environnement.

1.1 L'intelligence économique et les concepts en relation :

Cette partie vise à identifier et analyser l'ensemble des notions et concepts associés à l'intelligence économique. En adoptant une approche systémique fondée sur l'étude des interactions systémiques entre ces différents éléments. L'objectif est de mettre en évidence leurs contributions à la construction du concept d'intelligence d'expliquer son fonctionnement et son rôle au niveau de l'entreprise et à l'échelle nationale. Elle explore les liens entre l'intelligence économique, cycle du renseignement, nature et dynamique de la connaissance, et pratiques de knowledge management. L'objectif est de montrer en quoi ces concepts interdépendants permettent, ensemble, de créer un véritable levier stratégique pour les organisations modernes.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

1.1.1 Le cycle de renseignement dans le système d'intelligence économique :

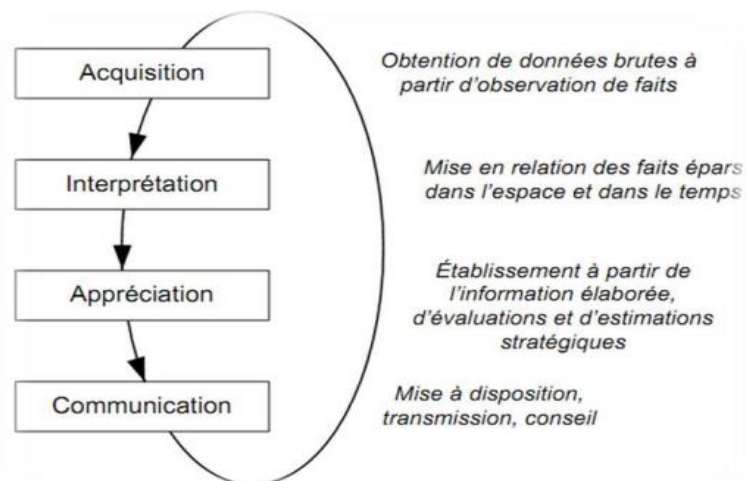
Face à une économie mondialisée, le recours au renseignement économique s'impose comme une nécessité pour les entreprises soucieuses de préserver leur compétitivité. Cette forme de renseignement repose sur des méthodes rigoureuses, historiquement développées dans le domaine militaire, mais désormais adaptées aux réalités managériales et organisationnelles.

Ce processus permet d'accroître la compréhension d'un environnement complexe, en produisant une information finalisée, directement exploitable dans une logique d'action stratégique. Le cycle du renseignement repose sur une dynamique continue d'apprentissage et d'ajustement, organisée autour de plusieurs phases interdépendantes.

Concrètement, il s'agit de recueillir et d'agrèger des données brutes, de les transformer en informations élaborées, puis de les analyser avant de les diffuser aux destinataires concernés.

Ce cycle est généralement représenté par un modèle conceptuel de base décrivant les étapes essentielles de la collecte et d'exploitation de données. La figure suivante offre un cadre analytique permettant de comprendre les mécanismes fondamentaux du renseignement.

Figure N°I-10 : Les quatre phases du Cycle de renseignement



Source : Le cycle du Renseignement (d'après F. Beau) (source : Philippe KISLIN, Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de Doctorat, Université Nancy 2, 2007, p73)

Bien que généralement présenté de manière linéaire, le cycle du renseignement fonctionne en réalité selon une logique spiralee et rétroactive, où chaque étape alimente la suivante tout en étant enrichie par les retours d'expérience. Ce mécanisme favorise la création de valeur

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

informationnelle et contribue à l'établissement d'un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise.

Afin de clarifier le lien entre le cycle du renseignement et le système d'intelligence économique, il convient de le rapprocher du système de veille stratégique, qui en constitue une composante essentielle et avec lequel il partage de nombreuses similitudes méthodologiques. Toutefois, le cycle du renseignement s'en distingue par son orientation plus ciblée, ponctuelle et directement tournée vers l'action. Il intervient généralement en aval du processus, en tant que catalyseur de décisions rapides face à une problématique spécifique. Dans ce cadre, l'information collectée pour un objectif précis est souvent transmise de manière quasi brute, tandis que la veille stratégique repose sur un flux continu d'informations, parfois issues de signaux faibles, nécessitant un traitement, une analyse et une mise en perspective destinés à éclairer l'ensemble du processus décisionnel.

De ce fait, le cycle du renseignement apparaît comme un processus généralement plus court que celui de la veille stratégique. Il privilégie l'exploitation de sources informelles, soigneusement ciblées, alors que la veille stratégique mobilise simultanément des sources formelles et informelles. Ces différences mettent en évidence leur caractère complémentaire.

L'intégration du cycle du renseignement au sein des dispositifs d'intelligence économique renforce considérablement la capacité d'anticipation, d'adaptation et de réaction des organisations, dans un environnement où l'information constitue une ressource stratégique de premier ordre.

1.1.2 La connaissance dans l'entreprise et le management de la connaissance :

Avant d'analyser les liens entre l'intelligence économique (IE) et le Knowledge Management (KM), il paraît indispensable de revenir sur la nature même de l'objet central qu'ils mobilisent : la connaissance. En effet, pour comprendre le rôle stratégique de l'information dans les organisations, il est nécessaire de s'interroger sur ce qu'est la connaissance, sur ses différentes formes, sa valeur en tant que bien économique immatériel, ainsi que sur les processus par lesquels elle est produite, transformée et mobilisée. Cette clarification préalable permet de mieux cerner les mécanismes d'articulation entre intelligence économique IE et Knowledge Management le KM.

1.1.2.1 L'économie fondée sur la connaissance :

Depuis les années 1990, l'économie fondée sur la connaissance s'est imposée comme un courant majeur de la pensée économique et une discipline des sciences économiques. Son objet

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

central, la connaissance, est désormais étudié comme un facteur déterminant de l'organisation et du développement économique, jouant un rôle essentiel dans la croissance et la compétitivité. Ce nouveau régime s'inscrit avant tout dans une logique technologique et économique, il se nourrit par l'essor des technologies de l'information et de la communication (TIC). En effet, la diffusion massive de ces technologies a permis l'émergence de la société de l'information, considérée comme l'infrastructure de base de la société du savoir.

L'économie de la connaissance apparaît ainsi comme un paradigme en mutation, porté par la montée en puissance des actifs immatériels, la place croissante de la R&D et de l'innovation, l'importance des TIC dans la codification et la diffusion des savoirs, ainsi que par le rôle du capital intangible dans la compétitivité des économies, notamment celles des pays émergents.

1.1.2.2 Les Liens entre la connaissance et l'intelligence économique :

L'intelligence économique peut être appréhendée comme un processus structuré de production, de transformation et de diffusion d'informations, dont l'objectif final est de générer des connaissances utiles à l'innovation et à la prise de décision stratégique.

Dans le but d'aborder le rôle de la connaissance dans le processus d'intelligence économique, il est important de la définir connaissance. Selon (Durand T. , 2000) Elle peut être définie comme une information intégrée et mobilisée dans un cadre d'action. Elle correspond à un ensemble organisé d'informations assimilées, permettant à l'entreprise de conduire ses activités dans un environnement donné, en s'appuyant sur des interprétations diverses, parfois partielles ou contradictoires. Dans cette optique, l'information devient un bien économique immatériel à haute valeur ajoutée, tout comme la connaissance.

(Nonaka, 1994) Distingue ces deux notions en considérant l'information comme un flux de messages, tandis que la connaissance se construit et s'organise à partir de ces flux codés. Dès lors, la diffusion et la reproduction de la connaissance sont plus coûteuses et complexes que celles de l'information. Cette distinction conduit à différencier les formes de connaissances, notamment entre **connaissance explicite** (formalisée et transmissible) et **connaissance tacite** (difficile à exprimer et à transférer). : Les connaissances et compétences liée à l'expérience individuelle relèvent majoritairement du domaine tacite plutôt que codifié. Plus une connaissance est tacite, plus elle devient difficile à transmettre et à partager. Comme le souligne (Foray, 2000) cela rend parfois impossibles, les opérations de recherche, de stockage, de diffusion ou encore de transaction. Ces connaissances ne sont pas formalisées et demeurent peu

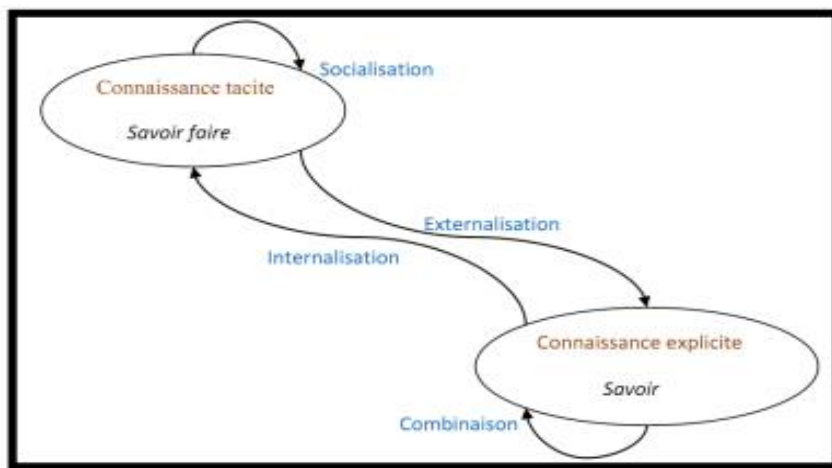
Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

transmissibles. Contrairement aux connaissances codifiées, explicites et facilement transmissibles grâce à leurs formalisations.

De son côté Arrow (2000) fut l'un des premiers à établir un cadre économique de la connaissance en l'assimilant à l'information, il souligne que la connaissance se distingue des biens matériels par trois propriétés fondamentales: Elle est difficilement contrôlable, Elle est non rivale (elle ne s'épuise pas par l'usage), elle est cumulative, car le développement de nouvelles connaissances repose largement sur la diffusion et l'exploitation des connaissances préexistantes, tandis que la reproduction de la connaissance implique des capacités cognitives plus complexes et difficilement transférables (Polanyi, 1966).

(Nonaka I. &, 1997) Ont proposé un modèle dynamique de création de connaissance au sein des organisations, connu sous le nom de spirale de la connaissance. Ce modèle illustre le processus continu par lequel la connaissance évolue, en passant de formes tacites à explicites, et inversement, à travers quatre modes de conversion successifs. La figure N°I-11 suivantes illustre les différents fromes.

Figure N°I-11 : le cycle de la connaissance



Source : Bekaddour, H. (2014). L'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement : cas des entreprises algériennes (these de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen.

La création de connaissance au sein des organisations repose sur une dynamique d'interaction constante entre deux types de savoirs : la connaissance tacite, et la connaissance explicite.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

La figure identifie quatre modes de conversion de la connaissance, constituant les fondements du modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation), que l'on peut représenter comme suit :

- **Socialisation (transfert de tacite à tacite)**

Ce processus implique la transmission directe de connaissances implicites, telles que les compétences techniques, les savoir-faire ou les schémas mentaux. Elle s'opère essentiellement par l'observation, l'imitation, la Co-expérience et la pratique partagée. L'environnement de travail, propice à la collaboration et à la confiance, joue ici un rôle facilitateur.

- **Externalisation (de tacite à explicite)**

Il s'agit de convertir des savoirs non formalisés en connaissances explicites, généralement sous forme de concepts, de modèles ou d'analyses formelles. Cette phase repose souvent sur des échanges dialogiques entre individus, permettant de verbaliser des intuitions ou des expériences, et de les structurer dans un langage commun et transmissible.

- **Combinaison (d'explicite à explicite)**

Ce mécanisme vise à créer une nouvelle connaissance explicite en intégrant et en organisant des savoirs préexistants issus de diverses sources formelles (rapports, bases de données, publications, etc.). La combinaison consiste ainsi à restructurer ou enrichir des informations explicites par agrégation, synthèse ou comparaison.

- **Internalisation (d'explicite à tacite)**

Dans cette phase, l'individu assimile la connaissance explicite à travers un processus d'apprentissage actif, souvent soutenu par des supports tels que des manuels, des guides, ou des formations. Cette intégration transforme les informations formelles en compétences personnelles ou en savoir-faire, consolidant ainsi la connaissance tacite de l'acteur.

Enfin on peut conclure que, la connaissance et l'intelligence économique se rejoignent autour de l'information, qui en constitue à la fois la matière première, le point de départ et un levier de transformation. La connaissance, lorsqu'elle est diffusée, circule sous forme de flux d'informations ; elle prend alors sens et se transforme en connaissance dès lors qu'elle est exploitée par son récepteur. De la même manière, le processus d'intelligence économique à travers la collecte, le traitement, l'exploitation et la diffusion de l'information produit des informations qui, une fois appropriées par les acteurs, se convertissent en connaissances utiles

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

à l'innovation et à la prise de décisions stratégiques. Ainsi, le lien entre connaissance et intelligence économique repose sur une dynamique circulaire : l'information objet du processus d'intelligence économique, nourrit la connaissance, laquelle oriente en retour la recherche et l'usage d'informations stratégiques.

1.1.2.3 Lien entre le management de la connaissance et Intelligence Économique :

Avant d'aborder le lien, il convient d'abord de définir le concept du management de la connaissance ou Knowledge Management (KM). Selon (Balmisse, 2002), le KM correspond à l'utilisation méthodique et structurée des connaissances présentes au sein de l'entreprise, dans le but de soutenir l'atteinte de ses objectifs stratégiques. De son côté, (Tisseyre, 1999) le décrit comme une gestion volontaire, organisée et opérationnelle des informations, savoirs et savoir-faire détenus par les membres d'une organisation, afin d'améliorer sa performance globale. En d'autres termes, le KM cherche à valoriser le capital intellectuel de l'entreprise pour créer un avantage compétitif durable.

Le Knowledge Management (KM) vise à conserver, transmettre et développer les savoirs, constituant un véritable processus de valorisation de la connaissance. La particularité du (KM) est de traiter des aspects qualitatifs (savoirs, expériences, compétences) plutôt que des données quantitatives déjà gérées par les systèmes de paie, de comptabilité ou de reporting. Il ne se limite pas à la mise à disposition d'informations : il favorise la communication, le partage d'expériences et l'échange de points de vue, facilitant ainsi la circulation des connaissances explicites et tacites et renforçant l'apprentissage collectif. (Djeflat, 2011)

Dans ce contexte l'intelligence économique (IE) et le management des connaissances (KM) sont deux démarches complémentaires qui visent à optimiser la gestion stratégique de l'information et de la connaissance au sein de l'organisation. Leur finalité commune est d'améliorer la compétitivité et la performance de l'entreprise à travers une meilleure circulation, exploitation et valorisation de la connaissance.

L'intelligence économique s'inscrit dans une logique d'anticipation et de prise de décision. Elle permet de collecter, analyser et diffuser des informations stratégiques sur l'environnement interne et externe, qui peuvent constituer des connaissances qui seront utilisées par la suite dans le but de soutenir les processus d'innovation, et dans la décision stratégique. Le KM, quant à lui, se concentre davantage sur l'acquisition, la structuration, la capitalisation et la transmission des connaissances, souvent appuyé par des outils technologiques (bases de données, intranet,

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

plateformes collaboratives...). Son enjeu est de préserver et valoriser le patrimoine cognitif de l'organisation

Selon (Jakobiak, 2009), le KM renforce l'IE grâce à quatre apports majeurs : la création de bases de connaissances, la diffusion sélective incluant les informations internes, le développement d'outils collaboratifs facilitant la communication entre experts, et l'usage optimal des portails intranet pour le partage de la connaissance.

Dans ce contexte le Knowledge Management (KM) et l'Intelligence Économique (IE) sont deux démarches distinctes dans leurs objectifs immédiats, mais complémentaires et interconnectées dans leur finalité globale : permettre à l'organisation de mieux utiliser l'information et la connaissance pour renforcer sa performance, son agilité stratégique et sa capacité d'innovation.

1.1.2.4 L'intelligence économique et le système d'information de l'entreprise :

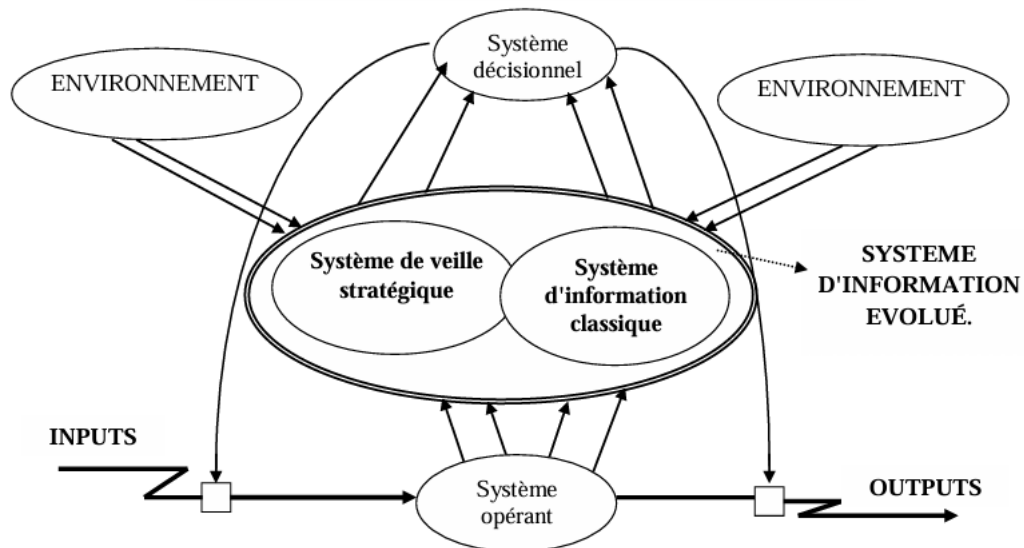
Pour établir le lien entre l'intelligence économique et le système d'information de l'entreprise, il convient d'analyser la manière dont les informations issues de la veille stratégique peuvent être intégrées efficacement dans ce système.

Les formes traditionnelles des systèmes d'information qu'elles soient formelles, accessibles via les circuits internes de l'entreprise, ou disponibles à travers les services de documentation ne suffisent plus à répondre à des nouveaux impératifs. Ce dont l'entreprise a désormais besoin, c'est d'une information non connue a priori, souvent informelle, non structurée, et difficilement exprimable. Ces informations doivent être activement repérées, détectées et captées.

C'est là que le rôle du système de veille stratégique, en tant que composante-clé du système d'intelligence économique, prend toute son importance. Ce dispositif fonctionne comme un système d'information spécialisé, complémentaire du système classique, chargé d'assurer une surveillance permanente tant interne qu'externe des signaux faibles émis par l'environnement. Ces signaux, souvent précoces et discrets, peuvent révéler des opportunités stratégiques ou des menaces futures, à condition d'être interprétés à temps.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Figure N°I-12 : Le système d'information évolué



Source : Bouroubi, M. (2012). *L'intelligence économique : Étude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre, Quelles pratiques dans l'entreprise industrielle algérienne ?*

Thèse de doctorat. Alger, Université d'Alger 3.

L'approche systémique, telle que développée par Le Moigne (1990) souligne d'ailleurs l'importance de penser l'entreprise comme un tout cohérent, structuré en sous-systèmes interconnectés (opérationnel, informationnel, décisionnel). L'intégration de la veille stratégique dans cette architecture globale permet d'assurer une circulation fluide et pertinente de l'information stratégique, rendant le système d'information apte à soutenir des décisions complexes et non programmées.

Le système d'information classique de l'entreprise, centré sur la gestion des opérations internes, ne suffit plus à répondre aux besoins d'anticipation et de décision stratégique. C'est dans ce contexte que la veille stratégique, composante clé de l'intelligence économique, prend tout son sens.

Contrairement au système d'information classique, la veille stratégique mobilise des informations qualitatives, externes, informelles et parfois incertaines, issues de l'environnement global de l'entreprise. Elle permet de capter des signaux faibles et d'éclairer les décisions stratégiques, en apportant une valeur ajoutée informationnelle orientée vers l'action. Il devient donc nécessaire d'introduire un quatrième sous-système : le système de veille stratégique, destiné à enrichir le système d'information en produisant des informations à forte valeur ajoutée stratégique. Ce système fonctionne en parallèle avec le système d'information classique, mais se distingue par la nature de ses informations.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

La première relation à établir dans cette nouvelle configuration est donc celle entre le système de veille stratégique et le système de pilotage. En effet, le rôle fondamental de la veille est de fournir au système de pilotage des informations pertinentes pour la prise de décisions stratégiques. À l'inverse, les informations purement documentaires ou opérationnelles, issues de la comptabilité ou des services internes, relèvent du système d'information classique.

Ainsi, le passage d'un système d'information classique à un système d'information évolué (Bouroubi M. , 2012), intégrant la veille stratégique, représente un changement de paradigme : l'entreprise ne se contente plus de traiter ce qu'elle sait, elle cherche aussi à capter ce qu'elle ignore encore.

1.2 Le processus d'intelligence économique :

Le processus d'intelligence économique (IE) se définit comme un mécanisme structuré permettant de transformer des données brutes en connaissances exploitables, susceptibles d'orienter les décisions stratégiques d'une entreprise. Il favorise ainsi l'anticipation des changements, la réduction des incertitudes et la création d'avantages concurrentiels durables.

De manière générale, ce processus s'organise en quatre grandes phases interdépendantes.

- **Définition du cadre d'application en entreprise :**

Avant toute mise en œuvre, l'entreprise doit clarifier les objectifs stratégiques qu'elle vise à travers l'intelligence économique : renforcer sa compétitivité, anticiper les évolutions sectorielles, innover ou maintenir sa position sur le marché. Cette première étape implique un dialogue interne entre les décideurs afin de définir les enjeux prioritaires. Par la suite, ces choix sont traduits en plans d'action compréhensibles par les collaborateurs, chacun devant connaître les informations à collecter et les missions à accomplir (Dufour, 2010).

- **Identification des sources et collecte de l'information :**

Cette phase consiste à repérer les sources d'information pertinentes internes ou externes en lien avec les axes stratégiques de l'organisation. L'objectif est d'alimenter le système de veille stratégique tout en répondant à des problématiques ciblées. La qualité et la fiabilité des sources sont ici essentielles pour garantir la valeur des données collectées.

- **Analyse, traitement et validation :**

À ce stade, les informations recueillies sont filtrées, interprétées et mises en perspective. L'analyse consiste notamment à croiser les données, à évaluer leur utilité, leur cohérence et leur

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

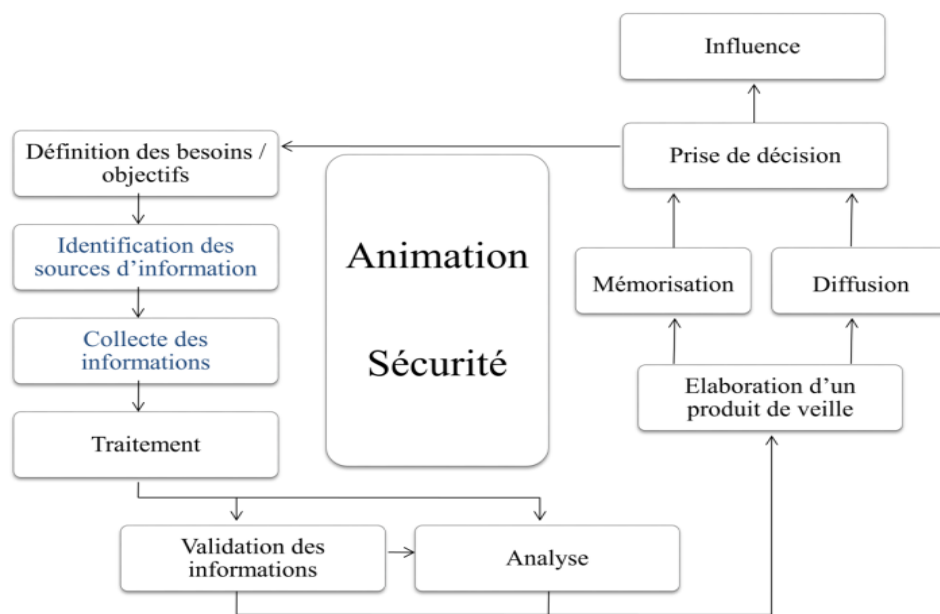
impact potentiel sur l'environnement décisionnel. Cette étape permet de dégager des tendances, d'identifier des signaux faibles et d'élaborer des scénarios d'évolution (Pirttimäki, 2007).

- **Diffusion et valorisation de l'information :**

Les résultats de l'analyse sont ensuite restitués de manière claire et synthétique afin d'éclairer les décisions. La diffusion est adaptée selon le profil des utilisateurs, leur fonction dans l'entreprise et leur niveau de responsabilité. Elle doit également encourager une circulation transversale de l'information au sein de la structure, afin de nourrir l'intelligence collective (Dufour, 2010).

Ainsi, l'intelligence économique, loin de se limiter à une simple collecte d'informations, repose sur une démarche proactive, stratégique et collaborative. Sa mise en œuvre rigoureuse renforce la capacité d'anticipation et consolide son positionnement dans un environnement en constante mutation.

Figure N°I-13 : Le processus d'intelligence économique (Source : DGIEEP)



Source : la Direction Générale de l'Intelligence Économique et des Études Prospectives (DGIEEP)

2 La Sécurité économique :

Dans notre analyse de l'environnement, nous avons mis en évidence que la dynamique concurrentielle actuelle peut être interprétée à travers une métaphore guerrière. Le marché mondial représente le champ de bataille, où les entreprises, devenues de véritables « armées

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

économiques », se livrent à une confrontation constante. Cette lutte prend une double dimension : défensive, lorsqu'il s'agit de protéger son patrimoine informationnel, et offensive, lorsqu'elle vise à utiliser les informations issues de son système d'information pour des actions d'influence, de contre influence et de lobbying.

Dans ce contexte, l'information occupe une place centrale et s'impose comme le véritable « nerf de la guerre ». La maîtrise des flux informationnels, leur capacité d'analyse ainsi que leur protection constituent désormais une condition indispensable à la survie et à la compétitivité des organisations. Les affrontements économiques, sans recourir aux armes militaires, se caractérisent avant tout par une véritable guerre de l'information.

Cette transposition du champ militaire au domaine économique permet de mieux comprendre la nature des risques auxquels les entreprises sont confrontées. Les menaces informationnelles, qu'elles soient liées à la concurrence, à la technologie ou aux mutations réglementaires, exigent une vigilance accrue. C'est précisément dans ce cadre que l'intelligence économique se positionne comme une stratégie de défense et d'attaque.

Ainsi, la guerre de l'information, loin d'être une simple métaphore, traduit la réalité d'un environnement où la conquête et la préservation des avantages compétitifs passent inévitablement par la mise en œuvre d'activités structurées d'intelligence économique

La sécurité économique représente les deux composantes du système d'intelligence économique en plus de l'activité principale de ce système qui est la veille stratégique. Ces deux composantes font référence aux actions défensives et offensives de l'activité informationnelles. Ce sont les activités de protection de l'information et les activités de d'influence - contre influence - lobbying.

2.1 La protection de l'information :

La fonction de protection de l'information occupe une place stratégique dans la mise en œuvre de la veille, en garantissant la sécurité du capital immatériel de l'entreprise. La veille stratégique, en produisant et en exploitant des informations à haute valeur ajoutée, permet non seulement d'améliorer la compétitivité, mais aussi de détecter précocement les signaux faibles annonciateurs de menaces. En retour, la fonction de protection sécurise les informations critiques nécessaires à l'anticipation des risques. Deux catégories d'informations requièrent une attention particulière : d'une part, les connaissances internes constituant le patrimoine informationnel (bases de données, procédés technologiques, savoir-faire), et d'autre part, les

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

informations diffusées par l'entreprise susceptibles de révéler sa stratégie. Ces éléments relèvent d'un capital immatériel qu'il convient de protéger au même titre que les actifs matériels. L'Observatoire de l'Immatériel identifie ainsi dix composantes majeures de ce capital : le capital client, marques, organisationnel, humain, technologique, actionnaire, partenarial, informationnel, sociétal et environnemental, qui constituent ensemble les fondements durables de la valeur et de la pérennité de l'entreprise.

2.1.1 Les risques et menaces en entreprise :

Dans un environnement marqué par une complexité croissante, les entreprises doivent faire face à une diversité de risques susceptibles d'affecter leur performance et leur pérennité. La gestion intégrée de ces risques, notamment dès la phase de protection de l'information, constitue un impératif stratégique. Les principales menaces identifiées relèvent de plusieurs catégories : financières, opérationnelles, de conformité et d'atteinte à l'image. Sur le plan opérationnel, les risques concernent la production, les infrastructures, les applications, les projets et les relations avec les fournisseurs. Parmi les menaces majeures figurent les actions intentionnelles à visée concurrentielle ou malveillante, les atteintes à la réputation, les vols et sabotages, la contrefaçon, les fuites d'informations et la cybercriminalité. Ces risques, amplifiés par la transformation numérique, exposent les entreprises à des attaques informatiques de plus en plus sophistiquées, pouvant entraîner des pertes économiques, une dégradation de l'image et une atteinte au patrimoine informationnel. La maîtrise de ces risques repose ainsi sur une approche globale et anticipative de la sécurité de l'information.

2.1.2 Le processus de gestion des risques :

Selon (Hassid J. , 2005), la gestion des risques s'appuie sur une démarche méthodologique rigoureuse visant à identifier, mesurer et anticiper les menaces susceptibles d'affecter une organisation. Ce processus se compose de quatre étapes interdépendantes.

La première consiste en la cartographie des risques, qui classe les menaces selon leur gravité et leur fréquence, permettant ainsi de hiérarchiser les priorités d'action. La deuxième étape porte sur l'élaboration d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs, conçus pour évaluer et suivre les risques identifiés.

La troisième phase concerne le suivi continu des indicateurs, fondé sur la collecte et l'analyse d'informations internes et externes afin de détecter toute variation anormale. Enfin, la dernière étape est le déclenchement des alertes, activé lorsque les seuils de tolérance sont dépassés, signalant une situation critique nécessitant une réaction immédiate.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

Ainsi, la gestion des risques se présente comme un système d'anticipation dynamique, permettant aux organisations d'assurer une surveillance proactive de leur environnement et de renforcer leur résilience stratégique face à l'incertitude.

2.1.3 La mise en place d'une politique de protection du patrimoine informationnel l'information :

Le patrimoine informationnel peut être considéré comme « l'ensemble des données et des connaissances, protégées ou non, valorisables ou historiques d'une personne physique ou morale. Il s'agit donc d'assurer la protection et la valorisation de l'information ».

Dans un rapport publié en 2007 par le **CIGREF**, quatre experts en stratégie et intelligence économique abordent la protection du **patrimoine informationnel** en entreprise. Ils identifient trois niveaux de sécurité essentiels : **technique, juridique et administratif**.

Figure N°I-14 : Les niveaux de la sécurité du patrimoine informationnel.

Phase	N° fiche	Thèmes
		Définition du patrimoine informationnel
Sécurité technique	1	Disponibilité/Accessibilité
	2	Intégrité
	3	Identification/Authentification
	4	Confidentialité
	5	Traçabilité/Preuve
	6	Pérennité/Archivage électronique
Juridique	7	Outils juridiques liés à la protection du patrimoine informationnel
	8	Protection de l'information par le droit de la propriété intellectuelle
	9	Obligations et responsabilités de l'entreprise et du chef d'entreprise
Assurance	10	Assurance perte d'exploitation informationnelle - Comment évaluer et garantir le risque
Enrichissement		IE et Capital immatériel de l'entreprise
		IE et Gestion des risques informationnels

Source : Rietsch, C., et al. (2007). *Systèmes d'information et stratégie : comprendre et anticiper*. Paris : CIGREF, P 7.

2.1.3.1 La sécurité technique :

L'analyse des risques liés aux technologies de l'information repose sur des critères fondamentaux et bien établis, qui seront abordé dans sécurité technique qui représente la première partie de la sécurité du patrimoine informationnel, parmi ces critères.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

- **La disponibilité ou l'accessibilité :**

Assure l'accès permanent et ininterrompu aux informations stratégiques afin de garantir la continuité des activités de l'entreprise.

- **L'intégrité :**

Garantit que les données ne puissent être altérées, supprimées ou modifiées que par des utilisateurs autorisés dans un cadre sécurisé.

- **Identification /Authentification :**

L'identification consiste à établir l'identité d'une personne, c'est-à-dire à reconnaître des éléments constants et uniques permettant de l'identifier de manière fiable, alors que L'authentification, quant à elle va au-delà de la simple identification : elle vise à certifier le lien entre une personne et son identité, c'est un moyen qui permet de s'assurer qu'il s'agit de la personne identifiée.

- **Confidentialité :**

Cette notion concerne également le contrôle d'accès cité précédemment (identification/ Authentification), elle consiste à restreindre l'accès aux informations sensibles aux seules personnes habilitées grâce à des mécanismes de contrôle et de chiffrement.

- **Traçabilité/ Preuve :**

Comme l'une des fonctions de la sécurité économique, la traçabilité assure la conservation des traces de toutes les actions effectuées sur les données, afin de pouvoir contrôler, auditer ou prouver toute opération.

- **Pérennité et archivage électronique :**

La pérennité consiste à conserver le patrimoine informationnel sur le long terme, tout en assurant la disponibilité et l'accessibilité des flux d'information.

2.1.3.2 La sécurité juridique :

La sécurité juridique constitue un pilier essentiel de la protection du patrimoine informationnel de l'entreprise, en plus des dispositifs techniques (cryptologie, antivirus, pare-feu). Elle s'appuie sur un ensemble d'instruments juridiques, réglementaires et organisationnels visant à encadrer et sécuriser les ressources immatérielles stratégiques. Ces instruments incluent

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

notamment la charte d'utilisation des outils numériques, les clauses contractuelles de confidentialité et de propriété intellectuelle, la politique de sécurité des systèmes d'information (PSSI) et les guides juridiques qui définissent les obligations et responsabilités des acteurs.

Les droits de propriété intellectuelle et industrielle assurent la protection exclusive des créations et innovations : droit d'auteur, brevets, marques, dessins et modèles, bases de données et savoir-faire garantissent la valorisation et la défense juridique des actifs informationnels.

La sécurité du patrimoine informationnel nécessite une implication de tous les acteurs :

- Responsabilités des dirigeants et employés : toute négligence humaine (vol, erreur, sabotage) est considérée comme un risque majeur. Les obligations doivent être contractualisées.
- Sensibilisation et formation : l'efficacité des dispositifs repose sur leur appropriation par les utilisateurs.
- Cybersurveillance : encadrée légalement, elle doit être proportionnée, justifiée, déclarée (ex. CNIL) et connue des salariés.

2.1.3.3 La sécurité administrative :

Même lorsqu'une entreprise met en œuvre des mesures techniques et juridiques pour sécuriser son patrimoine informationnel, l'élimination totale du risque demeure impossible. Certaines menaces, notamment imprévues ou extrêmes, peuvent compromettre la continuité des systèmes d'information. C'est pourquoi il est essentiel de renforcer cette protection par des dispositifs administratifs, en particulier via la souscription à des assurances couvrant les pertes d'exploitation liées à des incidents informationnels.

Cette approche vise à anticiper les conséquences économiques d'un arrêt prolongé du système d'information. L'objectif est d'estimer les dommages potentiels afin de définir des garanties assurantielles appropriées. Pour ce faire, une méthode structurée, reposant sur la construction de scénarios de sinistre, est généralement adoptée. Elle comprend les étapes suivantes :

- **Organisation de l'information**

Consiste à hiérarchiser les données selon leur importance, leur sensibilité et leur durée de conservation pour orienter les priorités de protection.

- **Simulation d'incidents**

Permet d'anticiper les crises potentielles en évaluant les conséquences d'événements tels que les pannes, attaques ou pertes de données.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

- **Évaluation du sinistre brut**

Chiffre l'ensemble des pertes directes et indirectes causées par un incident informationnel.

- **Détermination du sinistre net**

Identifie la part du risque restant à charge de l'entreprise après déduction des indemnités couvertes par les assurances existantes.

- **Estimation des coûts de reconstitution et des dépenses additionnelles**

Évalue les dépenses nécessaires pour restaurer les données et remettre en fonctionnement le système d'information.

- **Définition du risque maximum tolérable (RMT)**

Fixe le niveau de risque que l'entreprise accepte d'assumer afin d'ajuster ses garanties et mesures de protection.

Enfin on peut conclure que la sécurité économique, en tant que composante de l'intelligence économique, dépasse la simple application de mesures techniques ou juridiques. Elle s'inscrit dans une logique globale de gestion des risques informationnels, étroitement articulée avec les dispositifs de veille stratégique. L'intégration des mécanismes d'anticipation dans les systèmes d'information permet non seulement de renforcer la capacité de réaction de l'entreprise face à un environnement incertain, mais surtout de prévenir des situations de crise. Dans cette perspective, la sécurité de l'information devient un levier de compétitivité durable.

2.2 La fonction d'influence :

L'intelligence économique repose sur trois piliers majeurs : la veille stratégique, la sécurité économique et l'influence. Cette dernière, souvent sous-estimée, joue pourtant un rôle central dans la capacité d'une entreprise à se positionner durablement dans un environnement concurrentiel. (Gloaguen, 2012) Souligne d'ailleurs qu'il serait réducteur de définir l'intelligence économique sans intégrer cette dimension influente, essentielle à la compétitivité des acteurs économiques.

Dans une démarche d'intelligence économique, l'influence permet aux dirigeants de déterminer les actions prioritaires à mener, d'identifier les leviers les plus rentables, d'élaborer des messages pertinents, de choisir le moment opportun pour passer à l'action et d'évaluer l'impact des stratégies mises en œuvre. Elle transforme ainsi les informations collectées en véritables

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

outils décisionnels, permettant à l'entreprise de peser sur son environnement plutôt que de simplement s'y adapter.

La stratégie d'influence constitue alors une démarche proactive visant à modifier les perceptions des autres acteurs économiques. Cela peut prendre la forme d'actions **défensives** comme la gestion de la réputation ou **offensives** incluant des tactiques de désinformation de la concurrence.

Selon l'Agence française pour le développement de l'intelligence économique (AFDIE), l'influence vise à transformer l'environnement de l'entreprise de manière favorable, en agissant parfois jusqu'à modifier les règles du jeu. Elle permet d'améliorer la visibilité des produits, de profiter de normes émergentes (par exemple en matière de développement durable) et de renforcer l'image de l'entreprise. Cela passe par des actions telles que la publicité, le lobbying, la communication institutionnelle, la riposte aux attaques concurrentielles, ou encore la préparation d'opérations commerciales.

L'influence ne se limite pas aux méthodes traditionnelles elle utilise d'autres canaux, comme Internet, et plus particulièrement les réseaux sociaux. Ces derniers jouent aujourd'hui un rôle majeur. Ils permettent la diffusion rapide des messages, de façon ciblée, et d'agir sur les opinions, les comportements et même les décisions.

En pratique, les techniques de persuasion, d'influence s'illustrent souvent à travers la communication externe et **le lobbying**, notamment lorsqu'il s'agit d'orienter les choix des décideurs politiques ou économiques dans une direction spécifique. Le lobbying demeure ainsi l'un des instruments les plus utilisés pour exercer une influence structurée et efficace.

Le terme **lobbying**, issu du mot **lobby** vient de l'anglais et signifie à l'origine « couloir » ou « vestibule ». Aux alentours de 1830, au Royaume-Uni, ce terme était utilisé pour désigner les couloirs de la Chambre des communes, où les représentants de certains groupes d'intérêt avaient pour habitude de rencontrer les parlementaires afin de défendre leurs causes.

Selon (Farnel, 1994), un *lobby* désigne un groupe d'influence cherchant à orienter les décisions politiques, réglementaires ou normatives en faveur de ses propres intérêts, souvent d'ordre économique. Ces groupes interviennent dans de nombreux domaines, qu'il s'agisse de la législation, des règlements industriels, de l'établissement de normes techniques ou de décisions stratégiques majeures.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

L'analyse de cette définition met en lumière l'importance d'une information précise et d'actualité pour mener efficacement les actions de lobbying. Le lobbying s'exerce principalement dans un champ législatif, où il vise à influencer les décisions liées aux lois ayant un impact économique ou stratégique. Toute réforme ou projet législatif touchant à ces domaines fait généralement l'objet de campagnes d'influence ciblées.

On peut déduire qu'il faut être bien informé et avoir la bonne information au bon moment pour assurer les actions d'influences. Cette observation confirme le lien étroit existant entre la veille stratégique et les actions d'influence et de lobbying.

2.2.1 La création de la fonction d'influence :

La création d'une fonction d'influence efficace nécessite d'abord un diagnostic des capacités actuelles de l'entreprise, de son réseau d'influence et de ses atouts immatériels. Elle demande également de bien identifier les réseaux pertinents, d'observer les pratiques concurrentielles, et d'anticiper les processus décisionnels pour agir en amont.

Il convient d'identifier les interlocuteurs et les relais stratégiques auprès desquels l'entreprise pourra intervenir afin de soutenir sa croissance. La constitution et l'entretien d'un réseau sont essentiels dans toute démarche d'intelligence économique. Ce réseau joue un rôle clé dans l'accès à l'information, sa valorisation, ainsi que sa diffusion, dans le but de soutenir les projets de l'entreprise. Par ailleurs, il peut également être mobilisé efficacement pour des actions d'influence ou de lobbying, permettant ainsi de défendre les intérêts stratégiques de l'organisation.

- **La construction et l'animation d'un réseau :**

Selon le guide des bonnes pratiques en matière d'intelligence économique (Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, 2009) la création et le développement d'un réseau suivent plusieurs phases bien distinctes :

- **Identifier les membres du réseau :**

Évaluer l'influence déjà acquise par l'organisation, notamment à travers les réseaux auxquels elle est affiliée, ainsi que le soutien de ses clients, employés et partenaires.

- **Repérer les membres potentiels du réseau :**

Il s'agit de déterminer quelles personnes en dehors de l'entreprise peuvent être sollicitées rapidement pour apporter une compétence ou une expertise utile. Il s'agit de cartographier les

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

réseaux d'influence supplémentaires que l'entreprise pourrait intégrer afin d'enrichir son capital immatériel (par exemple : syndicats, organisations professionnelles, chambres consulaires, médias, etc.)

- **Animer et entretenir son réseau :**

Entretenir un réseau nécessite une communication régulière : il faut échanger, partager des informations, rester informé. Cela peut se faire par des supports classiques comme des documents imprimés ou des cartes de vœux, mais aussi par des outils numériques tels que les newsletters, les sites internet dotés d'une adresse de contact ...

2.2.2 La démarche de la stratégie d'influence :

L'influence ou le lobbying consiste à intervenir en amont d'une décision, d'un projet ou d'un texte législatif afin qu'il soit orienté en faveur des intérêts de l'entreprise. Cette démarche peut cibler aussi bien des acteurs publics que privés, et doit impérativement respecter le cadre légal (aucun recours à des pratiques illégales telles que les pots-de-vin, par exemple).

Pour qu'une stratégie de lobbying soit efficace, plusieurs éléments sont essentiels :

- **Anticiper les décisions à venir :** il est crucial d'identifier en avance les changements potentiels (évolutions réglementaires, nouvelles normes, changements stratégiques chez un client...) afin d'intervenir au moment le plus opportun.
- **Maîtriser le contexte :** cela implique de bien comprendre les différents points de vue en présence, les alliances et soutiens existants, les délais, les arguments en jeu, ainsi que les mécanismes de décision et les personnalités influentes.
- **Élaborer une stratégie structurée :** il convient de planifier les étapes à suivre, déterminer les ressources à mobiliser, les personnes à solliciter (experts, figures institutionnelles...), construire des argumentaires solides, et ajuster cette stratégie en fonction de l'évolution du contexte (changer d'interlocuteurs, modifier les alliances, négocier des compromis...).
- **Agir de manière collective lorsque nécessaire :** il est souvent plus pertinent de s'allier avec d'autres acteurs (clients, salariés, partenaires voire concurrents) ou de passer par des structures telles que les syndicats ou organisations professionnelles, afin d'amplifier l'impact des actions.

Chapitre 1 : revue de littérature du concept d'intelligence économique

- **Communiquer efficacement** : il ne faut pas hésiter à faire entendre sa position auprès des élus, des médias ou du grand public. Cela passe par un message clair, bien structuré, et fondé sur des arguments solides, pour légitimer la démarche entreprise.

Conclusion du premier chapitre :

L'intelligence économique se positionne au croisement de la société de l'information, de l'économie de la connaissance et du paradigme du savoir. Les fondements théoriques mobilisés pour en comprendre les mécanismes s'appuient principalement sur les théories des organisations, et plus particulièrement sur celles de la contingence, qui permettent d'expliquer l'adaptation des dispositifs aux contextes spécifiques.

L'analyse menée dans ce chapitre met en lumière le rôle central que joue l'information, en tant qu'élément stratégique, au cœur du processus d'intelligence économique. Elle est recherchée, collectée, analysée puis mobilisée pour alimenter les processus d'innovation et de décision. L'environnement, quant à lui, délimite le champ d'action dans lequel s'opèrent ces activités de surveillance.

Les travaux académiques consacrés à l'intelligence économique ont permis de mettre en évidence ses liens étroits avec l'économie fondée sur la connaissance ainsi qu'avec le management des connaissances (Knowledge Management). Tandis que l'intelligence économique s'apparente à un processus structuré de création de connaissance, le management des connaissances en représente l'outil clé pour organiser, diffuser et valoriser ce capital immatériel au sein des organisations

En s'appuyant sur l'approche systémique comme cadre d'analyse, il apparaît que l'intelligence économique peut être appréhendée comme un système d'information à part entière, destiné à fournir des informations stratégiques essentielles aux processus d'innovation et de décision. Ce système, en complément du système d'information traditionnel, contribue à constituer un système d'information intégré et évolué au sein de l'entreprise

L'intelligence économique vise à assurer l'efficacité du processus de veille stratégique, tout en intégrant deux volets complémentaires : la sécurisation de l'information et les actions d'influence ou de lobbying.

Chapitre 2 :
Cadre théorique du processus
d'internationalisation

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Introduction

L'ouverture des frontières et la libéralisation des échanges incitent les entreprises à s'étendre vers des marchés extérieurs, afin d'inscrire leurs activités dans une logique de mondialisation. Ce phénomène, désormais incontournable, offre aux organisations la possibilité de conquérir de nouveaux marchés et de saisir des opportunités de croissance à l'échelle internationale. Toutefois, cette ouverture s'accompagne de risques importants, liés notamment à l'intensification de la concurrence mondiale. Dans un tel environnement, les entreprises sont contraintes de repenser leurs stratégies afin de maintenir leur compétitivité et d'assurer leur pérennité (Julien, Leo, & Philippe, PME et grands marchés, 1995).

Parmi les réponses stratégiques envisageables, l'internationalisation apparaît comme l'une des plus adaptées. Elle permet non seulement de consolider la position concurrentielle des entreprises, mais également de tirer parti des multiples opportunités offertes par les marchés étrangers, qu'elles soient d'ordre technologique, commercial ou financier. L'internationalisation constitue ainsi un levier essentiel de croissance et, dans de nombreux cas, une condition de survie pour les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité (Lecerf, 2006).

Les recherches consacrées à ce phénomène se sont considérablement développées au cours des dernières années, mettant en évidence la complexité de l'internationalisation, qui touche l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

Dans cette perspective, et afin de mieux comprendre les mécanismes du processus d'internationalisation, il convient d'abord d'examiner la mondialisation, considérée comme le point de départ de l'ouverture internationale des entreprises. Nous présenterons ensuite un état de l'art du concept d'internationalisation, avant d'aborder les principales approches théoriques permettant d'en expliquer les fondements et les dynamiques.

Section 1 : internationalisation des entreprises : définitions, dimension et concepts en relations.

Cette section a pour objectif dans un premier temps d'examiner les dynamiques liées à la mondialisation et ses retombées, en tant que moteur ayant favorisé l'essor de l'internationalisation des entreprises. En effet, ce processus global a constitué un facteur déterminant dans l'intensification progressive des échanges économiques à l'échelle mondiale.

1 Mondialisation économique : effets globaux et défis pour les pays en développement :

Si la mondialisation a permis une ouverture accrue des marchés et une intensification des échanges économiques, ses retombées demeurent inégalement réparties entre les différentes régions du monde. Les économies les plus avancées ont largement profité de cette dynamique pour renforcer leurs chaînes de valeur, accéder à de nouveaux débouchés et réduire leurs coûts via des stratégies de délocalisation.

En revanche, les pays en développement rencontrent des obstacles structurels qui freinent leur intégration dans les circuits économiques mondiaux. Ces obstacles incluent la dépendance aux exportations primaires, le manque de diversification industrielle, des infrastructures peu développées, ainsi qu'un cadre institutionnel parfois insuffisamment aligné sur les standards internationaux. Ces limites compromettent leur capacité à participer activement à la mondialisation de la production et à bénéficier pleinement des avantages du commerce international.

1.1 La mondialisation comme point de départ de l'internationalisation :

1.1.1 Une croissance soutenue du commerce international :

Aux dix-septième et dix-huitième siècle, les échanges commerciaux internationaux ont connu une progression modérée, légèrement supérieure à celle de la croissance économique mondiale. Bien que cette période ait été marquée par un développement encore limité des flux commerciaux, elle a constitué le socle des transformations économiques futures.

À partir du dix-neuvième siècle, le commerce international enregistre une accélération significative, stimulée par plusieurs facteurs structurels. La diminution progressive des coûts de transport, l'amélioration des moyens de communication, L'assouplissement des restrictions

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

imposées par les États au commerce extérieur et le renforcement des conditions de sécurité ont permis une circulation plus aisée des biens et des capitaux. Cette phase inaugure la première grande vague de mondialisation, caractérisée par une intégration économique croissante entre les nations.

Bien que cette dynamique ait été temporairement freinée par les deux guerres mondiales du vingtième siècle, elle reprend avec vigueur durant la seconde moitié du siècle, sous l'effet d'un mouvement global de reconstruction et de coopération économique (Smeral, 1998). Le commerce international connaît alors une expansion rapide, doublant en volume tandis que la production mondiale n'augmente que d'environ un tiers. Cette évolution témoigne d'une intensification du processus de mondialisation, marquée par une interdépendance accrue des économies, une ouverture plus large des marchés et un rôle désormais central du commerce extérieur dans la croissance mondiale (Hawas, 2012).

1.2 Les facteurs déterminants de l'essor de la mondialisation dans l'économie internationale :

La mondialisation ne s'est pas imposée par hasard ; elle résulte d'un ensemble de dynamiques convergentes qui ont favorisé son intensification à partir de la seconde moitié du vingtième siècle. Ces dynamiques peuvent être regroupées en trois grandes catégories : les moteurs économiques, les avancées technologiques et les transformations institutionnelles.

1.2.1 Les facteurs économiques :

D'un point de vue économique, l'expansion de la mondialisation s'explique en grande partie par la volonté des entreprises d'élargir leur champ d'action au-delà des frontières nationales. Face à la saturation progressive de certains marchés domestiques, l'ouverture vers les marchés extérieurs est devenue un levier stratégique essentiel pour stimuler la croissance, diversifier les risques et optimiser les coûts de production.

Par ailleurs, l'émergence de nouveaux pôles économiques offrant des conditions de production plus avantageuses notamment en matière de main-d'œuvre et de fiscalité a encouragé la délocalisation des activités. Ce phénomène a contribué à intensifier les échanges et à renforcer l'interdépendance économique à l'échelle mondiale.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

1.2.2 Les avancées technologiques :

Sur le plan technologique, les progrès réalisés dans les domaines des transports et de la logistique ont considérablement réduit les délais et les coûts des échanges internationaux. L'introduction de conteneurs standardisés, le développement de la navigation à grande capacité, ou encore la démocratisation du transport aérien ont transformé la gestion des flux commerciaux.

En parallèle, les technologies de l'information et de la communication ont permis une circulation rapide et sécurisée de l'information, facilitant la coordination entre partenaires économiques à travers le monde.

1.2.3 Le cadre institutionnel et juridique :

L'essor de la mondialisation repose également sur la mise en place d'un cadre institutionnel et juridique structurant. Contrairement à une vision strictement fondée sur les mécanismes du marché, la mondialisation est encadrée par un ensemble de règles, de normes et d'institutions internationales qui organisent et régulent les échanges à l'échelle mondiale.

Parmi ces institutions, l'Organisation mondiale du commerce (OMC) joue un rôle central. Elle a pour mission de promouvoir la libéralisation des échanges internationaux en réduisant les obstacles commerciaux, en établissant des règles communes et en assurant un mécanisme de règlement des différends entre les États membres.

Par ailleurs, le développement des zones de libre-échange constitue un autre pilier important du cadre institutionnel de la mondialisation. Ces accords régionaux ou bilatéraux visent à supprimer progressivement les barrières commerciales entre les pays signataires.

Ces accords peuvent être conclus à différents niveaux :

- **Bilatéral**, entre deux pays ;
- **Régional**, au sein d'un groupement économique ;
- **Multilatéral**, sous l'égide d'organisations internationales comme l'OMC.

L'objectif principal de ces dispositifs est de faciliter la circulation des biens, des services et des capitaux, en réduisant les obstacles au commerce international, qu'ils soient :

- **Tarifaires** (droits de douane, taxes à l'importation) ;
- **Non tarifaires** (quotas, normes techniques, barrières administratives).

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Par ailleurs, l'instauration de règles communes a permis d'assurer un climat de confiance et de stabilité juridique entre les acteurs du commerce international

1.3 Les effets de la mondialisation :

1.3.1 Accroissement des investissements directs étrangers (IDE) :

La mondialisation favorise une croissance rapide des flux d'IDE, souvent plus soutenue que celle du commerce international. Ces investissements jouent un rôle clé dans le transfert des savoir-faire technologiques, la modernisation des structures industrielles et l'essor des firmes multinationales.

1.3.2 La dynamisation de l'innovation technologique :

En intensifiant la concurrence à l'échelle mondiale, la mondialisation incite les entreprises à innover davantage. L'augmentation des IDE renforce également ce processus, en contribuant à l'amélioration des performances économiques par l'optimisation des procédés de production.

1.3.3 La réalisation d'économies d'échelle :

Grâce à leur accès élargi aux marchés mondiaux, les grandes entreprises parviennent à produire à moindre coût, ce qui leur permet de réduire les prix et de stimuler la croissance économique. Néanmoins, cette dynamique peut pénaliser les petites structures locales qui peinent à soutenir la concurrence.

1.4 Les limites et risques liés à la mondialisation :

Malgré les nombreux effets bénéfiques de la mondialisation, il importe de souligner qu'elle engendre également des conséquences négatives, souvent qualifiées dans la littérature économique de risques inhérents à l'intégration mondiale. Ces limites se manifestent à travers divers mécanismes économiques, sociaux et environnementaux qui viennent tempérer les avantages attendus de l'ouverture internationale.

1.4.1 L'interdépendance économique croissante :

La mondialisation renforce les interdépendances économiques entre les États, rendant leurs économies plus connectées mais aussi plus vulnérables les unes aux autres. Dans un contexte où les flux commerciaux, financiers et technologiques circulent à grande vitesse, une perturbation économique dans un pays peut se propager rapidement à ses partenaires, entraînant des effets systémiques à l'échelle régionale ou mondiale. Cette situation illustre la fragilité du

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

système économique globalisé, dans lequel les crises locales peuvent engendrer des déséquilibres mondiaux. (Rodrik D. , 2011).

1.4.2 L'affaiblissement de la souveraineté nationale :

La mondialisation, tout en favorisant la croissance et les échanges, engendre également des effets négatifs. Elle accentue l'interdépendance économique entre les États, rendant les économies plus vulnérables face aux crises internationales. Une perturbation locale peut ainsi rapidement se propager à l'échelle mondiale. Par ailleurs, l'expansion des multinationales et le poids des organisations internationales limitent la capacité des États à agir de manière autonome. Cette situation remet en question la souveraineté nationale et crée une tension entre mondialisation, démocratie et indépendance politique. Selon (Rodrik D. , 1998)), il est impossible de concilier pleinement intégration économique mondiale, institutions démocratiques et souveraineté nationale. Ainsi, la mondialisation, tout en offrant des opportunités, comporte des risques structurels qu'il convient de maîtriser.

1.4.3 L'aggravation des inégalités

Les bénéfices de la mondialisation ne sont pas répartis de manière équitable. Ils ont tendance à se concentrer dans les pays développés et parmi les classes les plus aisées, accentuant ainsi les écarts de richesse à l'échelle mondiale. Ce déséquilibre dans la distribution des gains contribue à creuser les inégalités économiques entre pays et au sein même des sociétés (Kuepper, 2020).

2 Le concept d'internationalisation :

Le concept d'internationalisation constitue depuis longtemps un champ majeur de recherche en affaires internationales. Il est souvent perçu comme un moyen de survie pour les entreprises face aux défis de la mondialisation (Lecerf, 2006).

Les définitions varient selon les approches et les auteurs. Pour (Johanson J. &.-E., 1977), l'internationalisation correspond à un processus progressif par lequel l'entreprise accroît progressivement son engagement sur les marchés étrangers. (Beamish P, 1990) Quant à lui, définit l'internationalisation comme le développement d'une vigilance accrue vis-à-vis des transactions internationales et l'établissement d'échanges avec des entreprises situées dans d'autres pays.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

De ces définitions, il ressort que l'internationalisation peut être comprise comme un processus d'expansion au-delà des frontières nationales, qui se déploie selon une logique incrémentale : les entreprises s'internationalisent étape par étape, en fonction des connaissances et expériences acquises. Ce processus implique également la mobilisation et l'adaptation des ressources nécessaires au développement international

3 Les obstacles liés à l'environnement international de l'entreprise :

L'engagement international est un processus qui exige la mise en place de ressources et de compétences nécessaires à l'activité d'internationalisation. Ces derniers représentent des facteurs supplémentaires par rapport à l'activité nationale régulière. L'absence de ces facteurs affecte le déroulement de l'activité l'international.

Peu importe la façon dont une entreprise internationalisera ses activités (Incrémentale ou Rapide) elle est toujours exposée à un nombre important d'obstacles. Plusieurs auteurs ont démontré l'impact de ces obstacles sur le processus d'internationalisation et précisément sur la croissance des exportations. (Leonidou & Katsikeas, 1996) définit les barrières comme « l'ensemble des contraintes attitudinales, structurelles, opérationnelles, ainsi que les autres contraintes qui entravent la capacité de l'entreprise à initier, développer ou soutenir des opérations internationales ».

De son côté (Shrader, Oviatt, & McDougall, 2000) ont classé ces obstacles en trois facteurs de risques importants qui sont : Le choix de l'emplacement à l'étranger, le choix du mode de pénétration du marché, la proportion de l'exposition du CA.

D'autres auteurs, comme (Bilkey W. , 1982), (Johanson et Vahlne, 1977) soulignent que le type de secteur d'activité joue également un rôle déterminant dans la nature des difficultés rencontrées : par exemple, les entreprises industrielles sont confrontées à des défis différents de ceux des prestataires de services dans leur démarche d'ouverture à l'international.

Afin de mieux appréhender la diversité des obstacles à l'internationalisation, plusieurs travaux de recherche ont proposé des classifications plus fines. (Bilkey & Tesar, 1977) ont distingué deux types de barrières :

- **Les obstacles initiaux**, qui freinent l'entrée des entreprises sur les marchés internationaux ;

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

- **Les obstacles continus**, qui apparaissent au fur et à mesure que l'engagement à l'étranger se renforce.

D'autres auteurs introduisent une distinction entre :

- **Les barrières internes**, liées à l'organisation de l'entreprise (manque de compétences, de ressources ou d'expérience internationale), sur lesquelles l'entreprise peut agir directement ;
- **Les barrières externes**, qui proviennent de l'environnement international (réglementations, instabilité politique, barrières tarifaires, complexité des marchés étrangers) et échappent généralement au contrôle direct des entreprises

3.1 Les Barrières internes :

Ces barrières internes représentent les contraintes informationnelles liées aux différences (culturelle, politique, pratique, etc.) qui peuvent bloquer les intentions internationales d'une entreprise. Les PME se distinguent par rapport aux grandes entreprises par un nombre important d'obstacles tel la culture d'entreprise. Pour (Bilkey & Tesar, 1977) cette culture représente la localisation de ses activités. En effet la culture des PME est très limitée géographiquement, ils ont tendance de s'intéresser par les marchés locaux que par les marchés internationaux. Ce qui présente un obstacle d'internationalisation.

Pour (Cabrol M et Favre-Bonté V) les compétences du dirigeant d'entreprise est la clé de l'internationalisation de son entreprise, par conséquent le manque de compétences et connaissances sur les marchés étrangers peut handicaper le processus d'internationalisation. Dans ce cas les compétences ne se limite pas à la maîtrise de langue du pays étrangers mais englobe les connaissances qui concernes la culture, les lois, les réglementations et les conditions d'accès aux marchés étrangers.

Enfin, les coûts élevés associés au processus d'internationalisation constituent un obstacle majeur susceptible d'affecter la performance des activités d'exportation. Parmi ces coûts, on peut notamment mentionner ceux liés à la prospection des marchés étrangers et à l'adaptation des produits aux normes et exigences du marché cible. À cela s'ajoutent les frais d'études de marché, les coûts logistiques et de transport, ainsi que diverses dépenses administratives. L'ensemble de ces charges, souvent considérables, limite la compétitivité des entreprises à l'international et rend difficile leur capacité à s'aligner sur les prix pratiqués par les concurrents.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Tableau N°II-1 : Les barrières interne du processus d'internationalisation.

Type d'obstacle	Description
Informationnels	Difficulté d'accès à des informations fiables et pertinentes sur les marchés étrangers, absence de veille stratégique, mauvaise communication avec les clients internationaux.
Fonctionnels	Faible implication des dirigeants dans les activités internationales, manque de temps ou de compétences managériales adaptées à l'international.
Structurels/ production	Capacités de production limitées, difficulté à répondre à la demande étrangère, manque d'équipement ou d'adaptation des processus industriels
Financiers	Insuffisance de ressources financières pour financer les opérations d'exportation, le marketing international ou les investissements à l'étranger.
Marketing	Méconnaissance du marketing international, erreurs de positionnement, prix inadaptés, produit mal ajusté, logistique internationale sous-estimée.

Source : Elaboré par nos soins.

3.2 Les barrières externes :

Les obstacles externes sont des contraintes issues de l'environnement global de l'entreprise, sur lesquelles cette dernière n'a qu'un contrôle limité, voire nul. Ces barrières peuvent fortement entraver les projets de développement international, même lorsqu'une volonté stratégique est clairement établie.

- **Les contraintes liées aux politiques publiques :**

Les États jouent un rôle crucial dans le cadre des activités économiques internationales, notamment par l'élaboration des lois, réglementations, et procédures encadrant l'accès aux marchés étrangers. Lorsqu'ils adoptent des politiques restrictives ou manquent de dispositifs d'accompagnement pour les entreprises exportatrices, ces conditions peuvent freiner ou décourager l'internationalisation. Cela inclut l'absence d'incitations fiscales, des cadres

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

juridiques instables ou encore une bureaucratie lourde et dissuasive. De telles situations limitent non seulement les exportations, mais aussi les investissements directs à l'étranger.

- **Les contraintes administratives et procédurales :**

La complexité des formalités liées à l'exportation, comme la multiplication des documents requis, les exigences douanières ou les normes techniques, représente également un obstacle fréquent. Ces démarches, souvent perçues comme chronophages et peu transparentes, freinent particulièrement les petites entreprises, peu familiarisées avec les processus internationaux.

- **Les difficultés relationnelles et transactionnelles :**

L'efficacité des échanges avec les partenaires étrangers est un facteur critique de succès à l'international. Or, un grand nombre d'entreprises éprouvent des difficultés à établir des communications stables avec leurs clients internationaux, que ce soit en raison de barrières linguistiques, technologiques ou culturelles. De plus, la lenteur dans le traitement des paiements transfrontaliers peut nuire au fonctionnement de l'entreprise et générer une méfiance dans les relations commerciales. À titre d'exemple, plusieurs entreprises exportatrices, notamment dans les pays en développement, font face à des retards de paiement lorsqu'elles travaillent avec des clients situés en Europe ou en Asie, dus aux procédures bancaires internationales ou aux exigences documentaires complexes, ce qui impacte directement sa capacité à financer ses opérations courantes.

- **Les risques liés à l'environnement international :**

Enfin, le contexte économique et géopolitique international exerce une influence considérable sur les décisions d'internationalisation. Des facteurs comme l'instabilité politique, la volatilité des taux de change, la détérioration du climat économique régional, ou encore les différences culturelles et les barrières douanières, peuvent compliquer l'entrée ou le maintien sur les marchés étrangers. À titre d'illustration, plusieurs situations récentes mettent en évidence ces risques. La **guerre en Ukraine** a entraîné des perturbations majeures des chaînes d'approvisionnement mondiales, notamment dans les secteurs de l'énergie et des matières premières, accentuant l'incertitude pour les entreprises internationales. De même, les **tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine** ont conduit à l'imposition de droits de douane

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

supplémentaires, impactant directement les flux commerciaux et les stratégies d'implantation des entreprises.

4 Les types d'internationalisation :

L'internationalisation d'une entreprise ne peut être envisagée sous un angle unique. Elle prend des formes multiples et complémentaires qui traduisent la diversité des motivations stratégiques et des contraintes structurelles auxquelles sont confrontées les firmes dans un environnement globalisé.

4.1 L'internationalisation mercantile :

On fait référence à ce type lorsqu'on parle d'activité internationale qui concerne la vente de marchandises à l'étranger, ou bien l'approvisionnement pour besoin de compétitivité. Ce type d'internationalisation ne répond pas aux besoins de croissance mais plutôt à des besoins d'efficacité, il vise à combler certain manque du système productif national en profitant des matières premières qui sont de qualité et moins chère, notamment des coûts de main d'œuvre moins élevé ou bien d'un savoir-faire particulier.

4.2 L'internationalisation technologique :

Elle consiste à internationaliser le système productif et le mode de production de l'entreprise par l'implantation, à l'étranger, d'équipements et de technologies destinés à la fabrication. Cette démarche permet à l'entreprise de produire en conformité avec les exigences et standards du marché international.

Il convient de souligner que ce type d'internationalisation requiert le développement des compétences du personnel, élément essentiel pour assurer la maîtrise des technologies et des procédés de production. Ces compétences deviennent alors un atout stratégique, permettant de garantir une production innovante, flexible et de haute qualité, répondant aux normes internationales ainsi qu'aux attentes des donneurs d'ordre

Plusieurs auteurs rappellent l'importance du développement technologique pour la réussite de la stratégie d'internationalisation, (Saint-Pierre J et Perrault J-L, 2008) à travers une étude réalisée sur des PME montre que l'entreprise qui possède un système de production de haute technologie permet à l'entreprise d'avoir des capacités stratégique afin d'exporter une bonne

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

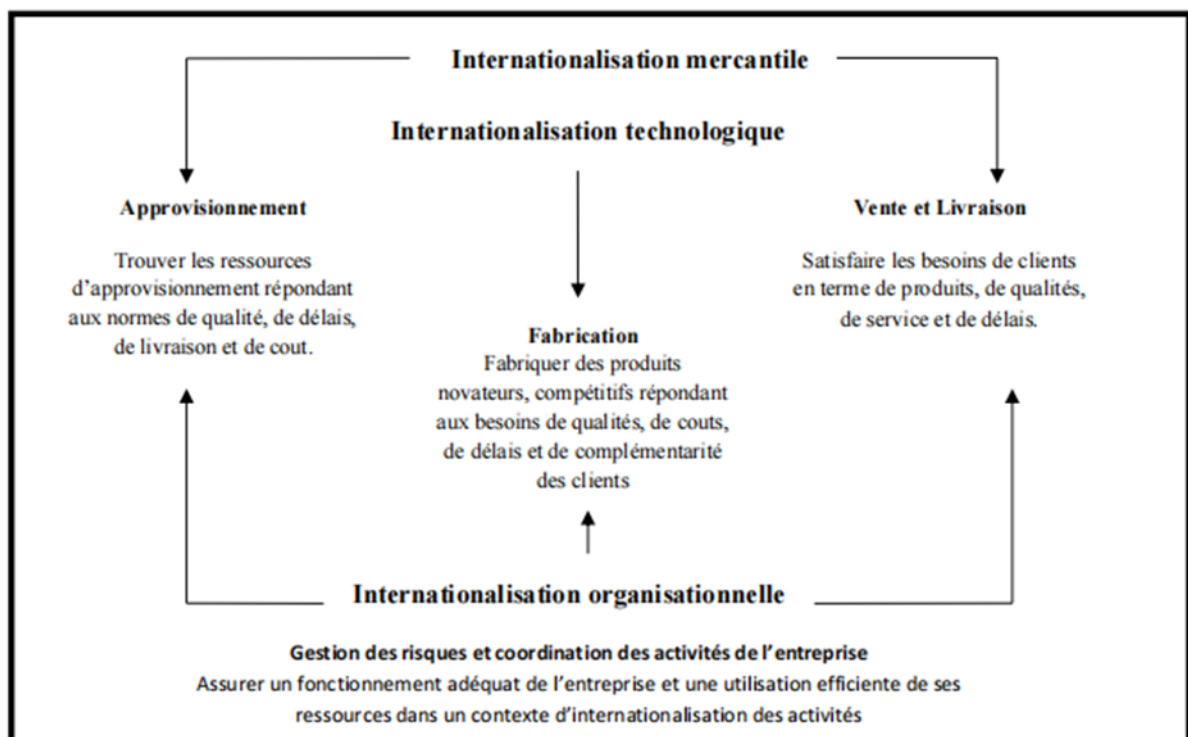
partie de ses produits vers les marchés étrangers et faire face aux turbulences de l'environnement international.

4.3 L'internationalisation organisationnelle :

L'internationalisation organisationnelle demande une gestion des activités et un contrôle des risques lié à la complexité de l'environnement international.

En effet plusieurs auteurs abordent ce sujet et traitent le changement organisationnel par le besoin d'embaucher un personnel formé et spécialisé, d'implanter de nouvelles pratiques de gestion des ressources humaines sophistiqué, et de mettre en place un système d'information et d'échange avec les partenaires étrangers tel que le système de veille stratégique qui assure la production d'informations nécessaires sur les marchés éloignés.

Figure N°II-1 : Les types d'internationalisation des PME.



Source : Saint-Pierre J, Mondialisation et PME : l'internationalisation des activités comme Solution, Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Université du Québec à Trois-Rivières, Juillet 2009, page 12.

En somme, la réussite d'une stratégie d'internationalisation repose sur la capacité de l'entreprise à articuler efficacement ces trois dimensions, à s'adapter aux dynamiques globales tout en capitalisant sur ses ressources internes.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Tableau N°II-2 : Synthèse des formes d'internationalisation

Dimension	Objectif principal	Caractéristiques clés	Conditions de réussite
Commerciale	Effcience et compétitivité	Vente de produits à l'étranger ou approvisionnement stratégique (matières premières, main-d'œuvre, savoir-faire)	Développement des compétences du personnel, innovation, flexibilité
Technologique	Alignement avec les exigences du marché mondial	Implantation des technologies et équipements de production étrangers	Maîtrise des coûts, adaptation des produits, logistique Performante
Organisationnelle	Gestion de la complexité internationale	Réorganisation des pratiques RH, systèmes d'information, veille stratégique	Recrutement spécialisé, systèmes d'échange d'informations, gestion des risques

Source : Elaboré par nos soins.

5 Le concept de distance psychique dans l'approche d'internationalisation :

Le concept de **distance psychique** occupe une place centrale dans l'analyse du processus d'internationalisation des entreprises. Introduit par (Johanson W.-P. , 1975) puis approfondi par (Johanson et Vahlne, 1977), il vise à expliquer pourquoi certaines entreprises hésitent à s'engager sur les marchés étrangers, malgré la présence d'opportunités économiques favorables. La distance psychique désigne l'ensemble des barrières perceptuelles et cognitives qui entravent la circulation de l'information entre l'entreprise et un marché étranger. Elle reflète

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

la manière dont les dirigeants perçoivent la complexité, l'incertitude et le risque associés à l'entrée sur un nouveau marché.

Selon (Dow D. , 2006), la distance psychique s'articule autour de **plusieurs dimensions** interdépendantes, regroupant à la fois des facteurs externes (objectifs) et internes (subjectifs). Parmi les facteurs externes, on retrouve les différences culturelles, linguistiques, religieuses, institutionnelles, économiques et géographiques entre les pays. Ces disparités façonnent la perception des environnements étrangers et influencent la prise de décision stratégique. Ainsi, plus ces écarts sont importants, plus la perception de distance psychique augmente, réduisant la propension à s'internationaliser ou incitant à adopter une approche prudente et progressive.

5.1 Les dimensions objectives de la distance psychique :

La **distance culturelle** constitue l'une des principales composantes de la distance psychique. Elle se manifeste à travers les différences de langue, de valeurs, de croyances, de normes sociales ou de comportements quotidiens. Ces éléments, bien que souvent implicites, peuvent générer des malentendus et compliquer la compréhension mutuelle entre partenaires commerciaux. Plusieurs chercheurs, tels que (Håkanson, 2017) et (Lee & Griffith, 2004), rappellent que la distance psychique ne se confond pas totalement avec la distance culturelle, bien qu'elle en intègre certains aspects. Même entre pays proches géographiquement, des divergences historiques et culturelles peuvent engendrer un sentiment d'éloignement psychologique.

La **distance institutionnelle** est une autre composante majeure. Elle renvoie aux différences entre les systèmes politiques, juridiques et réglementaires des pays d'origine et de destination. Ces écarts peuvent avoir des répercussions directes sur les choix d'implantation, les modes d'entrée et le niveau d'engagement international. Les travaux de (Meyer, 2005) et (Peng, 2001) montrent que des environnements institutionnels instables ou imprévisibles constituent un frein important à l'internationalisation, car ils accroissent la perception du risque et réduisent la confiance des entreprises étrangères.

La **distance économique**, quant à elle, renvoie aux disparités de développement, de pouvoir d'achat, d'infrastructures ou d'ouverture commerciale entre les pays. Ces différences influencent la capacité d'une entreprise à adapter son offre, à ajuster ses prix et à satisfaire les attentes spécifiques des consommateurs locaux. Une distance économique importante augmente les coûts d'adaptation et complique la compétitivité sur le marché cible.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Enfin, la **distance géographique** reste une dimension incontournable malgré la mondialisation et la digitalisation des échanges. Elle influe sur les coûts logistiques, les délais de transport et la coordination des activités transfrontalières. Comme le soulignent (Dow D. , 2006) et (Ojala A. , 2015), les entreprises privilégient souvent les marchés proches lors de leurs premières expériences internationales. Cette proximité géographique favorise la communication, réduit les incertitudes et facilite la construction de relations commerciales durables.

5.2 Les dimensions personnelles de la distance psychique :

Outre les facteurs externes, la distance psychique dépend également de caractéristiques individuelles du décideur, qui jouent un rôle déterminant dans la perception et la gestion de l'incertitude.

Les origines culturelles de l'individu influencent directement sa perception des différences culturelles étrangères. Un décideur ayant grandi dans un environnement ouvert à la diversité perçoit généralement une distance moindre et manifeste une plus grande propension à l'internationalisation (Evans, 2011).

L'expérience internationale constitue également un facteur d'atténuation de la distance psychique. Les dirigeants ayant déjà vécu ou travaillé à l'étranger développent une meilleure compréhension des environnements multiculturels, ce qui réduit les appréhensions liées à l'internationalisation (Hallen L. &.-P., 1984) (Sousa C. M., 2006).

Le parcours éducatif du décideur influe aussi sur sa vision stratégique. Une formation internationale, ou une exposition à des programmes multiculturels, permet d'acquérir une ouverture d'esprit et une capacité à anticiper les particularités des marchés étrangers. Selon (Holzm, 1990), un niveau d'éducation élevé renforce la propension à s'engager dans des démarches exportatrices.

Enfin, la **compétence linguistique** joue un rôle essentiel. La maîtrise des langues étrangères facilite la communication directe, l'accès à l'information et la création d'un climat de confiance avec les partenaires internationaux. Elle réduit les incompréhensions et diminue la perception d'éloignement culturel.

Enfin, la distance psychique dépasse les seules considérations économiques ou géographiques. Elle repose sur des perceptions subjectives façonnées par l'expérience, la culture et les compétences du décideur. Ce concept souligne que la décision d'internationalisation n'est pas

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

uniquement rationnelle, mais aussi influencée par la manière dont les dirigeants perçoivent les différences entre leur environnement d'origine et le marché cible.

Ainsi, la distance psychique agit comme un filtre cognitif qui oriente les stratégies internationales des entreprises. Elle explique pourquoi certaines firmes privilégient les marchés perçus comme familiers, alors que d'autres adoptent une attitude plus audacieuse. Intégrer cette dimension dans l'analyse stratégique permet aux entreprises de mieux anticiper les obstacles liés aux perceptions et d'adapter leurs modes d'entrée en fonction du degré de proximité psychique ressenti.

En somme, la compréhension de la distance psychique constitue un outil d'analyse indispensable pour les chercheurs comme pour les praticiens. Elle permet d'expliquer non seulement le choix des marchés et la vitesse d'expansion internationale, mais aussi les difficultés d'adaptation rencontrées par les entreprises dans un monde où la globalisation renforce la diversité tout en rapprochant les économies.

6 Les dimensions d'internationalisation :

L'engagement d'une entreprise sur les marchés étrangers nécessite l'élaboration d'une démarche stratégique structurée, communément désignée sous le terme de stratégie d'internationalisation. Cette stratégie repose principalement sur les caractéristiques internes de l'organisation ainsi que sur ses orientations stratégiques fondamentales. Selon plusieurs auteurs tels que (Calza, 2007) (Hassel, 2003); (Ruzzier, 2007), la compréhension de ces dimensions internes exige une évaluation stratégique approfondie afin d'identifier les leviers et les contraintes propres à chaque entreprise. Leurs travaux ont permis d'élaborer un cadre analytique explicatif distinguant les différentes trajectoires d'internationalisation en fonction du profil organisationnel et des ressources disponibles.

Bien que les modèles classiques d'internationalisation demeurent largement mobilisés dans la littérature, des approches plus récentes mettent en évidence l'émergence de nouvelles dimensions stratégiques qui remettent en question la linéarité des modèles traditionnels. Ainsi, les entreprises intégrées très tôt dans la dynamique internationale, ou poursuivant une expansion continue à l'étranger, doivent considérer une diversité de paramètres stratégiques dans la construction de leur démarche. Parmi les dimensions clés identifiées dans cette perspective, on distingue :

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

- **La dimension temporelle**, qui renvoie à la vitesse d'accès de l'entreprise aux marchés internationaux et à la précocité de son engagement à l'étranger ;
- **La dimension géographique**, relative à la sélection des zones d'implantation et au degré de dispersion spatiale des activités internationales ;
- **La dimension produit**, qui concerne le niveau d'adaptation ou de standardisation des biens et services proposés aux différents marchés ;
- Enfin, **la dimension de performance**, qui évalue les résultats économiques, la création de valeur et la pérennité des initiatives internationales.

Figure N°II-2 : Les dimensions d'internationalisation



Source : Elabore par nos soins à partir de l'étude de Welch & Luostarinen, 1988.

7 Les modes d'entrés sur les marchés étrangers :

Une fois la décision d'internationalisation est prise et le choix des marchés cibles est fait, cette étape représente l'une des étapes de la démarche de formulation de la stratégie d'internationalisation, elle définit la manière dont l'entreprise souhaite se retrouver sur le marché étranger en fonction de ses ressources et objectifs.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

En effet différentes formes d'internationalisation vont permettre à l'entreprise pénétrer le marché international. Ce qu'on appelle dans la littérature le mode d'entrée. Par définition, le mode d'entrée est : « *un arrangement institutionnel qui rend possible l'entrée de produits, de technologies, de compétences humaines et managériales ou d'autres ressources d'une entreprise dans un pays étranger* » (Picot-Coupey, 2009).

Le choix du mode d'entrée constitue une étape importante dans le processus d'internationalisation, le choix du mode d'entrée est lié à différents critères identifiés par la littérature qui sont : niveau de ressources engagées, niveau de contrôle exercé, flexibilité temporelle et niveau de risque encouru (Picot-Coupey, 2009).

L'internationalisation par stratégie consiste à mettre en place une stratégie d'internationalisation en choisissant le mode de présence qui convient à ses objectifs. Dans ce cas elle doit choisir si elle veut commercialiser directement ou faire vendre par des tiers. Si elle veut fabriquer toute seule ou bien elle donne à des tiers le droit de fabrication. En effet plusieurs paramètres peuvent intervenir pour ce choix :

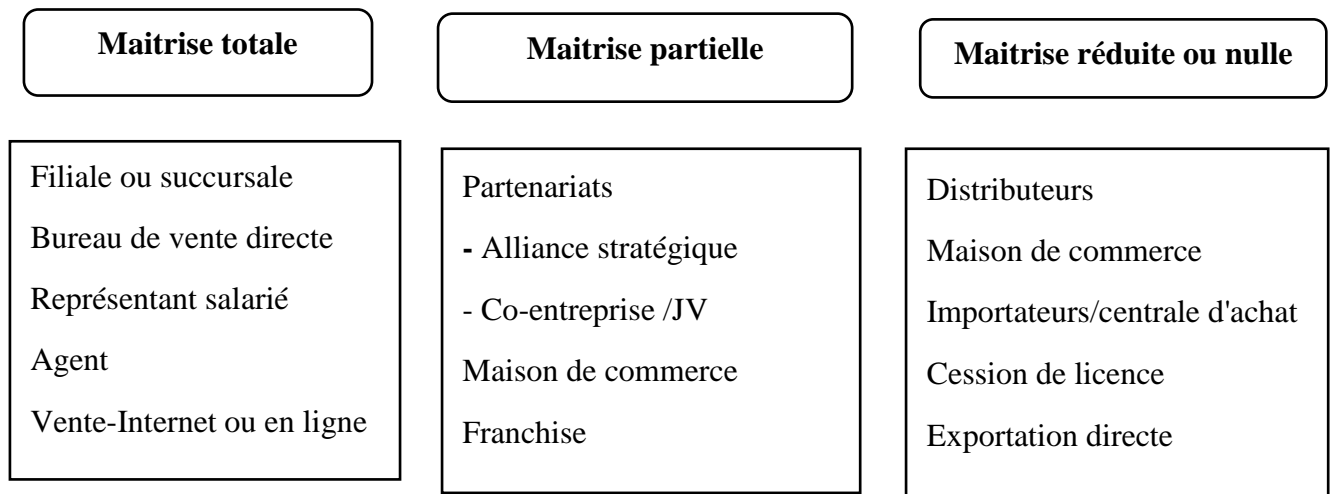
- Le marché : environnement, potentiel du marché, concurrence.
- Le client : consommateur ou industriel.
- Le produit : objectif de vente et de rentabilité, expertise à l'export et à l'international, service après-vente, réseaux de distribution.
- L'entreprise : notoriété de la marque, moyens humains et financiers, technologie disponible, expérience et compétence à l'international.

Selon la **Figure N° II-3 l'entreprise** détermine son mode d'entrée sur le marché international selon deux dimensions :

- Le degré d'engagement : dépend des moyens humains, technique et de production ainsi que des moyens financiers que l'entreprise est prête à mobiliser pour chaque projet. Le choix de ces moyens est cohérent avec la stratégie du développement international.
- Le degré de contrôle : cette dimension est étroitement corrélée avec le niveau d'engagement, ceci dit que plus l'investissement n'est important plus le niveau de contrôle doit être élevé.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Figure N°II-3 : Les modes d'entrés et niveau de contrôle



Source : Adapter d'A. Barelier, J. Paveau et F. Duphil (1998), Exporter. Pratique du commerce international, Vanves.

Cette figure nous a permis de constater que la typologie de mode de présence sur le marché international peut être décelée à travers la relation entre degré d'engagement et degré de contrôle, la combinaison de ces deux dimensions nous amène à une variété de stratégie de pénétration de marché étrangers.

7.1 Les Stratégies sans engagement en capitale :

Ces stratégies représentent généralement l'étape initiale d'engagement international de l'entreprise, Elles permettent d'explorer les marchés étrangers tout en minimisant les risques financiers et organisationnels. En effet, elles n'exigent pas d'investissement direct significatif à l'étranger et limitent l'exposition de l'entreprise aux incertitudes liées à l'environnement international. Elles offrent donc une souplesse stratégique, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME) disposant de ressources limitées.

7.1.1 Les stratégies d'exportation :

La stratégie d'exportation se définit comme la vente de biens et de services sur des marchés étrangers, tout en maintenant la production dans le pays d'origine. Elle constitue la forme la plus traditionnelle et la plus répandue d'internationalisation, particulièrement pour les petites et moyennes entreprises (PME) qui souhaitent accéder à de nouveaux débouchés sans engager de ressources financières importantes.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Cette stratégie repose sur une logique de transfert commercial plutôt qu'industriel, puisque l'entreprise conserve ses capacités de production sur le territoire national et se limite à organiser la distribution de ses produits à l'étranger. Elle permet ainsi de bénéficier d'économies d'échelle en exploitant les capacités existantes, sans coûts élevés liés à l'implantation de structures locales.

Bien qu'elle présente un faible degré d'adaptation aux spécificités des marchés étrangers (culture, goût, pouvoir d'achat, réglementation), l'exportation demeure moins risquée que d'autres formes d'internationalisation. L'exportation peut prendre différentes formes :

7.1.1.1 L'exportation directe :

L'exportation directe constitue un mode privilégié de pénétration des marchés étrangers, notamment pour les entreprises ayant encore peu d'expérience internationale mais souhaitant garder un contrôle total sur leurs opérations. Contrairement à l'exportation indirecte, ce mode ne repose pas sur des intermédiaires ni sur des filiales implantées à l'étranger : l'entreprise assure elle-même la vente, la facturation, la logistique et la relation client.

Ce choix présente plusieurs avantages. En éliminant les intermédiaires, l'entreprise réalise une marge bénéficiaire plus élevée et dispose de la possibilité de réduire ses prix de vente, renforçant ainsi sa compétitivité et sa capacité à conquérir des parts de marché. Cependant, cette stratégie entraîne une mobilisation accrue de ressources financières, humaines et organisationnelles, car l'entreprise doit développer en interne des compétences commerciales, logistiques et interculturelles. L'exportation directe peut prendre plusieurs formes :

- **La vente directe aux clients étrangers :**

Dans ce cas, l'entreprise gère l'ensemble du processus de la prospection à la livraison, depuis son pays d'origine. Les ventes peuvent être réalisées via divers canaux :

- Remarketing direct (publipostage, e-mailing ciblé, campagnes en ligne),
- Vente à distance (e-commerce, téléachat),
- Participation à des appels d'offres internationaux,
- Présence dans des salons professionnels et expositions permettant d'établir un contact direct avec la clientèle étrangère.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

- **L'agent commercial salarié dans le pays importateur :**

L'entreprise mandate un représentant exclusif, rémunéré par un salaire ou un système mixte (salaire + commission), chargé de prospector, négocier et conclure des ventes en son nom. Ce représentant peut être : un employé envoyé depuis le pays d'origine, ou un agent local connaissant la culture, la langue et les spécificités du marché.

Cette solution permet un contrôle renforcé des opérations commerciales mais implique des coûts fixes plus importants (salaires, déplacements, frais de structure).

- **L'exportation via un agent commissionné :**

A la différence du représentant salarié, l'agent commissionné est un commerçant indépendant qui agit pour le compte de l'entreprise exportatrice. Sa rémunération est constituée de commissions sur les ventes réalisées. Ses missions incluent :

- La prospection et la vente des produits,
- La collecte d'informations sur la demande locale, les concurrents et les tendances du marché,
- La transmission de ces informations à l'exportateur.

Toutefois, l'agent ne prend aucune décision stratégique : la politique commerciale (prix, conditions de vente, contractualisation) reste exclusivement définie par l'entreprise exportatrice.

En somme, l'exportation directe offre à l'entreprise un meilleur contrôle de sa stratégie internationale, mais elle exige une adaptation organisationnelle significative et une plus grande implication en termes de ressources. Ce mode est particulièrement pertinent pour les entreprises qui souhaitent se rapprocher de leurs clients étrangers et construire une relation de confiance sur le long terme.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

7.1.1.2 L'exportation indirecte :

L'exportation indirecte ou exportation sous-traité est l'une des méthodes traditionnelles d'accès aux marchés étrangers, elle permet à l'entreprise découler une partie de sa production. L'exportation indirecte ou dite aussi l'exportation sous traitée consiste à confier la vente des produits ou services de l'entreprise a des intermédiaires (commissionnaire, un négociant exportateur ou une société de commerce international) qui possèdent les ressources, la connaissance, et l'expérience sur ses marchés.

7.1.1.3 L'exportation concerté ou associés :

L'exportation concertée, également appelée exportation associée, repose sur la coopération entre plusieurs entreprises afin de pénétrer des marchés étrangers. Ce mode d'internationalisation est particulièrement adapté aux petites et moyennes entreprises (PME), souvent limitées en ressources financières, organisationnelles ou commerciales. En s'associant, les entreprises mettent en commun leurs compétences, leurs moyens et leurs réseaux, ce qui permet de **partager les coûts, les responsabilités et les risques** liés à l'exportation. Cette approche coopérative offre plusieurs avantages :

- Une réduction des coûts liés aux études de marché, à la prospection et à la logistique ;
- Un accès facilité aux marchés étrangers grâce à des moyens mutualisés ;
- Une plus grande visibilité commerciale et une meilleure capacité de négociation vis-à-vis des partenaires locaux ;
- Un apprentissage collectif et un renforcement de l'expérience internationale des entreprises associées.

Deux modalités principales caractérisent l'exportation concertée :

- **Les groupements d'exportateurs**

Ils se traduisent par une collaboration entre plusieurs entreprises nationales qui unissent leurs efforts pour organiser et mettre en œuvre, en tout ou partie, l'activité d'exportation. Les fonctions mutualisées peuvent inclure :

- La réalisation d'études de marché,
- La prospection et la vente centralisée,
- La promotion des produits.
- L'assistance technique et le conseil export.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Ce modèle favorise une stratégie commune, tout en permettant à chaque entreprise de conserver son autonomie juridique et organisationnelle.

- **Le portage à l'export (ou piggy-back / exportation "kangourou") :**

Il s'agit d'une coopération commerciale entre deux entreprises de tailles différentes : Une **PME exportatrice (entreprise portée)**, qui souhaite accéder à un marché étranger et une grande entreprise déjà implantée à l'international (entreprise porteuse), qui met à disposition sa propre infrastructure (force de vente, réseau logistique, filiales, relations commerciales) afin de faciliter la distribution des produits de l'entreprise portée.

Cette forme est avantageuse pour la PME qui peut s'appuyer sur un partenaire expérimenté pour franchir les barrières d'accès aux marchés étrangers, tout en minimisant ses investissements initiaux. On peut conclure l'exportation concertée ou associée constitue une stratégie collective d'internationalisation qui renforce la compétitivité des entreprises en mutualisant les ressources et en réduisant les risques. Elle représente une alternative intéressante pour les PME souhaitant se lancer à l'exportation sans supporter individuellement l'ensemble des contraintes liées à l'internationalisation.

7.1.2 Les stratégies d'accord :

7.1.2.1 Les transferts internationaux de technologie :

Le transfert de technologie désigne la transmission d'un savoir-faire (know-how) ainsi que de droits de propriété industrielle permettant à une entreprise étrangère d'exploiter une innovation, une technique ou un procédé. Il ne se limite pas à la simple cession d'un produit fini, mais inclut également la fourniture des connaissances nécessaires pour fabriquer, utiliser ou améliorer ce produit. Ce mécanisme occupe une place centrale dans les relations économiques internationales, car il permet d'accélérer l'accès aux innovations et de renforcer les capacités productives des pays importateurs. Il prend différentes formes, parmi lesquelles : **La cession de licence, la cession de brevet, la franchise industrielle.** (Pasco (C), 2007)

L'entreprise recourt à cette méthode dans les cas suivants : L'entreprise ne possède pas les moyens nécessaires pour s'implanter sur les marchés étrangers, elle préfère le transfert de technologie et de savoir-faire plutôt que la vente d'un produit ; Dans le cas où le pays de l'acheteur exige des barrières douanières ou des lois législatives restrictives en matière d'investissement ; Cette technique est imposée par certains pays importateurs dans le cadre de

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

vente de certains technologie par exemple aéronautique ou militaire, ainsi dans les pays en développement et souhaitant réduire leurs dépendance aux importations.

7.1.2.2 La cession de licence :

La cession de licence consiste en un accord contractuel par lequel une entreprise (le concédant) autorise une autre entreprise (le licencié) à utiliser sa marque, son brevet, son processus de production ou sa technologie, pour une durée déterminée et dans un espace géographique précis. En contrepartie, l'entreprise licenciée verse une redevance proportionnelle aux ventes réalisées. Ce mode de pénétration internationale présente plusieurs avantages :

- Il permet un accès rapide et peu coûteux aux marchés étrangers pour l'entreprise détentrice de la technologie ;
- Il génère des revenus supplémentaires sans nécessiter d'investissements lourds ;
- Il favorise la diffusion de l'innovation et accroît la notoriété de la marque à l'échelle internationale.

Cependant, la cession de licence peut entraîner une perte de contrôle sur l'utilisation de la technologie et expose l'entreprise exportatrice à des risques d'imitation ou de concurrence future de la part du licencié.

7.1.2.3 La franchise internationale

La franchise constitue une forme spécifique de transfert de savoir-faire et de droits de propriété intellectuelle. Selon (Khan, 2018) « *la franchise est un accord de coopération commerciale, économique et humaine stipulé dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation, le tout contre une rétribution.* ».

La franchise internationale est un accord contractuel entre un franchiseur, qui fournit marque, savoir-faire et assistance, et un franchisé, indépendant, qui investit localement en contrepartie d'un droit d'entrée et de redevances. Elle permet un développement rapide à l'étranger avec un faible engagement en capital tout en gardant le contrôle de l'image de marque. Ses limites concernent la sélection des franchisés, le risque d'imitation du savoir-faire et la complexité de gestion du réseau international. Elle convient surtout aux entreprises disposant d'un savoir-faire transférable et d'une forte notoriété.

7.2 Les stratégies avec engagement en capitale :

7.2.1 Les stratégies de représentation à l'étranger :

- **Le bureau de représentation :**

Est une forme d'implantation directe et légère de la société mère, elle ne possède ni personnalité juridique ou social. Ce bureau permet à l'exportateur : la prospection des clients potentiels, prendre les premiers contacts avec eux, de faire connaître ses produits sur le marché, mais aussi la coordination des agents potentiels. Il gère rarement la vente et exceptionnellement les autres fonctions financières et administrative

Ce mode d'implantation assure une présence temporaire ou permanente, Il permet de mener des études approfondis du marché étranger et une évaluation de la rentabilité de la mise en place d'une implantation définitive plus lourde.

- **La succursale :**

Est un moyen de présence directe sur le marché étranger comme le, il s'agit d'une décentralisation d'un service qui fait partie de l'entreprise mère, comme dans le cas du bureau de représentation, elle ne possède pas de personnalité juridique et social.

7.2.2 Les stratégies d'implantation à l'étranger :

La stratégie d'implantation à l'étranger peut prendre plusieurs formes, les formes les plus complexes consistent à créer une filiale ou bien une coentreprise à l'étranger tandis que les bureaux de représentation et les succursales cités précédemment sont les formes les plus simples.

- **La filiale à l'étranger :**

La filiale est une structure permanente indépendante juridiquement de la société mère mais contrôlé et dépendante d'elle au niveau stratégique, elle permet une présence permanente sur les marchés étrangers, elle agit en son propre nom et à ses propres risques. Il existe plusieurs formes de filiale selon l'engagement en capital : Filiale commerciale, filiale industrielle, filiale intégrée.

Elle représente quelques avantages tel que la bonne connaissance du marché, être plus proche du client chose qui lui rassure, elle permet aussi de nationaliser le produit en lui donnant un caractère local.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

- **La co-entreprise (jointe venture) :**

La co-entreprise est une entité juridique conjointe créée par deux entreprises ou plus, dont au moins une étrangère, dans le cadre d'un accord de coopération. Elle permet un accès au savoir-faire, aux compétences et aux technologies du partenaire, tout en répartissant les risques, les profits et la gestion entre les parties. Bien qu'elle facilite l'expansion internationale et la mise en commun des moyens, ce mode d'internationalisation reste complexe en raison des enjeux financiers, juridiques, organisationnels et culturels. Il comporte aussi des limites, telles que le partage des bénéfices, l'investissement en temps et en ressources, ainsi que les risques de conflits d'intérêts ou de perte de savoir-faire.

7.2.3 La sous-traitance internationale :

Dans ce cas l'entreprise fait appel à une autre entreprise étrangère qui peut lui réaliser une partie de sa production à moindre coût et avec une qualité meilleure. Le sous-traitant est différé du fournisseur en effet il fabrique le produit conçu pour le compte exclusif du commanditaire ou en commun avec lui et qui ne porte pas son nom (Douar, 2016).

Un contrat de sous-traitance comporte certains risques, notamment une dépendance technique et commerciale vis-à-vis du donneur d'ordres, ainsi qu'un manque d'information et de transparence quant à la qualité des produits, du fait de l'implication d'une entreprise tierce dans le processus de production. Toutefois, la sous-traitance offre aux PME l'opportunité de réaliser des économies d'échelle, de mieux maîtriser leurs coûts et de s'implanter sur les marchés étrangers tout en restant relativement peu visibles.

7.2.4 Les alliances stratégiques :

L'alliance est un moyen d'internationalisation qui suit le même principe que les IDE, c'est un accord de coopération entre plusieurs entreprises concurrentes ou partiellement concurrentes au minimum deux qui choisissent à mettre en commun les ressources, et les compétences afin de mener le développement d'un projet ou une activité spécifique.

Selon (P.Dussauge, 1997) les alliances sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires.

Cette collaboration représente un outil puissant d'accès au marché international pour les entreprises qui sont acceptables de le faire si elles agissent seules. Ses alliances représentent aussi

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

certains risques à prendre en compte comme le risque lié à la difficulté de collaboration avec une autre entreprise, elle est coûteuse dans un contexte de PME où les ressources sont limitées, nécessite une certaine interdépendance qui est perçue comme inconfortable pour certains dirigeants, l'incapacité de mesurer sa performance ce qui cause un problème de gouvernance, et enfin le partenaire qui peut se transformer en un concurrent un jour.

Conclusion :

Bien que la question de l'internationalisation des entreprises suscite un intérêt grandissant, notamment dans le contexte de la mondialisation des échanges, les recherches menées à ce sujet continuent d'aboutir à des résultats parfois divergents. Cette diversité met en lumière la complexité de la thématique, ainsi que la nécessité d'approfondir encore son étude.

Les travaux scientifiques ont contribué à clarifier cette dynamique en mettant en évidence les facteurs incitatifs, les obstacles, ainsi que les différentes modalités d'implantation des entreprises sur les marchés internationaux. De nombreuses interrogations demeurent quant aux déterminants du choix de s'internationaliser, aux modalités d'entrée sur les marchés étrangers et aux logiques d'expansion adoptées.

L'intérêt croissant porté à cette problématique a favorisé le développement de nouvelles approches théoriques, cherchant à mieux cerner les comportements des entreprises face à l'internationalisation, en particulier ceux des PME. Celles-ci présentent des trajectoires spécifiques, souvent distinctes de celles des grandes firmes, nécessitant une analyse adaptée à leur réalité.

Les recherches antérieures, notamment celles de (Johanson et Vahlne, 1977), ont fourni un cadre analytique précieux pour comprendre les choix stratégiques des entreprises en matière d'internationalisation. Leur contribution a permis d'analyser les étapes du développement international à travers des formes d'engagement progressif et des mécanismes d'apprentissage sur les marchés étrangers.

De ce fait, nous nous attachons dans la section suivante à exposer les différentes approches théoriques relatives à l'internationalisation des firmes.

Section 2 : Les approches théoriques explicatives de l'internationalisation des firmes.

La littérature en management international s'est attachée depuis plusieurs décennies à analyser le processus d'internationalisation des entreprises, et plus particulièrement des petites et moyennes entreprises (PME), qui disposent de ressources limitées mais aspirent de plus en plus à une présence mondiale. Deux grands courants théoriques, parfois présentés comme opposés, se distinguent dans cette perspective.

Le premier courant, qualifié de modèle processuel ou incrémental, est apparu au milieu des années 1970. Il décrit l'internationalisation comme un processus progressif, ordonné et relativement lent. Ce modèle repose sur une montée en compétence et une réduction progressive de l'incertitude à travers l'accumulation d'expériences sur les marchés internationaux. Il est notamment développé par Johanson (1975), puis approfondi par Johanson et Vahlne (2009), ainsi que par les travaux de Bilkey et Tesar (1977) et de Crick (1995).

À l'opposé, un second courant théorique a émergé dans les années 1990, s'intéressant aux entreprises qui adoptent une **stratégie d'internationalisation rapide dès leur création**. Ces firmes, qualifiées de *Born Globals* ou *International New Ventures (INV)*, ne suivent pas le schéma traditionnel d'internationalisation graduelle. Elles se caractérisent par une orientation internationale marquée dès les premières phases de leur existence, avec une présence simultanée sur plusieurs marchés étrangers. Cette approche a été développée par Rennie (1993), puis approfondie par Oviatt (1994), ainsi que par Knight et Cavusgil (1996)

Cette section a pour objectif de définir les différentes théories qui expliquent la conduite du processus d'internationalisation. Ce processus n'est pas facilement explicable par une seule théorie vu sa nature vaste et dynamique pour cette raison plusieurs chercheurs ont développé ces théories. Il va falloir exposer les principales théories qui expliquent la conduite du processus.

1 L'approche behavioriste comportemental : internationalisation par étape :

Cette approche converge vers l'idée que l'internationalisation est un processus linéaire et séquentiel composé de plusieurs étapes appelé parfois chaîne d'établissement (McAuley, 1999).

Deux voies d'analyse se sont proposées par cette approche :

1.1 Le modèle d'Uppsala :

Ce modèle constitue l'un des cadres théoriques majeurs du management international. Il a été développé au milieu des années 1970 par plusieurs chercheurs. Uppsala désigne avant tout une ville suédoise, où est implantée l'Université d'Uppsala.

Nous tenterons dans cette partie de présenter son cadre théorique en se basant sur deux contributions théoriques la première (Johanson W.-P. , 1975) articulée autour des notions d'engagement séquentiel des ressources et la distance psychique, La deuxième (Johanson J. &-E., 1977) basée sur les résultats d'études empiriques et présentant les interactions entre engagement, expérience de marché et décisions de la firme.

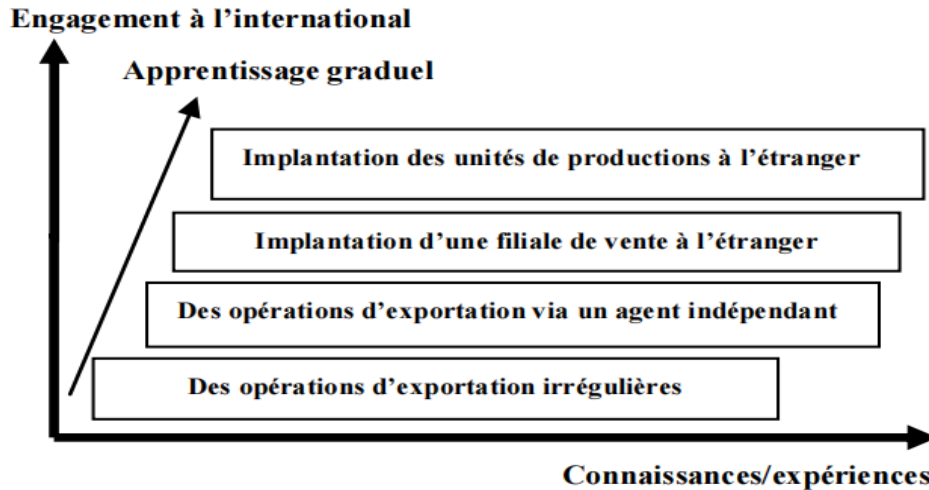
- **Le modèle d'Uppsala 1975 :**

Cette première contribution (Johanson W.-P. , 1975) basée sur une étude de cas de quatre firmes suédoises, disposant des unités de production dans plusieurs pays étrangers, deux observations ont été faites la première que ces entreprises se développent à l'international progressivement (étape par étape), elles s'internationalisent dans un premier temps sur le marché proche avant de s'internationaliser sur les marchés plus distants d'une manière séquentielle.

Cette étude souligne le caractère incrémental et la notion d'engagement séquentiel des ressources du processus d'internationalisation qui se déroule en plusieurs étapes ; l'entreprise développe son activité sur son marché domestique avant d'internationaliser sur les marchés étrangers de manière progressive selon quatre étapes schématisées sur la Figure N°II-4.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Figure N°II-4 : Le processus d'internationalisation par étape conçu à travers l'analyse initiée par (Johanson W.-P. , 1975).



Source : Johanson, J. Vahlne, J. The mechanism of internationalization, International Marketing review, N°74, 1990, P17.

On peut constater à partir de ce schéma que les entreprises exportent leurs produits dans des pays proches du point de vue géographique et similaires en termes de pratiques managériales avant d'engager des ressources plus importantes pour conquérir des marchés plus loin.

En effet (Johanson W.-P. , 1975) Paul ont analysé le processus d'internationalisation comme processus d'apprentissage graduel qui se traduit, par quatre grandes étapes essentielles, commençant par l'exportation irrégulière, caractérisée par une absence totale de ressources engagées à l'étranger en raison de manque d'informations sur les marchés ciblés, suivie par l'exportation via des agents permettant à l'entreprise d'accéder à des flux d'informations plus réguliers et enfin la mise en place d'une filiale de vente ou de production qui nécessite un degré supérieur d'engagement. Chaque étape nécessite des flux informations sur les marchés visés, d'accumuler des expériences et des connaissances afin de nourrir le processus de décision et d'accroître son engagement à l'international.

On constate que la connaissance acquise sur les marchés étrangers affecte le degré d'engagement international et la forme d'internationalisation, cela s'explique par le fait que plus l'expérience acquise sur le marché d'accueil s'accumule, plus on engage des ressources. Cette expérience et connaissance qui affecte le processus d'internationalisation trouve son intérêt

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

aussi dans le concept de « **distance psychique** » ou « **distance psychologique** » qui a été déjà définie.

A ce propos, les auteurs ont introduit ce concept essentiel à savoir que cette distance influence largement le choix du pays dont lequel il faut opérer, et elle diminue en se développant sur les marchés étrangers. En effet Plus l'entreprise n'acquiert de l'expérience à l'international, cette distance psychique se réduit.

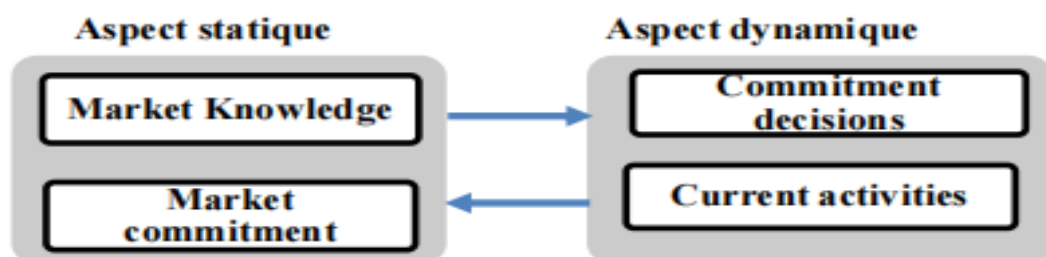
Nous pouvons conclure selon cette étude la trajectoire du développement international d'une entreprise s'appuie sur l'apprentissage progressif et la distance psychologique. Elle nécessite à la fois un engagement graduel croissant des ressources à chaque étape du processus et une meilleure perception du risque.

- **Le modèle d'Uppsala 1977**

Cette seconde contribution de (Johanson J. &.-E., 1977) complète et enrichie l'approche incrémentale de l'étude précédente (Johanson W.-P. , 1975) en analysant d'autres entreprises, dans le but d'élaborer un modèle dynamique de l'internationalisation qui montre que chaque décision d'engagement international est susceptible d'influencer le déroulement des étapes du processus d'internationalisation.

Selon cette perspective, (Johanson et Vahlne, 1977) distinguent deux mécanismes concernant le processus d'internationalisation : **l'aspect statique** et **l'aspect dynamique** qui sont étroitement liés et qui démontrent la relation entre les connaissances acquises sur les marchés et les ressources engagés. Cette relation causale est démontrée par le schéma suivant.

Figure N°II-5 : Le mécanisme basique d'internationalisation : état et aspects de changement



Source : Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*, p 26.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

L'aspect statique lié à l'état du processus d'internationalisation, concerne les ressources engagées sur les marchés étrangers en fonctions des connaissances alors que l'aspect dynamique concerne le changement lié au processus d'internationalisation, ce sont les décisions d'engagement de ses ressources sur le marché étranger et la performance de ses activités en cours.

Cette étude démontre que la connaissance du marché étranger et l'engagement sur ces marchés sont susceptibles d'influencer à la fois les décisions d'engagement des ressources à l'étranger et la performance des activités. Ces facteurs peuvent également avoir un effet rétroactif sur l'engagement sur le marché étranger et de ses connaissances. La figure précédente illustre les relations entre les différentes variables.

Le modèle proposé met en relief l'importance de l'expérience acquise par l'entreprise pour les choix liés à l'internationalisation, cette expérience et connaissance acquises à travers le cumul des activités courantes est appelé la connaissance expérientiel (Johanson J. &.-E., 1977), en effet l'intégration des connaissances expérientielles permettent d'alimenter ces processus de prise de décision et d'engagement international.

(Johanson J. &.-E., 1977) Soulignent le rôle central joué par la connaissance expérientielle, contrairement à la connaissance objective, qui ne peut être apprise que par des expériences personnelles menées sur un marché particulier.

Nous pouvons conclure qu'il n'est pas possible de pénétrer directement un marché étranger présentant des différences culturelles et linguistiques sans disposer d'une expérience préalable et d'une connaissance expérientielle de ce marché. Une fois que l'entreprise a acquis cette connaissance, laquelle constitue une source d'avantage concurrentiel, elle peut alors opter pour l'investissement direct comme mode d'entrée.

- **Limites du modèle d'Uppsala**

Plusieurs chercheurs remettent en question la validité universelle du modèle d'Uppsala. (Andersen , 1993) Critique son caractère trop séquentiel et rigide, inadapté à la diversité des trajectoires d'internationalisation. Les études sur l'international New Ventures (Oviatt & McDougall, 1997) montrent que certaines entreprises s'internationalisent directement et simultanément sur plusieurs marchés, sans suivre les étapes graduelles prévues par le modèle. De plus, la notion de « distance psychique », élément central du cadre, est jugée trop restrictive, car elle ne rend pas compte des stratégies actuelles, notamment celles des PME innovantes et

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

des *born globals*, qui visent d'emblée des marchés culturellement ou géographiquement éloignés.

1.2 Le modèle d'innovation (I-modèle) :

Les fondateurs du modèle innovation (I-modèle) (Bilkey & Tesar , 1977) se sont inspiré de l'école suédoise ils conservent deux principes du U-modèle celui de l'implication graduelle du dirigeant et le concept de distance psychologique surmontée par l'expérience sur les marchés étrangers.

Plusieurs chercheurs considèrent le modèle d'innovation comme un processus évolutif dont les étapes sont analogues à celles du processus d'adoption d'un produit. Selon Gankema, Snuif et Zwart (2000), chaque étape du processus d'internationalisation représente une innovation que l'entreprise doit franchir.

Les modèles d'innovation les plus connus expliquant le comportement à l'exportation sont ceux proposés par Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981), Moon et Lee (1990), dans leur étude *On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry*, ainsi que, plus récemment, Crick (1995). Tous ces modèles traitent le comportement exportateur en se basant sur le même principe du modèle Uppsala ; leurs seules différences se situent dans le choix des étapes, leurs nombre et dans le mécanisme initiateur de l'internationalisation (Laghzaoui, 2009). Ce modèle est particulièrement adapté aux petites et moyennes entreprises (PME), dont l'engagement international reste limité au départ, et qui évoluent selon des degrés croissants d'implication à mesure qu'elles acquièrent de l'expérience. Cependant, il ne s'applique pas pleinement aux grandes entreprises, qui disposent dès le départ de ressources leur permettant de s'engager rapidement et fortement dans des activités internationales.

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux modèles d'innovation relatifs au processus d'internationalisation.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Tableau N°II-3 : Les principaux modèles d'innovation du processus d'internationalisation

Auteur	Caractéristiques du modèle
	<p>Stade 1 : L'entreprise qui n'est pas intéressée par l'export ne répond même pas à une commande non sollicitée.</p> <p>Stade 2 : Elle est prête à répondre à une commande sollicitée, mais elle ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation.</p> <p>Stade 3 : Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation.</p> <p>Stade 4 : Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement.</p> <p>Stade 5 : Elle est une exportatrice confirmée et adapte son niveau d'exportation de manière optimale.</p> <p>Stade 6 : Elle explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.</p>
Reid (1981)	<p>Stade 1 : Connaissance de l'export – l'entreprise est consciente des problèmes de reconnaissance d'occasions d'affaires, de reconnaissance d'un besoin.</p> <p>Stade 2 : Intention d'exporter – il se développe au sein de l'entreprise des sentiments de motivations et d'attentes à l'égard de l'exportation.</p> <p>Stade 3 : Tentative à l'export – l'entreprise récolte les fruits de son engagement à l'international.</p> <p>Stade 4 : Acceptation de l'export – au vu des résultats, l'entreprise accepte ou refuse l'export.</p>
	<p>Stade 1 : Pré-engagement – l'entreprise n'est présente que sur son marché domestique et n'est pas intéressée par l'exportation.</p>

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

<p>Cavusgil (1982)</p>	<p>Stade 2 : Engagement réactif – l'entreprise évalue la possibilité d'exporter et recherche des informations pour développer cette activité.</p> <p>Stade 3 : Engagement expérimental limité – l'entreprise exporte vers des pays proches psychologiquement.</p> <p>Stade 4 : Engagement actif – l'entreprise explore systématiquement toutes les possibilités d'exporter et recourt à la distribution directe.</p> <p>Stade 5 : Engagement intense – l'entreprise partage ses ressources entre son marché domestique et les marchés étrangers pénétrés.</p>
<p>Czinkota (1982)</p>	<p>Stade 1 : L'entreprise est complètement désintéressée par l'export ; elle n'explore même pas la possibilité d'exporter.</p> <p>Stade 2 : L'entreprise est partiellement désintéressée par l'export ; elle explore la possibilité d'exporter qui apparaît comme une activité incertaine.</p> <p>Stade 3 : L'entreprise est intéressée par l'export ; elle explore activement les possibilités qu'offre l'exportation et commence à planifier cette activité.</p> <p>Stade 4 : L'entreprise exporte de façon expérimentale ; son attitude envers l'export est favorable même si elle n'exploite pas encore toutes les possibilités qu'offre l'international.</p> <p>Stade 5 : L'entreprise devient une petite exportatrice ; son attitude est favorable et son engagement à l'international, actif.</p> <p>Stade 6 : L'entreprise est une exportatrice expérimentée ; elle a une attitude très positive à l'égard de l'exportation et planifie tous ces engagements futurs.</p>

Source : Ageron, B., (2001), La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, Revue internationale P.M.E, 14 (2), P. 16.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Plusieurs chercheurs ont proposé des modèles comportementaux pour décrire le processus d'internationalisation des entreprises. Malgré leurs spécificités, ces approches partagent une idée centrale : l'internationalisation est un processus progressif, influencé par l'expérience, la structure interne, l'environnement externe, et les décisions managériales.

Bilkey et Tesar (1977) ont été parmi les premiers à concevoir l'internationalisation comme une succession d'étapes évolutives, allant de l'absence totale d'intérêt pour l'exportation jusqu'à l'engagement sur des marchés culturellement éloignés. Ils mettent en avant le rôle de l'apprentissage ainsi que la volonté managériale dans la transition entre ces différentes phases.

Cavusgil (1980) a enrichi cette perspective en identifiant cinq étapes clés, depuis l'orientation exclusivement domestique jusqu'à une stratégie internationale pleinement intégrée. Son modèle insiste sur l'importance des ressources internes et de la capacité managériale à soutenir ce développement. Il montre que l'engagement international repose sur une logique d'accumulation progressive de connaissances et de ressources, renforçant la capacité à gérer des marchés plus complexes.

Czinkota (1982) a introduit une vision plus différenciée, en segmentant les entreprises selon leur niveau de préparation à l'internationalisation. Il souligne que la trajectoire internationale varie fortement d'une entreprise à une autre, selon leur capacité à répondre aux exigences de l'exportation, en lien avec le soutien institutionnel et la structuration interne. Ce modèle met en évidence l'hétérogénéité des profils et la nécessité d'une adaptation structurelle.

Reid (1981) adopte une approche cognitive et décisionnelle, en distinguant cinq étapes : prise de conscience, recherche d'informations, expérimentation, évaluation, puis prise de décision. Son modèle met l'accent sur les mécanismes internes d'analyse et d'arbitrage qui conduisent une entreprise à accepter ou rejeter durablement l'internationalisation

En conclusion on peut dire que ces modèles permettent de comprendre que l'internationalisation n'est pas un acte ponctuel, mais un cheminement évolutif, structuré autour de l'apprentissage, de la préparation interne, et de la réponse aux environnements externes. Chacun apporte un éclairage complémentaire :

- Bilkey (1977), Cavusgil (1980) et Reid (1981) insistent sur les phases comportementales et cognitives.
- Czinkota (1982) met en lumière l'hétérogénéité des entreprises.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Il faut savoir aussi que l'entreprise qui souhaite s'internationaliser ne doit pas passer forcément par les 6 étapes, elle peut être bloquée dans l'une de ces étapes, ou bien elle stoppe son développement international au niveau de l'une de ses étapes.

Leonidou et Katsikeas (1996) suggèrent que les étapes de ces différents modèles peuvent être présentées généralement en trois principales phases à savoir : le pré-engagement, l'engagement initial et l'engagement avancé. **Tableau N°II-4** : Tableau synthèse des modèles d'innovation : les trois étapes d'engagement des PME à l'export

Étape	Développement export	Types d'entreprises
Pré-engagement	Absence totale d'activité à l'export	Entreprises se focalisant uniquement sur le marché national et ne manifestant aucun intérêt pour l'export.
		Entreprises se focalisant uniquement sur le marché national mais envisageant sérieusement le développement d'activités export.
		Entreprises ayant déjà exporté par le passé mais ne le faisant plus
Engagement initial	Exportations sporadiques, prise en considération des différentes options s'offrant à l'entreprise	Entreprises ayant le potentiel d'augmenter leur niveau d'engagement à l'international mais incapable de faire face aux demandes à l'export
Engagement avancé	Exportations régulières et intensives	Entreprises ayant accumulé de l'expérience sur les marchés étrangers et envisageant des formes plus engageantes de développement international

Source : adapté de Leonidou, L. C., & Katsikeas, C. S. (1996). *The export development process : An integrative review of empirical models*. Journal of International Business Studies, p.534

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Malgré la dominance du modèles incrémental (U Model) ainsi que (I Model) dans les recherches qui concerne l'internationalisation et leurs contributions à la compréhension du processus d'engagement à l'international, ces travaux ont été critiqués à cause de leurs insuffisances dans l'explication des nouvelles formes d'internationalisation,

Le modèle d'internationalisation par étapes, bien que largement reconnu, présente plusieurs limites. Il n'est pas universel, car certaines entreprises s'internationalisent précocement et de manière opportuniste, sans suivre une progression linéaire. L'émergence de firmes telles que les *born globals* et les *international new ventures* illustre également l'inadéquation des modèles progressifs, ces entreprises étant tournées vers l'international dès leur création. Enfin, les trajectoires des PME sont diverses et parfois non linéaires : certaines accèdent directement aux marchés étrangers, d'autres stagnent ou se retirent, remettant en cause la rigidité des modèles traditionnels.

En somme, ces constats montrent que le modèle par étapes ne peut expliquer la diversité des parcours stratégiques observés dans la réalité. Des approches alternatives, plus flexibles et plus sensibles au contexte, sont donc nécessaires pour comprendre les comportements d'internationalisation contemporains.

2 L'approche par réseau :

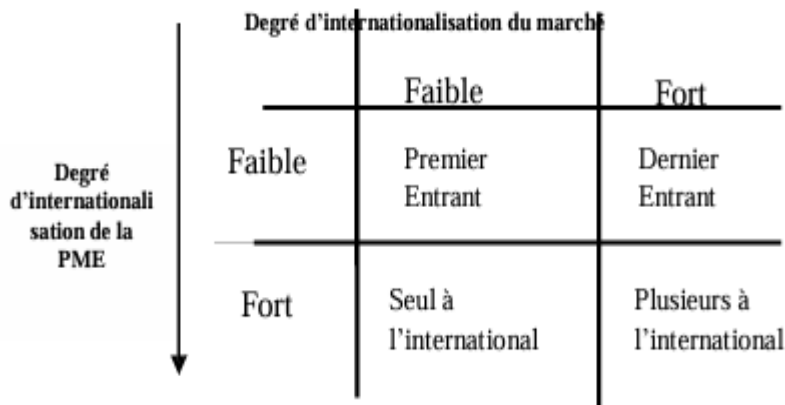
Le L'approche par les réseaux s'est développé par les fondateurs du modèle Uppsala Johanson et vahlne (1990), qui ont réexaminé le modèle (1977) pour mettre l'accent sur l'importance de la position de l'entreprise dans son réseau. Ils reprennent les concepts du modèle original (engagement, connaissance, activité actuelle et prise de décision) pour expliquer les motivations et les modalités d'internationalisation en plaçant l'entreprise dans un cadre multilatérale plutôt qu'unilatérale mobilisant des relations inter et intra-organisationnelles.

L'appartenance à un réseau facilite l'entrée sur les marchés étrangers, joue un rôle crucial dans le succès de l'expansion internationale en réduisant les incertitudes et la distance psychique. À l'inverse, l'exclusion de ces réseaux constitue un frein important à l'internationalisation. Ces relations favorisent aussi la construction d'une confiance mutuelle avec les partenaires étrangers, ce qui permet à l'entreprise de mieux anticiper leur comportement. Cela se traduit par une transformation de son comportement stratégique, ainsi que de ses décisions en matière de déploiement et de destination d'investissement à l'international.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

En effet Johanson et Mattson (1988) cités par (Khayat, 2004) considèrent l'internationalisation comme un processus cumulatif selon lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme. Ils ont identifié quatre situations. La Figure N°II-6 illustre les différentes situations d'internationalisation :

Figure N°II-6 : L'internationalisation selon l'approche des réseaux.



Source: Johanson (J), et Mattson (L), Interorganizational in industrial system- A Network approach, Croom Helm, london 1988, Page 289.

- **Premier entrant (early starter) :**

Dans cette première situation l'entreprise exerce sur un marché dont le degré d'internationalisation est faible. En revanche le degré d'internationalisation de la firme est faible, cela se traduit par le fait que la firme possède peu de relation avec les firmes étrangères, et une connaissance limitée sur les marchés étrangers. Elle recourt à l'exportation pour acquérir de l'expérience, à ce stade l'entreprise doit mettre en place les dispositifs nécessaires tels que l'ajustement qualitatif et quantitatif des ressources pour faire face à la demande des nouveaux marchés. Une fois elle devient plus internationalisée, elle passe à l'étape suivante.

- **Le seul à l'international (the lonely international) :**

L'entreprise dans ce cas est hautement internationalisée grâce à son expérience, elle peut accéder à des nouveaux réseaux et étendre son activité, mais elle opère sur un marché dans le degré d'internationalisation est faible.

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

- **Les derniers entrants (the late starter) :**

Dans cette situation l'entreprise a peu d'expérience à l'international, elle se trouve dans un marché hautement internationalisé, mais elle possède un réseau intérieur qui constitue une force motrice son développement international.

- **Plusieurs entreprises à l'international (the international among others) :**

Dans ce stade l'entreprise est hautement internationalisée ainsi que son marché, elle opère dans un réseau compétitif qui peut être la meilleure alternative stratégique pour les petites firmes à travers les coopérations les alliances et les jointe venture.

On peut conclure selon (Coviello N. E., 1997) lorsqu'une entreprise identifie des insuffisances dans son réseau relationnel ou constate un manque d'expérience, elle tend à rechercher de nouvelles alliances, en particulier avec des partenaires occupant des positions clés au sein de réseaux étrangers. Cette démarche lui permet de bénéficier de ressources complémentaires, tout en développant un climat de confiance et en renforçant son capital de connaissances organisationnelles.

3 L'approche par les ressources :

Afin d'éclairer le processus de développement international des entreprises, plusieurs chercheurs se sont référés à des cadres théoriques issus de l'économie. (Khayat, 2004) Met en avant certains travaux dont les apports s'inscrivent dans cette perspective. L'approche fondée sur les ressources considère que les entreprises tirent leur rentabilité et leur avantage concurrentiel durable de la possession de ressources uniques, (Barney, 1996). Elle ne se limite pas à la simple détention de ressources, mais englobe également la capacité à apprendre et à développer de nouvelles compétences organisationnelles. Ces compétences permettent de créer, coordonner et mobiliser les ressources de manière efficace.

Selon (Penrose, 1959), l'indivisibilité des ressources productives conduit à leur sous-utilisation ce qui pousse les entreprises à s'étendre sur les marchés étrangers pour en maximiser l'usage. (Montgomery, 1991) Précisent que certaines ressources spécifiques n'apportent de valeur que dans des contextes particuliers, tandis que des ressources moins spécialisées peuvent soutenir une diversification plus large. En conséquence, le processus d'internationalisation des PME est influencé autant par les ressources disponibles que par la capacité organisationnelle à apprendre et à innover (Tallman et Fladmoe-Lindquist, 1994).

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Dans ce contexte (Tallman et Fladmoe-Lindquist, 1994) mettent en avant un modèle selon lequel l'internationalisation repose sur la disponibilité des ressources et la volonté de développer les capacités d'apprentissage organisationnel. La figure illustre ce modèle :

Figure N°II-7 : Ressources, apprentissage et multinationales.

		Disponibilité des ressources	
		Faible	Fort
Intérêt lié au développement des capacités d'apprentissage organisationnel	Fort	<i>Quadrant 1</i> : Firmes nationales : - intérêt marginal aux marchés internationaux. -exportation et licences -faibles résultats des stratégies multinationales	<i>Quadrant 3</i> : Multinationales statiques : -la recherche de la domination du marché -internationalisation élevée -faibles risques/faibles recettes
	Faible	<i>Quadrant 2</i> : les multinationales apprenantes : -recherche de croissance rapide -coopération -centralisation sur la croissance	<i>Quadrant 4</i> : multinationales globales : -centrées sur le marché global -structure en réseau -recettes élevées selon les objectifs prévus

Source : Tallman, S. et K. Fladmoe-Lindquist (2002), —Internationalization, Globalisation and Capability Based Strategy“. California Management Review, 45 (1), pp. 119.

- Les entreprises disposant de ressources limitées et d'une faible capacité d'apprentissage organisationnel (quadrant 2) ont peu de chances de s'engager dans un processus d'internationalisation, faute de connaissances suffisantes pour envisager des alternatives adaptées aux contraintes de ce développement.
- Celles qui, malgré une faible dotation en ressources, manifestent une forte motivation à se projeter à l'international (quadrant 1), perçoivent les bénéfices potentiels de la multinationalisation, mais demeurent incapables, en raison de leurs structures et moyens, d'opérer une transformation complète.
- Les firmes dotées de ressources importantes mais dépourvues de compétences organisationnelles ou d'une capacité d'apprentissage suffisante (quadrant 4) privilégient l'internationalisation de nouvelles ressources, faute de pouvoir exploiter efficacement celles déjà existantes

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

- Enfin, les entreprises qui combinent une disponibilité élevée de ressources et une forte capacité d'apprentissage organisationnel (quadrant 3) se trouvent dans une position optimale pour évoluer vers la multinationalisation. À ce stade de développement, elles dépassent le cadre des petites structures et requièrent des organisations en réseau afin de préserver leur flexibilité stratégique.

4 L'internationalisation rapide et précoce :

Le terme « l'Entreprise à Internationalisation Rapide et Précoce » (EIRP), appelée aussi « born global » qui a été introduit par (Rennie M. , 1993) ou encore « Entreprise Nouvelle et Internationale » (ENI) aussi appelée « International New Venture » (INV) par (Oviatt & McDougall, 1994), ces appellations apparus à la fin des années 1980 s'avèrent pertinentes pour comprendre l'internationalisation rapide des jeunes entreprises (Dominguez, 2015) contrairement au modèle Uppsala qui se base sur la distance psychologique et l'expérience, évoquées précédemment, le modèle de l'internationalisation accélérée met en lumière des stratégies plus dynamiques adoptées par certaines entreprises. Celles-ci privilégient une entrée rapide sur les marchés internationaux, sans nécessairement passer par toutes les étapes d'apprentissage progressif.

Ce modèle considère que l'internationalisation peut être influencée par plusieurs facteurs déterminants, notamment la taille de l'entreprise, l'expérience préalable en matière d'internationalisation, l'âge organisationnel et le niveau de connaissance des marchés étrangers. Les entreprises qui disposent d'une base locale solide mais qui préfèrent d'éviter les risques liés à une expansion progressive choisissent alors d'opérer une internationalisation plus directe et rapide.

Dans leurs travaux (Oviatt & McDougall, 1997) définissent les *International New Ventures* comme « les entreprises qui, dès leur création ou peu de temps après, cherchent à tirer un avantage compétitif significatif de l'exploitation de ressources et de la vente de produits dans de multiples pays ».

A son tour Rennie (1993, p. 46) qualifie de « **Born-global** » les entreprises qui « ont commencé à exporter, en moyenne, seulement deux ans après leur création et réalisent 76% de leur chiffre d'affaires à l'exportation ».

D'après les deux définitions on peut remarquer que, Les deux Appellations (Born Global et INV) ne sont pas synonymes. D'après (Oviatt M. , 1994) l'appellation INV englobe celui du «

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Born global » en effet l'internationalisation des **Born global** se produit peu de temps après la création de l'entreprise.

Ces définitions montrent aussi qu'on peut être international à travers l'utilisation des ressources et la commercialisation des biens et produits sur plusieurs pays. Ces mêmes auteurs proposent une autre définition plus large aux INV en 1997 : « entreprises dont on peut observer des liens avec l'étranger dans une courte période de temps conventionnellement acceptée après sa formation » (Oviatt & McDougall, 1997, p. 92) . Ces auteurs précisent que cette courte période est inférieure à 6 ans. Ce profil d'entreprises se retrouve fréquemment dans des secteurs où la connaissance et l'innovation technologique constituent des leviers essentiels de création de valeur (Knight & Cavusgil, 2004). La détention de ressources distinctives les pousse à adopter rapidement des stratégies internationales afin de sécuriser un avantage compétitif durable et assurer leur rentabilité. Ce besoin de réactivité stratégique explique souvent leur tendance à contourner les étapes classiques de l'internationalisation.

- **La théorie des International New Venture de Oviatt et McDougall**

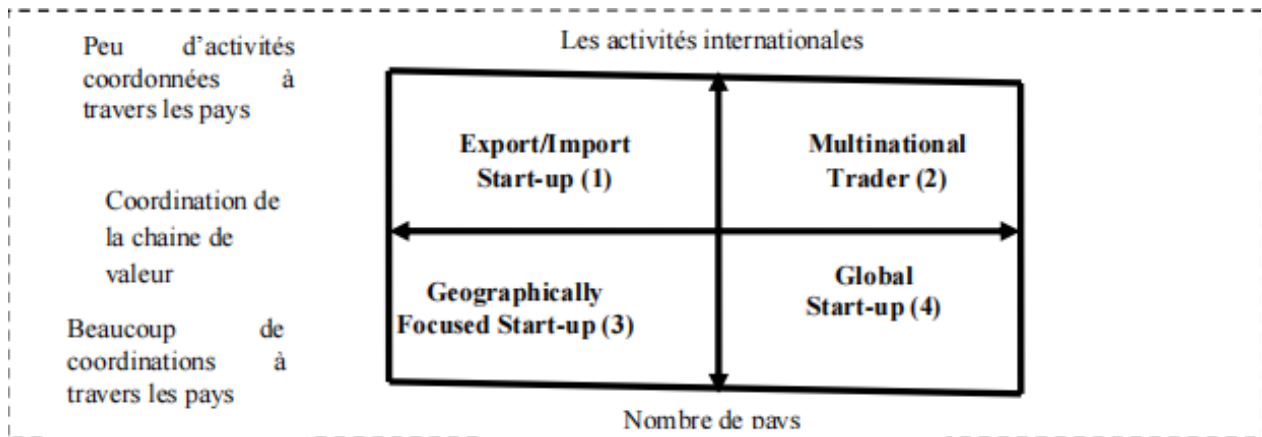
Dans leur contribution théorique, Oviatt et McDougall (2005) expliquent les raisons pour lesquelles certaines entreprises optent pour une internationalisation rapide, dès les premières étapes de leur existence. Selon eux, la vitesse d'internationalisation peut être analysée à travers trois indicateurs principaux :

- Le délai entre la création de l'entreprise et sa première entrée sur un marché étranger,
- La rapidité avec laquelle elle pénètre différents marchés cibles,
- Et la vitesse à laquelle elle s'engage activement dans des opérations internationales.

Selon la figure suivante Oviatt et McDougall (2005) ont proposé quatre types d'International New Venture selon deux critères : le nombre de pays impliqués (Peu Vs Plusieurs), et la coordination des activités d'internationalisation (Peu Vs Plusieurs).

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

Figure N°II-8 : Typologie des International New Ventures



Source: Oviatt, M., Mcdougall, P., 2005. Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*. Vol 36. N° 1. P.37.

La figure II-8 propose une nouvelle typologie d'entreprises internationales illustrée composée de quatre d'entreprises différentes.

Tout d'abord, il existe deux catégories d'entreprises de type traditionnel qui opèrent à la fois en tant qu'exportateurs et importateurs (1 et 2). Leurs sources d'avantage concurrentiel résident essentiellement dans la connaissance de la logistique. **Les start-ups exportatrices/importatrices** sont des jeunes entreprises qui se limitent généralement à un petit nombre de pays, souvent choisis en fonction des familiarités culturelles ou des expériences antérieures du dirigeant. Leur avantage concurrentiel repose principalement sur une maîtrise logistique, leur permettant de gérer efficacement les flux commerciaux à l'international.

Les multinational traders sont des structures qui opèrent à plus grande échelle et ciblent un éventail plus large de pays. Elles exploitent les opportunités commerciales dans les zones géographiques où elles possèdent déjà des réseaux d'affaires solides ou facilement activables. Leur force réside également dans l'optimisation des circuits logistiques.

Le troisième type d'INV ce sont les start-ups concentrées géographiquement « **Geographically Focused Start-ups** », ces entreprises concentrent leurs activités dans des zones régionales spécifiques, en s'adaptant aux besoins ciblés de ces marchés. Leur avantage compétitif provient d'une **coordination fine des activités de la chaîne de valeur**, notamment dans les domaines du développement technologique, de la gestion des connaissances et de la production.

Enfin, les « **Global Start-Ups** » elle représente la forme de nouvelles entreprises internationales la plus complexe. Elles fondent leur avantage concurrentiel sur la une forte

Chapitre 2 : Cadre théorique du processus d'internationalisation

coordination de leurs activités réparties sur plusieurs territoire géographique. Elles réagissent dans plusieurs pays de façon proactive, pour acquérir des ressources et commercialiser leurs produits sur les marchés étrangers.

- **Les limites de la théorie des *International New Ventures (INV)***

Bien que le modèle des *International New Ventures* suscite un intérêt croissant dans la littérature en management international et en entrepreneuriat, plusieurs limites ont été mises en évidence :

- Difficulté d'identification : Les INV demeurent complexes à repérer empiriquement, en raison du manque de bases de données intégrant simultanément la précocité et la rapidité de leur internationalisation.
- Champ théorique encore émergent : L'approche INV relève de l'entrepreneuriat international, un domaine de recherche encore en construction, ce qui en réduit la maturité conceptuelle.
- Manque d'études empiriques approfondies : Les travaux existants explorent peu les différentes formes d'INV (par exemple, start-ups globales, concentrées géographiquement, etc.), et abordent rarement des dimensions telles que la survie à long terme, la croissance ou la durabilité de l'avantage concurrentiel.
- Absence de modèle unifié : Aucun cadre théorique universel ne fait consensus ; les modèles proposés varient considérablement selon les variables privilégiées (ressources, réseaux, motivations, environnement, etc.).
- Typologie restrictive : La théorie INV s'applique principalement aux PME innovantes à forte intensité technologique, ce qui limite sa portée et sa généralisation à d'autres secteurs ou catégories d'entreprises.

Conclusion du chapitre :

Il ressort de cette analyse que la mondialisation, malgré ses inconvénients, a joué un rôle déterminant dans la redéfinition des dynamiques économiques contemporaines. En réduisant les barrières spatio-temporelles, en facilitant les échanges et en multipliant les opportunités d'accès aux marchés, elle a ouvert de nouvelles perspectives aux entreprises, notamment celles des pays en développement. L'internationalisation, apparaît non seulement comme une stratégie d'expansion, mais également comme un impératif de compétitivité dans un environnement marqué par l'interdépendance croissante des économies.

Ce chapitre a permis de retracer les fondements, les évolutions et les contributions majeures des principales théories traitant de l'internationalisation des entreprises, tout en en soulignant les limites.

À la lumière des travaux existants, il apparaît que la théorie dominante en matière d'internationalisation demeure celle fondée sur l'approche séquentielle. Celle-ci met en exergue le rôle central de la « distance psychique », dont l'impact est supposé diminuer grâce à l'apprentissage progressif acquis par l'entreprise sur les marchés étrangers. Néanmoins, cette perspective, bien qu'utile dans certains contextes, ne permet pas de rendre compte de l'ensemble des comportements observés dans la réalité économique, ouvrant ainsi la voie à de nombreuses critiques et au développement d'approches alternatives.

La littérature récente a également mis en lumière l'apparition d'un phénomène nouveau : celui des entreprises dites nouvellement internationales marqué par des sauts d'étapes. Cette dynamique remet en question plusieurs cadres théoriques classiques, jugés inadaptés pour expliquer de telles trajectoires.

En somme, la diversité des approches théoriques en matière d'internationalisation souligne avant tout la complexité du phénomène. Aucune théorie, prise isolément, sera capable d'expliquer ce phénomène toute seule. Ces approches apparaissent donc complémentaires, chacune apportant un éclairage spécifique selon les contextes, les types d'entreprises et les temporalités considérées.

Chapitre 3 :
Hypothèses, épistémologie et
méthodologie de recherche

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Section 01 : Contexte de l'étude et choix des variables de la recherche.

Cette section définit le cadre opérationnel sur lequel repose notre projet de recherche. Elle s'ouvre par un aperçu de l'internationalisation des entreprises algériennes par l'exportation et aussi la réalité de la pratique d'intelligence économique en Algérie, ensuite la nature du lien envisagé entre les deux variables clés de notre étude. Enfin, nous procéderons à la définition des variables retenues ainsi qu'à la formulation des hypothèses principales que nous chercherons à valider au cours de notre investigation empirique.

1 Aperçu sur les exportations des entreprises algériennes et la pratiques d'intelligence économique en Algérie :

L'économie algérienne repose principalement sur les exportations d'hydrocarbures, qui représentent la quasi-totalité des recettes extérieures du pays. Dans ce contexte, la diversification des exportations hors hydrocarbures constitue un objectif stratégique récurrent des politiques publiques, perçue comme un levier de croissance plus stable et plus durable.

Malgré les réformes engagées pour favoriser l'ouverture économique, la structure des exportations reste fortement concentrée sur le secteur énergétique, tandis que la participation du secteur privé demeure faible, tant en volume qu'en diversité de produits exportés.

En effet, les petites et moyennes entreprises (PME) représentent environ 97 % du tissu entrepreneurial algérien, mais leur contribution aux exportations hors hydrocarbures reste très faible, mise à part quelques grands groupes industriels structurés tel que Cevital.

D'après les statistiques de l'Agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX) et de la Chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI), l'Algérie comptait, en 2018, environ 800 PME exportatrices, concentrées essentiellement dans les secteurs de la pétrochimie, de l'agroalimentaire et de l'agriculture (Douffi, 2022).

Le profil sectoriel des entreprises exportatrices explique que 16 % des PME opèrent dans l'industrie manufacturière, cette dernière est faiblement représentée à l'export. Le secteur agricole exporte principalement les dattes, les truffes et l'huile d'olive, tandis que le secteur des services, qui constitue près de 50 % des PME, est quasi absent à l'international.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

La structuration de l'intelligence économique en Algérie s'inscrit dans une dynamique progressive marquée par des tentatives nationales visant à encadrer et à institutionnaliser cette démarche stratégique. Face aux enjeux de la mondialisation et à l'intensification de la concurrence internationale, les pouvoirs publics ont entrepris plusieurs initiatives pour promouvoir une culture de veille, de protection de l'information et d'influence.

- **Le manuel de la DGIEEP (2010) :**

Parmi les rares actions concrètes menées par l'État algérien pour institutionnaliser l'intelligence économique (IE), la publication en 2010 par la **Direction Générale de l'Intelligence Économique, des Études et de la Prospective (DGIEEP)** d'un **manuel de formation** constitue une étape importante. Ce document visait à mettre en place une stratégie de formation continue et structurée à destination des cadres nationaux, avec pour objectif le renforcement de leurs capacités dans les domaines de la veille stratégique, de la protection de l'information et de l'influence.

Au-delà de la formation, le manuel avait pour ambition d'accompagner les entreprises industrielles algériennes dans leur adaptation aux défis de la mondialisation, en leur proposant des outils pratiques et adaptés à leurs besoins stratégiques. Le document propose la définition suivante de l'intelligence économique :

« L'intelligence économique est habituellement définie comme l'ensemble des actions de surveillance de l'environnement national et international en vue de recueillir, traiter, analyser et diffuser toute information utile aux acteurs économiques. Elle intègre la protection (sécurité) de l'information ainsi produite et son utilisation dans des actions d'influence et de lobbying. » (DGIEEP, 2010)

Cependant, cette définition a été critiquée par plusieurs auteurs, pour son caractère générique. Elle ne précise ni les sources de l'information, ni sa finalité stratégique, ni les processus concrets de transformation de l'information en connaissance utile à la décision.

- **Limites structurelles du cadre national**

À la différence des pays développés, où l'IE s'appuie sur des systèmes d'information robustes, l'Algérie souffre d'une absence d'un **Système National d'Information Économique (SNIE)** cohérent et opérationnel. Comme le souligne (Bouroubi M. , 2012) plusieurs projets structurants ont été envisagés depuis les années 1970 (projet ALGIST, BIBA, catalogue collectif), sans

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

résultats tangibles. Quatre études majeures, portées par des organismes comme le CNIDE, l'ONS ou le PNUD, ont proposé différents modèles de SNIE, mais aucun n'a été mis en œuvre de manière concrète.

Les principaux blocages identifiés sont :

- Une faible utilisation des publications scientifiques ;
- Une faible fiabilité et disponibilité des données statistiques ;
- L'absence de stratégie nationale cohérente ;
- L'absence de canaux formels de collecte, d'archivage et de diffusion scientifique.
- L'absence de culture de veille au sein des structures économiques.

Cette situation freine non seulement la compétitivité des entreprises, mais aussi l'intégration effective de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise.

Malgré un environnement peu favorable, certaines actions concrètes méritent d'être mentionnées :

- L'organisation de formations qualifiantes pour des cadres d'entreprises ;
- La création d'une direction générale dédiée à l'IE au sein du ministère de l'Industrie ;
- La publication du manuel de la DGIEEP en 2010, élaboré à partir d'un diagnostic des besoins informationnels dans le secteur industriel.

• **Pratique en entreprise : un concept encore marginalisé**

Dans la réalité, l'intelligence économique en Algérie demeure largement connue mais peu pratiquée au sein des entreprises, en particulier les PME. Aucune structure formelle d'intelligence économique n'a été identifiée au sein de l'échantillon étudié. Si certaines pratiques informationnelles existent de manière ponctuelle, elles restent toutefois insuffisamment développées pour être considérées comme de véritables systèmes d'intelligence économique à part entière.

Les initiatives de sensibilisation, bien que présentes (notamment par la DGIEEP), n'ont pas encore permis de faire émerger une culture d'intelligence économique dans le tissu économique national. L'IE reste perçue comme une approche secondaire, voire abstraite, et souffre de la même marginalisation que la fonction marketing dans les années 1990, initialement rejetée par les entreprises publiques pour des raisons culturelles, organisationnelles et idéologiques.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

2 L'intelligence économique comme système d'information stratégique dans le processus de prise de décision stratégique (décision d'internationalisation) :

Cette partie s'intéresse au rôle de l'intelligence économique en tant que système d'information stratégique dans le cadre du processus de prise de décision stratégique, plus particulièrement dans les décisions d'internationalisation des entreprises. L'objectif est de montrer comment le système de veille stratégique qui est la composante principale du système d'intelligence économique permet de collecter, traiter et diffuser des informations pertinentes pour orienter les choix des décisions stratégiques à l'international.

- **Prise de décision et intelligence économique**

En prolongeant le lien établi au chapitre 1 entre les techniques de décision et les types de décisions, il convient de distinguer deux approches. Les décisions programmées, qui concernent des situations répétitives et bien structurées, reposent généralement sur l'exploitation de données quantitatives. À l'inverse, les décisions non programmées, caractérisées par leur nouveauté, leur complexité et leur faible structuration, mobilisent davantage l'intuition, l'imagination et le jugement du décideur, et s'appuient principalement sur des informations qualitatives. Ainsi, le premier type de décision se fonde sur des procédures standardisées, formelles et clairement définies, tandis que le second repose sur des informations souvent issues de sources informelles et moins structurées. C'est dans cette perspective que l'on peut mettre en évidence le rôle central des systèmes d'intelligence économique, qui permettent d'éclairer et de soutenir la prise de décision.

La contribution essentielle de l'intelligence économique à la décision stratégique réside dans l'étape de diffusion de l'information produite au sein du processus de veille stratégique. C'est l'articulation entre le système de veille stratégique et le système de pilotage.

La décision d'internationalisation, telle qu'elle est décrite dans les modèles progressifs comme celui d'Uppsala, repose sur l'accumulation de connaissances, la réduction de l'incertitude et la compréhension de l'environnement externe (Johanson J. &.-E., 1977). Or, dans un contexte économique globalisé, volatil et complexe, la capacité d'une entreprise à détecter les signaux faibles, à anticiper les évolutions géopolitiques, réglementaires ou concurrentielles, et à choisir

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

ses marchés cibles repose de plus en plus sur des systèmes d'information stratégiques avancés. C'est dans ce cadre que l'intelligence économique (IE) prend tout son sens.

L'IE, à travers sa fonction de veille stratégique, constitue un système dit système d'information évolué (Bouroubi, 2012), fonctionnant en parallèle avec les systèmes d'information classiques de l'entreprise. Contrairement à ces derniers, qui se limitent souvent à des données codifiées et internes (comptabilité, indicateurs opérationnels, reporting), l'intelligence économique mobilise des sources externes, informelles et qualitatives : publications, décisions gouvernementales, rumeurs industrielles, évolutions technologiques, etc. (Lesca, 1994).

Elle permet ainsi de :

- **Réduire la distance psychique**, en apportant une meilleure compréhension des cultures, des normes, ou encore des attentes institutionnelles ;
- **Anticiper les risques** associés à l'entrée sur un nouveau marché (barrières réglementaires, instabilité politique, comportements concurrentiels) ;
- **Identifier des opportunités d'alliance, d'investissement ou d'implantation**, grâce à une surveillance active de l'environnement ;
- **Nourrir le processus décisionnel** à chaque étape de l'internationalisation : choix du marché, mode d'entrée, calendrier, stratégie de présence.

Selon la typologie de Mayère (1990) l'information utilisée dans ce cadre relève du niveau stratégique décisionnelle. Le système de veille stratégique, en tant que capteur d'information, devient donc une ressource majeure pour toute entreprise cherchant à s'internationaliser de manière éclairée, structurée et durable.

Ainsi, l'IE complète parfaitement l'approche d'Uppsala : là où l'entreprise avance prudemment, par l'expérience et l'engagement progressif, l'intelligence économique accélère l'apprentissage, et oriente les décisions vers les marchés étrangers.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Figure N°III-1 : Le système d'information de veille stratégique et les décisions d'internationalisation



Source : réaliser par nos soins.

La figure met en évidence une distinction fondamentale entre deux composantes du système d'information :

- Le système d'information classique (SIC), chargé de traiter les flux formels et structurés issus du système opérant,
- Le système de veille stratégique, qui collecte, analyse et restitue des informations externes, non structurées et anticipatives.

Ces deux composantes, lorsqu'elles sont intégrées et coordonnées, forment un système d'information évolué (Bouroubi, 2012), indispensable à une gouvernance stratégique efficace. Dans un contexte d'internationalisation, cette architecture informationnelle devient fondamentale pour alimenter le système décisionnel.

Le système de veille stratégique joue ici un rôle clé en assurant :

- Une connexion directe avec l'environnement externe, via l'observation des concurrents, des tendances géopolitiques, technologiques ou réglementaires ;
- Une anticipation des menaces et des opportunités sur les marchés cibles ;
- Une réduction de l'incertitude liée à la distance psychique, concept central du modèle d'Uppsala.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Ces informations stratégiques, une fois intégrées, sont transmises au système décisionnel, lequel oriente ensuite le système opérant vers des choix d'implantation, de mode d'entrée ou de repositionnement sur un marché étranger.

Ainsi, dans une logique d'internationalisation progressive, l'intelligence économique matérialisée ici par le sous-système de veille stratégique permet d'accélérer l'apprentissage organisationnel, de renforcer la réactivité, et de sécuriser les engagements sur les marchés étrangers.

- **Intégration de l'intelligence économique dans l'approche par les réseaux :**

Dans l'approche par les réseaux cités précédemment, qui insiste sur le rôle central des réseaux, de l'apprentissage expérientiel et de l'accumulation de connaissances pour l'internationalisation, l'intelligence économique peut être introduite comme un système d'information stratégique venant alimenter l'entreprise en données, signaux faibles et analyses nécessaires à la prise de décision internationale.

L'IE contribue à réduire l'incertitude, à mieux comprendre les environnements étrangers, à anticiper les mouvements concurrentiels et à identifier des opportunités d'entrée ou de partenariat. Elle vient ainsi compléter le processus d'apprentissage expérientiel décrit par (Johanson & Vahlne, 2009) en fournissant des connaissances externes issues d'un système veille structurée (veille concurrentielle, réglementaire, technologique, socioculturelle, etc.).

L'intelligence économique renforce aussi la capacité de l'entreprise à établir des relations efficaces au sein des réseaux d'affaires, en lui permettant de :

- Repérer les acteurs clés dans un marché étranger,
- Comprendre les dynamiques locales (culture, réglementation, risques),
- Construire une confiance basée sur la connaissance plutôt que sur l'improvisation.

Dans cette perspective, l'intelligence économique joue un rôle de soutien critique à la décision stratégique. Elle agit non seulement en amont du processus d'internationalisation, dans l'évaluation des marchés potentiels en facilitant le choix des marchés cibles et des partenaires à travers son système de veille stratégique, mais aussi en aval, en alimentant l'apprentissage continu de l'entreprise sur son environnement international.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

3 Choix des variables explicatives et la formulation des hypothèses de la recherche :

Nous regroupons les variables de notre recherche en deux catégories : les variables explicatives et la variable à expliquer. La variable explicative, ou variable indépendante, est représentée par l'intelligence économique, tandis que l'internationalisation, appréhendée à travers l'activité d'exportation, représente la variable à expliquer ou dépendante.

Conformément à la littérature, l'intelligence économique est considérée comme un système global articulé autour de trois fonctions complémentaires et simultanées : la veille stratégique, la protection de l'information et l'influence. Ces dimensions permettent à l'entreprise de mieux comprendre son environnement, de sécuriser ses connaissances stratégiques et d'agir sur son environnement concurrentiel.

Par ailleurs, l'engagement international est appréhendé de manière multidimensionnelle, en combinant l'intensité des activités à l'export, l'étendue géographique des marchés servis ainsi que l'expérience accumulée par l'entreprise dans ses opérations internationales.

3.1 La validation des instruments de mesure de la variable intelligence économique :

Comme nous l'avons déjà cité dans le premier chapitre, la fonction d'intelligence économique ne peut se réaliser sans la pratique de trois fonctions simultanément qui sont la fonction veille stratégique, la fonction sécurité informationnelle et fonction influence.

La revue de littérature nous a permis de dégager les trois composantes de l'intelligence économique. Les variables explicatives de l'intelligence économique peuvent se regrouper en quatre groupes :

3.1.1 La mesure de la variable veille stratégique :

La difficulté de mesure de l'activité de veille est due à l'absence d'un modèle précis qui décrit le comportement de veille par les managers d'entreprise. Cette difficulté a poussé les chercheurs à proposer des indicateurs de mesure. Hambrick (1982) a recommandé deux indicateurs qui sont : fréquence de veille, le niveau d'intérêt et le mode de veille.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

- **La fréquence de l'utilisation de la veille stratégique :**

Elle se réfère à la fréquence par laquelle les managers surveillent leur macro et micro environnement. Hambrick (1982) à travers son travail intitulé « Environmental Scanning and Organizational Strategy » en 1982 a proposé de mesurer la fréquence de veille selon une échelle de mesure likert de 7 points passant du rare au plus fréquent. De son côté Daft (1988), avec leurs travail intitulé « Chief executive scanning, environnemental characteristics, and company performance : an empirical study » ont proposé le même instrument de mesure en utilisant une échelle likert de 5 points.

- **L'intérêt a la veille :**

Cet item se réfère au degré d'importance accordé par les managers à leurs environnements durant la pratique de la veille. A partir des travaux de plusieurs auteurs (Temtime, 2001) ont proposé de mesurer le niveau d'intérêt selon 5 niveaux partant de ce qui (n'est pas du tout intéressant au très intéressant). De son côté (Hambrick, 1982) a proposé de mesurer le niveau d'intérêt selon l'échelle likert de 5 niveaux :

- Je n'essaye pas généralement d'être au courant de ce type d'informations.
- J'essaye d'être au courant par rapport aux tendances et événements majeurs de ce secteur de l'environnement.
- J'essaye d'être au courant en détail par rapport aux tendances et événements majeurs de ce secteur de l'environnement.
- J'essaye d'être au courant des détails de la plupart des tendances ou événements de ce secteur de l'environnement.
- J'essaye de connaître tous ce que je dois connaître de ce secteur de l'environnement.

- **Le nombre d'heures consacrées à la veille :**

Cet item est utilisé pour mesurer le nombre d'heures que le manager consacre à sa pratique de veille par rapport à un secteur de l'environnement, cet item reste moins commode par rapport aux deux premiers indicateurs.

La revue de littérature montre l'absence d'échelles de mesure pour cet item, en se basant sur deux études, celle de (Choo, 1993) et (Auster, 1993) cet item est mesuré à l'aide de la question suivante : Dans un jour normal, Quel est le nombre d'heures que vous consacrez à la pratique de veille ?

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

- **Le mode de veille :**

Le mode de veille représente la nature de la source d'information, il existe plusieurs modes de collecte d'information pour se renseigner sur l'environnement.

En se basant sur la classification qui regroupe les sources comme suit : Les sources impersonnelles internes et externes et aussi les sources personnelles internes et externes. Les sources personnelles résultent du contact humain direct ou indirect et les sources impersonnelles se sont les sources écrites.

- **L'importance de la source d'information :**

L'information elle constitue l'objet principale d'étude de la veille stratégique, elle est mesurée à travers deux sous thèmes qui sont :

- L'accessibilité d'une source d'informations : représente la facilité d'obtenir une information de la source, elle est mesurée par rapport au temps et dépenses nécessaires pour la localisation de la source.
- La qualité d'une source d'information : représente le degré de précision, d'exactitude et de clarté qui caractérise l'information, elle mesure son utilité et sa pertinence.

Tableau N°III-1 : Les variables explicatives et les items liés aux variables

Thèmes	Regroupement	Code	Expressions associés
Environnement de l'entreprise	Risques liés à l'environnement	Risque clients	Les comportements des clients sont susceptibles d'évoluer fréquemment, entraînant des incertitudes pour l'entreprise
		Risque fournisseurs	L'entreprise est exposée aux incertitudes liées à ses partenaires d'approvisionnement, qui affecte la qualité, les délais, les coûts et la continuité de ses activités.
		Risque lié à la concurrence	La principale menace vient des autres entreprises qui opèrent sur le même marché.
		Risque d'ordre réglementaire	Suive des lois qui peuvent avoir un impact sur l'activité de l'entreprise.
Information	Importance de la source d'information	L'accessibilité de la source d'information	Représente la facilité d'obtenir une information de la source, elle est mesurée par rapport au temps et

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

			dépenses nécessaires pour la localisation de la source.
		La fiabilité de la source d'information	Les informations collectées au niveau de l'entreprise exactes et répondent aux besoins de l'entreprise.
Veille stratégique	Mode de veille	Sources personnelles internes	Les clients, les concurrents et partenaires de l'entreprise sont surveillés régulièrement par l'entreprise.
		Sources personnelles externes	Les membres du conseil d'administration constituent l'une des sources primordiales qui alimente le processus de veille
		Sources impersonnelles internes	L'entreprise possède une base de données interne ou les veilleurs stock et partage les informations utiles avec le conseil d'administration
		Sources impersonnelles externes	L'entreprise utilise peu les sources d'informations externes issues des médias, journaux et conférence...
	Organisation de la veille	Intensité ou fréquence de la veille	La fréquence de la veille dépend du secteur de l'environnement, l'entreprise doit toujours être en veille pour qu'elle ne néglige aucune information.
		Intégration de la veille	L'intégration d'information issue du processus de veille dans les décisions stratégiques dépendra de son importance et sa fiabilité
		Le nombre d'heures consacrées à la veille	Les employés du service commercial et juridique possèdent un volume horaire qui doit être consacré aux activités de veille dans une journée de travail.

Source : Elaboré par nos soins.

A la lecture de ce tableau, le thème principal de notre étude : la veille stratégique, elle regroupe deux sous thèmes qui sont le mode de veille et l'organisation de la veille. Ce sont des dimensions qui ont reçu un large soutien au niveau de la littérature pour mesurer le comportement de la veille stratégique au niveau de l'entreprise.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

3.1.2 La mesure de la fonction sécurité informationnelle :

La fonction de protection de l'information, en tant que composante majeure de l'intelligence économique, peut être appréhendée à travers trois dimensions complémentaires : technique, juridique et organisationnelle. Sur le plan technique, elle se traduit par la mise en place de dispositifs de sécurité informatique tels que l'antivirus, pare-feu, systèmes de détection d'intrusion, ainsi que par des pratiques de sauvegarde régulière et de contrôle des accès aux réseaux et aux systèmes informatiques. La dimension juridique repose sur la protection des actifs immatériels de l'entreprise via le dépôt de brevets, marques ou droits d'auteur, l'intégration de clauses de confidentialité dans les contrats, ainsi que la conformité avec la législation en matière de données et de propriété intellectuelle. Enfin, la dimension administrative et organisationnelle concerne l'élaboration d'une politique interne de sécurité de l'information, l'instauration de chartes et procédures internes, la sensibilisation et la formation du personnel, ainsi que la réalisation d'audits réguliers visant à vérifier l'efficacité des dispositifs mis en place. Ces trois ensembles d'actions traduisent concrètement les principaux items permettant d'évaluer le degré de maturité de la fonction de protection de l'information au sein de l'entreprise

3.1.3 La mesure de la fonction influence :

L'influence constitue une dimension essentielle de l'intelligence économique, car elle permet à l'entreprise d'agir sur son environnement afin de maintenir ou renforcer sa position concurrentielle (Jakobiak F. , 2009). Elle se manifeste principalement à travers le lobbying, qui vise à orienter les décisions des pouvoirs publics et des parties prenantes (Larivet, 2009), et la gestion des signaux concurrentiels, qui repose sur l'envoi volontaire d'informations pour influencer le comportement des concurrents (Marcon, 2011). La montée en puissance de ces pratiques, notamment au sein des PME, reflète la volonté des dirigeants de protéger et développer leurs activités à l'international. La fonction d'influence est une variable plus qualitative que quantitative, mais dans la littérature en intelligence économique, elle est généralement mesurée à travers des **items** qui traduisent ses pratiques concrètes. Voici les principaux :

- Le lobbying (actions auprès des pouvoirs publics),
- La diffusion et gestion des signaux concurrentiels,
- Les actions de communication stratégique.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

3.2 La validation des instruments de mesure relative à la variable internationalisation :

L'engagement international est réduit dans notre cas à un seul mode d'engagement qui est l'exportation, ce mode est mesuré par trois principales dimensions qui sont :

- **L'intensité à l'export :**

La variable **intensité à l'export** reflète le degré d'engagement international d'une entreprise. Elle est mesurée de façon simple et objective à travers **un item unique** : la part du chiffre d'affaires réalisée à l'exportation. Plus cette part est élevée, plus l'entreprise est considérée comme fortement internationalisée. Cet indicateur permet donc de comparer les PME entre elles et d'évaluer leur position sur les marchés étrangers. (Calof J. L., 1994)

- **L'étendue à l'export**

L'**étendue à l'export** est un indicateur qui évalue la diversification géographique de l'activité internationale d'une entreprise. Concrètement, elle se mesure par le nombre de marchés étrangers (pays ou régions). Plus ce nombre est élevé, plus l'entreprise est considérée comme présente à l'international. (Contractor, 2007).

- **L'expérience à l'international**

La variable **intensité à l'export** reflète le degré d'engagement international d'une entreprise. Elle est mesurée de façon simple et objective à travers **un item unique** : la part du chiffre d'affaires réalisée à l'exportation. Plus cette part est élevée, plus l'entreprise est considérée comme fortement internationalisée. Cet indicateur permet donc de comparer les PME entre elles et d'évaluer leur position sur les marchés étrangers. Douglas (1996) a trouvé une relation significative entre les deux variables.

En effet l'expérience internationale de l'entreprise influence positivement le volume de vente (Lado, Martínez-Ros, & Valenzuela, 2004) de leur côté soutiennent ce lien. L'expérience à l'international constitue donc un élément important de mesure de la variable internationalisation, dans notre étude elle est limitée à l'exportation qui représente l'un des modes d'internationalisation.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

3.3 La validation des hypothèses de recherche à tester :

Dans le cadre de notre recherche, on mesure la contribution des variables explicatives intelligence économique sur la variation de la variable à expliquer l'internationalisation. Le tableau ci-dessous présente les relations suggérées par nos hypothèses.

Tableau N°III-2 : Synthèse des hypothèses à tester

Variable explicative (variable indépendante)	Les composantes De l'intelligence économique	Hypothèses	Les composantes de la variable internationalisation	La variable à expliquer (variable dépendant)
L'intelligence économique	La veille stratégique	H1	L'étendu de l'activité export	l'internationalisation
		H2	Expérience à l'exportation	
		H3	Intensité de l'exportation	
	La sécurité économique	H4	L'étendu de l'activité export	
		H5	Expérience à l'exportation	
		H6	Intensité de l'exportation	
	La fonction d'influence	H7	L'étendu de l'activité export	
		H8	Expérience à l'exportation	
		H9	Intensité de l'exportation	

Source : Elaboré par nos soins

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Section 02 : Epistémologie et méthodologie de la recherche.

Dans cette seconde section, nous présenterons les questionnements épistémologiques, c'est-à-dire le cadre théorique dans lequel s'inscrit notre étude. Ce positionnement oriente l'approche de recherche adoptée et conditionne l'interprétation des résultats obtenus. La suite du chapitre sera consacrée à la méthodologie retenue pour conduire cette recherche est présentée en détail. Nous décrivons les différentes étapes du processus, ainsi que les outils et techniques mobilisés pour la collecte et l'analyse des données. Nous clôturerons le chapitre par un regard sur les outils statistiques qui nous aideront à traiter nos données.

1 Cadre épistémologique :

Dans le domaine de la recherche en science de gestion depuis les années 1980, l'importance du positionnement épistémologique est largement reconnue. Ce positionnement constitue un élément essentiel pour les chercheurs afin de déterminer la méthodologie appropriée à leurs travaux de recherche. Une recherche scientifique vise à produire de nouvelles connaissances ou à valider des connaissances existantes à travers une démarche rigoureuse et basée sur des données empiriques. L'épistémologie, qui est une branche de la philosophie dédiée à l'étude de la nature de la connaissance, soulève des questions fondamentales sur la validité, la légitimité et la fiabilité des connaissances produites par les sciences. Les questions épistémologiques portent sur divers aspects tels que la nature de la connaissance, les processus d'acquisition et de validation des connaissances, les interactions entre le sujet connaissant et l'objet connu, ainsi que la production et la diffusion des connaissances au sein de la communauté scientifique. Les paradigmes épistémologiques contemporains, tels que le positivisme, le constructivisme, le pragmatisme, le relativisme, ou encore le poststructuralisme, offrent différentes perspectives sur la connaissance, la réalité et les méthodes de recherche. Ces paradigmes peuvent être combinés ou confrontés dans une approche interdisciplinaire, permettant ainsi d'enrichir la réflexion et la production de connaissances en science de gestion.

1.1 La recherche en science de gestion :

La recherche scientifique est communément définie comme une activité intellectuelle organisée, visant à répondre de manière rigoureuse à une problématique issue du réel ou formulée dans un cadre théorique. Elle s'appuie sur une démarche structurée et méthodique dans le but de produire des connaissances nouvelles, d'approfondir la compréhension d'un

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

phénomène, ou encore de modifier les représentations que nous avons du monde (Adigran, 2018).

Dans cette optique, toute démarche scientifique commence par la formulation d'un problème de recherche pertinent, qui se nomme la phase de « conceptualisation », visant à construire un objet d'étude précis et scientifiquement pertinent. En sciences de gestion, cette phase est particulièrement délicate, car elle implique de naviguer entre les attentes du terrain, les apports théoriques et les exigences de scientificité (Thiétart, 2007).

Verstraete (2007) Souligne d'ailleurs que la légitimité des sciences de gestion repose sur trois piliers fondamentaux : la clarté de leur objet, la rigueur de leur méthodologie, et leur contribution à la fois académique et pratique. En effet, au-delà de l'analyse de faits organisationnels, la recherche en gestion vise à générer des connaissances actionnables, souvent dans des contextes socio-économiques complexes.

Par exemple, dans le cas des **PME algériennes**, la recherche peut s'attacher à explorer des réalités spécifiques comme la gestion de l'informel, les dynamiques entrepreneuriales locales ou encore les contraintes liées au financement et à l'innovation. Une telle investigation permet non seulement de répondre à des enjeux concrets, mais aussi d'enrichir les cadres théoriques existants à travers des approches inductives ou adductives.

Ainsi, la recherche en sciences de gestion ne se réduit pas à une simple application de modèles existants, mais constitue une véritable démarche réflexive, critique et contributive, au croisement entre théorie et pratique, entre compréhension et transformation des organisations.

La conduite d'un projet de recherche scientifique nécessite une structuration préalable qui repose sur des phases bien définies. Selon le modèle développé par Coughlan et Brady (1995) trois étapes fondamentales permettent de formuler une position de recherche cohérente :

- La définition du problème ou de la question centrale à investiguer,
- La délimitation et compréhension du champ d'étude,
- Le choix d'une méthodologie appropriée en fonction des objectifs poursuivis.

Cette démarche vise à encadrer rationnellement l'ensemble du processus de recherche, depuis l'identification d'un problème jusqu'à la production de résultats exploitables. Dans cette perspective, Coughlan et Brady conçoivent la recherche comme un processus **input-**

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

transformation–output, où les ressources (inputs), une fois traitées par une méthodologie rigoureuse (transformation), conduisent à des résultats pertinents (outputs).

Par ailleurs, la scientificité d'une recherche en sciences de gestion repose sur une articulation rigoureuse entre trois dimensions interdépendantes, comme le rappelle Wacheux (1996) :

- Le positionnement épistémologique, qui oriente le chercheur dans sa conception du savoir,
- Le cadre théorique, qui permet de situer le travail dans un courant de pensée ou un paradigme,
- Les outils techniques et méthodologiques, qui assurent la validité et la fiabilité des données recueillies.

Il est donc essentiel, comme le soulignent Thiétart (2007) et Quivy (2011), d'inscrire toute démarche de recherche dans une cohérence méthodologique. Cela implique de clarifier ses présupposés philosophiques (réalisme, constructivisme, positivisme, etc.), d'adopter un référentiel théorique adapté et de sélectionner les méthodes de collecte et d'analyse des données en fonction du contexte étudié.

1.2 Définition de l'épistémologie :

Le terme épistémologie trouve son origine dans le grec *epistêmê*, signifiant « connaissance ». Il apparaît au début du XXe siècle pour désigner une branche de la philosophie centrée sur la réflexion critique autour des conditions de production du savoir scientifique. Il s'agit d'une discipline qui interroge à la fois les fondements, la nature, la validité et les méthodes de construction des connaissances. Selon (Piaget, 1967), l'épistémologie a pour vocation d'étudier les mécanismes à travers lesquels se constituent les connaissances jugées valables.

Dans cette optique, (Gavard-Perret, 2012) considèrent l'épistémologie comme une analyse des fondements mêmes de la connaissance et des théories, en questionnant des notions clés telles que la réalité, la vérité, la causalité ou encore la loi. Elle représente donc un **cadre réflexif** à travers lequel la connaissance est examinée dans ses dimensions ontologiques, méthodologiques et logiques.

Pour (Cohen E. , 1996) l'épistémologie peut être définie comme une philosophie ou théorie de la connaissance, qui permet un retour critique sur la nature du savoir, ses conditions de

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

production et sa légitimité scientifique. Elle implique ainsi une analyse des méthodes mobilisées pour construire ce savoir, comme le rappellent (Gavard-Perret, 2012), en insistant sur l'importance d'évaluer leur pertinence au regard de l'objectif de recherche poursuivi.

En ce sens, l'épistémologie guide non seulement le choix de l'objet de recherche, mais aussi l'orientation stratégique de la démarche scientifique, les méthodes utilisées, et les modèles théoriques mobilisés. Elle permet ainsi de situer toute recherche dans un cadre intellectuel cohérent, en lien avec les normes, les valeurs et les pratiques d'une communauté scientifique donnée. Comme le soulignent **Gavard-Perret et al. (2012)**, le chercheur ne développe jamais sa vision du savoir de manière totalement isolée, mais s'inscrit toujours dans une tradition ou une école de pensée collective.

1.3 Les paradigmes épistémologiques contemporains :

Un paradigme épistémologique se définit comme une représentation partagée de la connaissance au sein d'une communauté scientifique. Il s'appuie sur un ensemble structuré d'hypothèses de base concernant les problématiques centrales de l'épistémologie, telles que la nature du savoir, ses modalités de production, ainsi que sa validité. En sciences de gestion, trois paradigmes épistémologiques majeurs sont couramment mobilisés pour orienter les démarches de recherche. Le positivisme vise à expliquer les phénomènes observables à travers des lois générales et des relations de cause à effet, dans une logique de modélisation objective. L'interprétativisme, quant à lui, cherche à comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs actions et aux situations vécues, en valorisant les contextes et les subjectivités. Le constructivisme, enfin, adopte une posture selon laquelle la réalité est co-construite par les acteurs et le chercheur ; il s'agit donc à la fois de comprendre les dynamiques sociales et d'agir sur celles-ci. En s'appuyant sur ces cadres de référence, le chercheur élabore sa propre posture épistémologique, qu'il adapte en fonction de son objet d'étude, de ses objectifs de recherche et de sa vision de la connaissance.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Tableau N°III-3 : Les positions épistémologiques en recherches en gestion

Les paradigmes	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Les questions épistémologiques			
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessité	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait possibilité	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	Découverte Recherches formulées en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La Construction Recherche formulée en termes de « pour quelle finalités » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Conformabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignable

Source : (Perret & Séville, 2003, pp. 14-15).

L'analyse comparative des paradigmes met en évidence des différences fondamentales entre le positivisme, d'une part, et les approches interprétativiste et constructiviste, d'autre part. Le paradigme positiviste repose sur l'idée d'une réalité objective et indépendante, accessible à travers une observation rigoureuse et méthodiquement contrôlée. Le chercheur adopte ainsi une posture d'extériorité vis-à-vis de son objet d'étude, cherchant à établir des relations causales entre les variables, sans s'attarder sur les significations subjectives que les acteurs attribuent aux phénomènes. L'objectif n'est pas d'expliquer les causes profondes (le « pourquoi »), mais

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

bien de décrire les mécanismes régissant les phénomènes observés (le « comment »), en produisant des connaissances généralisables et vérifiables empiriquement.

En revanche, les paradigmes interprétatifs et constructiviste considèrent que la réalité est construite socialement et qu'il n'existe pas une vérité unique, mais une pluralité de perspectives dépendantes des contextes. Dans ces approches, le chercheur est impliqué dans le processus de connaissance, et la prétention à la neutralité scientifique est remise en question. L'accent est mis sur la compréhension du sens, la prise en compte du point de vue des acteurs, ainsi que sur les interactions entre ceux-ci et le chercheur. L'objectif est alors de comprendre le pourquoi et le comment des phénomènes, en intégrant la subjectivité inhérente au terrain étudié.

Cette distinction conceptuelle entre les paradigmes permet au chercheur de mieux orienter son choix méthodologique en fonction de la nature de son objet de recherche et des objectifs visés. Ainsi, les approches positivistes privilégient généralement des démarches déductives et quantitatives, tandis que les paradigmes interprétatifs et constructiviste s'appuient sur des méthodologies qualitatives et inductives. Le positionnement épistémologique adopté influence non seulement les choix de méthodes, mais aussi la manière d'aborder les données et d'interpréter les résultats.

Dans le cadre de notre étude, nous optons pour une **approche positiviste**, en cohérence avec la nature de notre objet de recherche, qui se prête à une analyse fondée sur des relations causales et à l'usage de techniques quantitatives.

2 Le cadre méthodologique de la recherche :

Une fois que la posture épistémologique lié à notre thème de recherche est déterminée, passons maintenant à l'explication du cadre méthodologique qui on découle.

Notre étude revêt d'un caractère confirmatoire qui se traduit par l'approche quantitative, cette approche aura pour objectif de mesurer puis tester nos hypothèses et proposer un modèle empirique qui explique le lien de causalité entre la variable explicative et la variable à expliquer en recourant aux données issues des managers et des cadres dirigeants questionnés.

Dans cette section, nous présentons la méthodologie de recherche adoptée. Nous commençons par l'opérationnalisation des variables de recherche en indicateurs de mesure fiables. L'analyse des données s'effectue ensuite en deux étapes principales.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Dans un premier temps, nous évaluons le modèle de mesure (outer model). Cette étape consiste à examiner la fiabilité et la validité des échelles de mesure. Dans un second temps, nous procédons à l'évaluation du modèle structurel (inner model). Cette étape vise à tester les relations hypothétiques entre les construits latents.

2.1 La phase de collecte de donnée :

Dans le cadre de notre recherche, La collecte de données constitue une étape fondamentale, car elle va permettre de rassembler la matière première de l'étude empirique sur laquelle on va fonder nos résultats

Nous nous appuyons sur la méthode d'enquête par questionnaire (voir Annexe). En effet cette méthode permettra de collecter des données primaires auprès d'un grand nombre d'individus, à cet égard le questionnaire va permettre de quantifier des phénomènes et de mettre en évidence des liens entre variables. (Quivy R. &, 2011)

2.2 L'élaboration du questionnaire :

L'élaboration d'un questionnaire est un travail complexe à réaliser, vu que sa fiabilité et son efficacité dépendent de la justesse de sa mise en œuvre. Cela nécessite le bon choix des questions, bonne structuration et un bon choix de l'échelle de mesure.

Dans le cadre de notre travail, notre questionnaire a été élaboré sur la base de la revue de la littérature, nous avons proposé des questions fermés, tirés des travaux empiriques antérieurs. Le choix des échelles de recherche et des items sont construits de la littérature et exploration hybride sur terrain afin d'adapter les items au contexte d'entreprises algériennes.

Concernant la structuration du questionnaire, nous avons commencé par une introduction explicative, en indiquant notre nom, notre spécialité, l'objectif de notre enquête et notre engagement à garantir l'anonymat et l'utilisation des informations fournies pour des fins universitaires uniquement. Ensuite nous avons agencé nos questions par un ordre logique commençant des plus simples au plus compliqués pour encourager le répondant à répondre.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Le questionnaire est organisé de cinq parties comme suivant :

Tableau N°III-4 : Division du questionnaire

Section	Titre des sections du questionnaire
I.	Information générales
II.	Caractéristiques du dirigeant
III.	Caractéristiques de l'entreprise
IV.	Mesure de la variable internationalisation
V.	Mesure de la variable intelligence économique

Source : Elaboré par nos soins.

- **L'échelle de mesure :**

Les questions posées dans notre questionnaire sont des questions fermées. La justification de ce choix est due à la facilité et la rapidité aux questions et évite le risque de refus du répondant. Dans le but de mesurer les réponses des participants, nous avons utilisé les échelles suivantes :

- Les échelles nominales : elles permettent une classification qualitative où chaque modalité correspond à une seule caractéristique.
- Les échelles ordinales : elles servent à établir des relations d'ordre entre les modalités de réponse. L'échelle de Likert fait partie de la catégorie des échelles ordinales, Elle permet de mesurer les attitudes et d'avoir différents degrés de jugements sur une proposition donnée.

Nous avons utilisé l'échelle de Lickert à 5 degrés pour mesurer le degré d'accord ou de désaccord des répondants avec les propositions que nous avons formulées. L'échelle comprend également 5 points allant de « pas du tout importante » (1) à « très importante » (5).

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

2.3 Le choix de l'échantillon :

Dans le but d'administrer notre questionnaire, nous devant former notre échantillon, qu'on a pu extraire d'un ensemble plus vaste appelé la population. En effet ce n'est pas possible de s'adresser à toute la population.

L'échantillon peut être défini comme " un groupe d'éléments tirés d'une population cible, dont l'analyse permet de généraliser les résultats à l'ensemble de cette population.

Une ou plusieurs unités d'échantillonnage prélevées dans une population et destinées à fournir des informations sur cette population. (Malhotra, 2007)

Notre enquête porte sur des entreprises exportatrices algériennes qui opèrent dans divers secteurs économiques. Ces entreprises sont dispersées géographiquement et exercent dans divers domaines d'activité. Pour constituer notre première sélection d'échantillon une liste des entreprises exportatrices algériennes, nous avons fait appel à des organismes publics qui interviennent dans le cadre de la promotion des Exportations Hors Hydrocarbures :

- **ALGEX** (l'agence nationale de promotion du commerce extérieur), sa liste des entreprises exportatrices du secteur privé algérien, nous a communiqué les entreprises qui ont réussi à réaliser une performance remarquable à l'étranger ;
- **ANEXAL** (l'Association Nationale des Exportateurs Algériens), sa base nous a renseigné sur les entreprises ayant réalisé des opérations régulières sur les marchés étrangers ;
- **CACI** (la Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie), sa base nous a servi de coordonnées des entreprises sélectionnées.

Afin de constituer un échantillon représentatif pour notre enquête, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage non probabiliste ou empirique. (Hahn & Macé, 2012) Soulignent qu'un échantillon représentatif ne signifie pas qu'il est de bonne qualité mais plutôt qu'il représente la population dans certaines de ses caractéristiques.

Etant donné la faible présence des d'entreprises algériennes dans les marchés étrangers Notre échantillon initial est donc constitué à partir de la population des entreprises exportatrices algériennes, dont nous avons écarté celles qui ne possède pas une cellule de veille au niveau de

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

son siège. En effet, nous avons reçu 45 réponses valides pour fin d'analyse de la population des entreprises interrogées.

2.4 L'administration du questionnaire :

L'administration du questionnaire représente la manière selon laquelle le questionnaire est soumis aux individus faisant partie de notre l'échantillon.

Vu que notre questionnaire s'adresse aux managers et cadres dirigeants des entreprises qui sont généralement occupés ou absents, on a trouvé une difficulté pour l'administrer. Pour cette raison nous avons choisi d'administrer notre questionnaire à travers le mode direct.

L'administration directe du questionnaire lors des salons d'exposition organisés annuellement au SAFEX, notamment le salon Djazagro auquel nous avons participé durant la période 2019–2025, ainsi que lors des forums d'entreprises, nous a permis d'obtenir la majorité des réponses. En revanche, pour le reste des réponses, qui représente une minorité, une administration indirecte a été adoptée en raison de l'absence des cadres dirigeants. Cette situation nous a conduits à déposer le questionnaire auprès d'un employé, qui a ensuite assuré sa transmission à la personne concernée, permettant ainsi la réception des réponses par voie électronique.

3 Les Méthodes et outils de traitement de données :

La modélisation par la méthode PLS diffère des autres méthodes par son caractère prédictif plutôt que confirmatoire, elle permet aussi de traité des données hétérogène et mettre des liens de causalités entre plusieurs variables tout en indiquant les erreurs de mesures.

Elle est basée sur l'analyse de la variance et la méthode des moindres carrées partiels. Cette méthode présente un grand intérêt pour la recherche marketing, elle est moins exigeante par rapport aux autres méthodes (l'utilisation d'un petit échantillon), elle concerne les recherches exploratoires et prédictives.

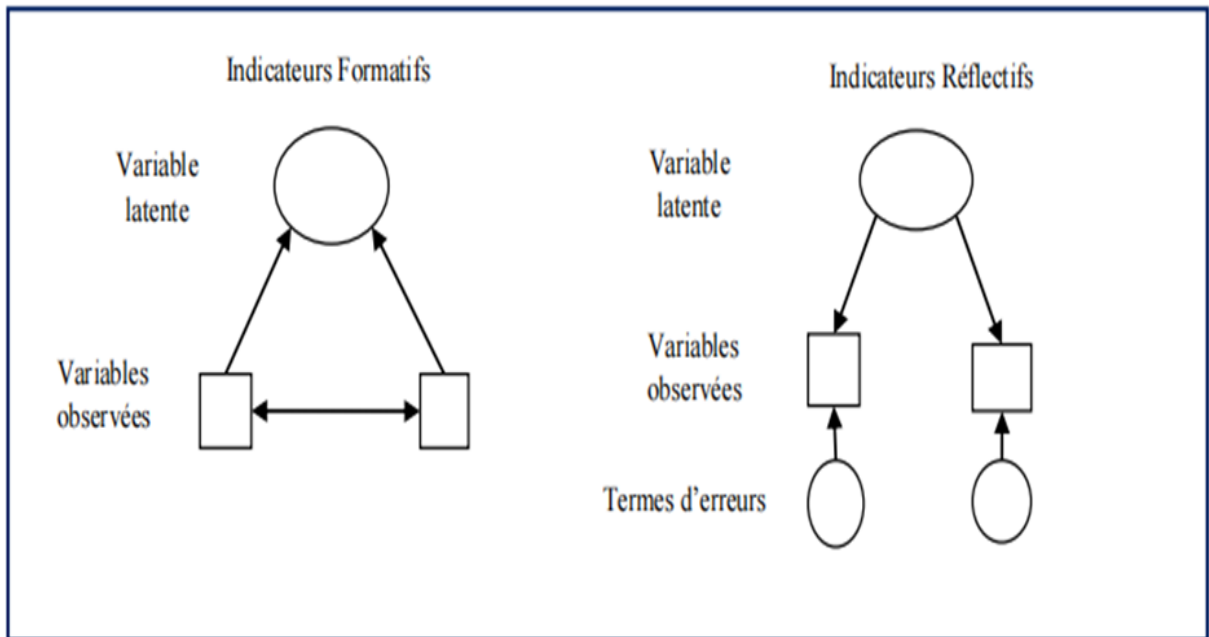
3.1 Les équations structurelles des variables latentes :

Les modèles d'équations structurelles à variables latentes **SEM** permet de structurer les liens de causalité entre les variables latentes, ces dernières sont des variables qui ne peuvent pas être mesurés directement mais qui peuvent être estimée par des variables observables et mesurables appelées les variables manifestes.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Le modèle d'équation structurel se compose d'un ensemble d'indicateurs de mesure, de variables latentes et des erreurs, il permet définir la signification des hypothèses testé, alors que le modèle de mesure permet d'identifier et d'estimer les variables latentes selon leur nature si elles sont réflexives ou formatives, les deux modèles peuvent être représenter comme suit :

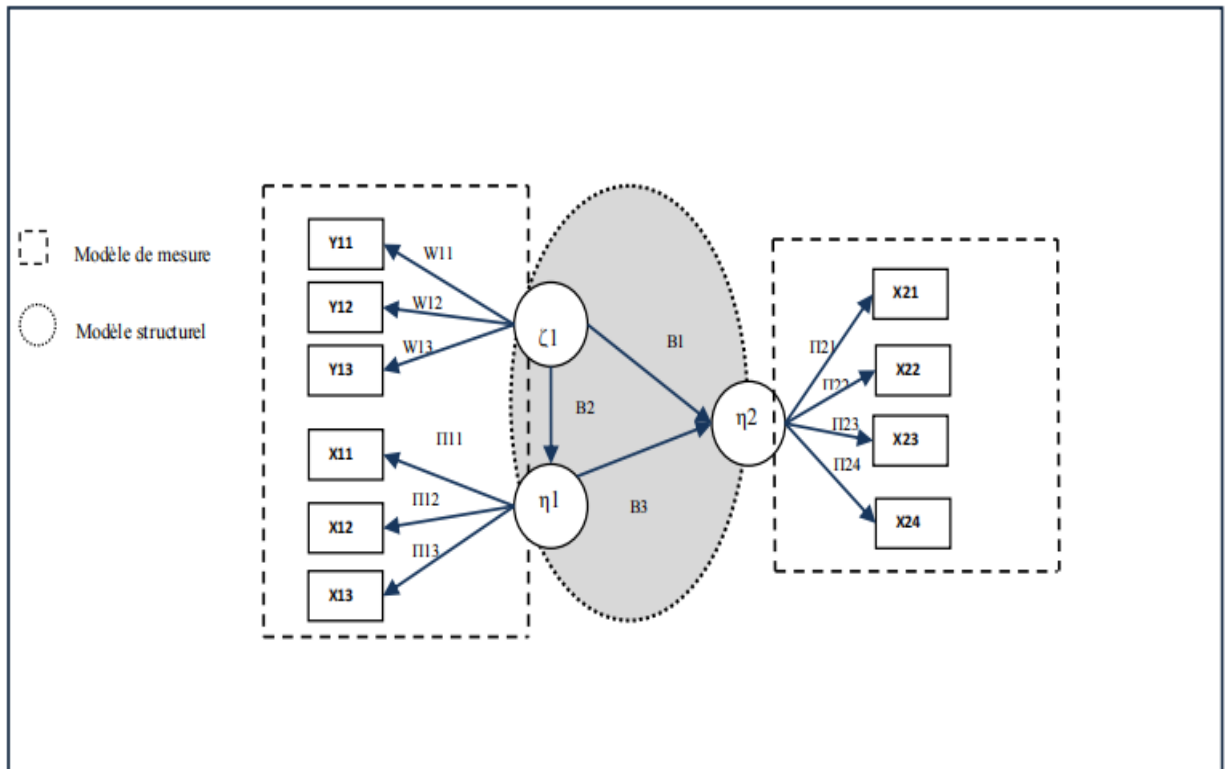
Figure N°III-2 : Les indicateurs Formatifs ou Réflexifs d'un modèle de mesure.



Source : Jolibert, A., Jourdan, P., (2006), " Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en Marketing", Edition Dunod, France. P46.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Figure N°III-3 : Exemple de modèle structurel à variables latentes



Source : Mourre, L-M, "La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS : une approche intéressante pour la recherche en marketing", institut supérieur de gestion, France".

D'après les deux figures on constate que la forme carrée représente la variable manifeste et la forme rond représente la variable latente, les arcs modélisent les liens de causalité entre les variables.

On remarque aussi que chaque variable manifeste est liée à une seule variable latente, et les variables latentes peuvent être liées entre elles. On distingue au sein du deuxième modèle deux sous modèles :

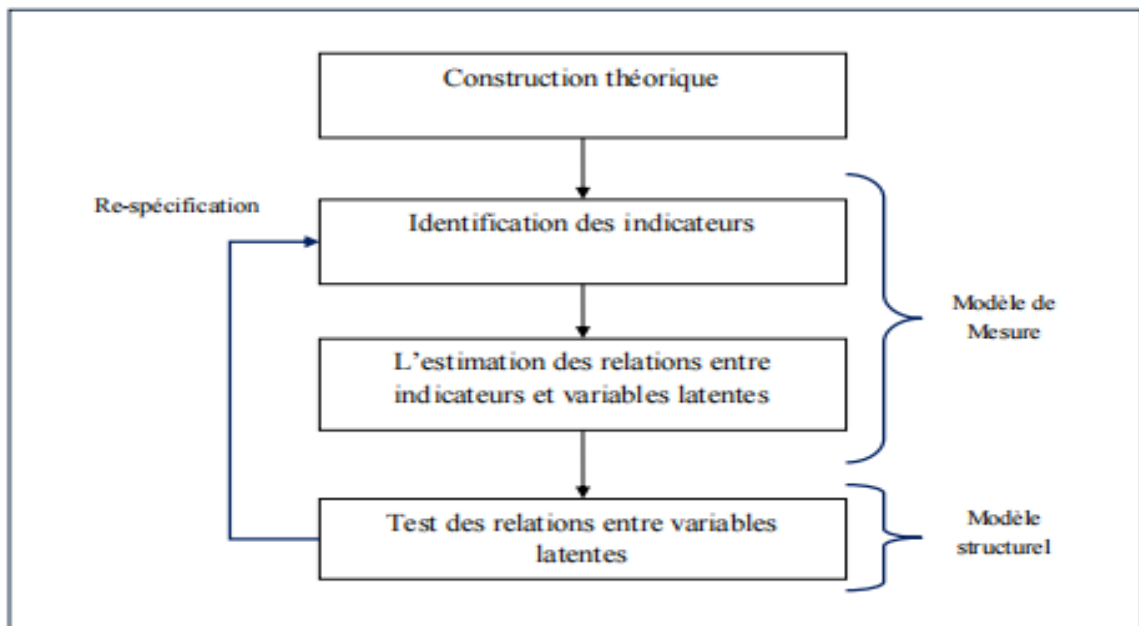
- **Modèle de mesure** : qui présente les liens entre les variables manifestes et les variables latentes ;
- **Modèle structurel** ou dit modèle interne qui lie les variables latentes entre elles, ce modèle peut être récursif dans le cas où les liens entre les variables sont unidirectionnels, et un modèle non récursif dans le cas contraire.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

3.1.1 Les étapes de construction d'un modèle d'équations structurelles :

La modélisation par équation structurelle comporte 4 étapes : L'élaboration d'un modèle conceptuel qui sera traité par un logiciel, l'estimation des paramètres selon un logiciel, ensuite l'évaluation du modèle en fonction de plusieurs paramètres et à la fin la modification du modèle selon les indices d'évaluation pour obtenir le meilleur modèle. La figure suivante illustre ces étapes :

Figure N°III-4 : les étapes de la construction du modèle des équations structurelles



Source : Meschi, P. X., & Liouville, A. (2003), « La modélisation par équations structurelles », in *Méthodes de recherche en management*, sous la direction de R.A. Thiéart, Éditions Dunod.

- **La construction théorique** : représente la première phase de la création d'un modèle, elle nécessite une bonne connaissance théorique qui permet de définir une relation de causalité logique entre les variables ;
- **L'identification des indicateurs** : cette étape permet de vérifier si la matrice de covariance contient assez d'information pour estimer l'ensemble de modèle d'équation structurelle, dans ce cas chaque variable latente doit disposer d'au moins trois variables observées ;
- **L'estimation des relations entre indicateurs et variables latentes** : La définition des différents paramètres du modèle à tester nécessite le choix du logiciel d'estimation des

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

paramètres, on fait appel à plusieurs types de logiciel qui sont : Lisrel (Linear Structural Relationships), GLS (Generalized Least Squares), et enfin la méthode PLS (Partial Least Square).

Le choix de l'une de ces méthodes dépend de la taille de l'échantillon et la distribution des données, dans notre cas nous allons nous basé sur la méthode **PLS-SEM**.

3.1.2 Outils et méthodes d'analyse statistiques utilisées pour l'étude empirique :

La modélisation par la méthode PLS diffère des autres méthodes par son caractère prédictif plutôt que confirmatoire, elle permet aussi de traité des données hétérogène et mettre des liens de causalités entre plusieurs variables tout en indiquant les erreurs de mesures.

Elle est basée sur l'analyse de la variance et la méthode des moindres carrées partiels. Cette méthode présente un grand intérêt pour la recherche marketing, elle est moins exigeante par rapport aux autres méthodes (l'utilisation d'un petit échantillon), elle concerne les recherches exploratoires et prédictives.

Dans cette partie, nous exposons les outils statistiques mobilisés ainsi que le logiciel utilisé pour le traitement des données issues de notre étude empirique. Ces instruments d'analyse permettent de structurer, explorer et interpréter les données quantitatives de manière méthodique. Ils offrent un cadre rigoureux pour résumer l'information, détecter des tendances, et établir des relations significatives entre variables. L'objectif est de dégager des résultats fiables et exploitables, à partir de l'échantillon étudié, qui pourront, dans certaines conditions, être étendus à l'ensemble de la population de référence de notre étude empirique. Ces instruments d'analyse permettent de structurer, explorer et interpréter les données quantitatives de manière méthodique. Ils offrent un cadre rigoureux pour résumer l'information, détecter des tendances, et établir des relations significatives entre variables.

3.1.2.1 La méthode PLS :

Cette méthode a pour objectif de mesurer ensuite tester les hypothèses de notre recherche, cette approche quantitative va nous permettre d'expliquer un phénomène dans notre cas il s'agit de la pratique de l'intelligence économique au niveau de l'entreprise et son effet sur l'internationalisation des entreprise algériennes. Cette approche assure une objectivité grâce aux techniques statistiques utilisées.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

L'intérêt de cette approche consiste à définir les liens causalité entre les variables explicatives et les variables à expliquer

Sur le plan méthodologique, cette méthode consiste à traduire les variables en indicateurs de mesure fiable, par la suite effectué un test de fiabilité qui mesure la cohérence interne entre les items de chaque construit latent grâce au test alpha cronbach. Et à la fin une fois le modèle épuré est obtenu, on passe au test du modèle grâce aux méthodes des équations structurelles de type PLS.

L'objectif de la modélisation PLS est de maximiser la variance de la variable latente, l'estimation des variables latentes ce fait via un modèle interne c'est à dire par les variables manifeste puis par le modèle interne via les autres variables latentes, il existe pour cela 4 étapes :

- L'estimation des variables latentes sur en se basant sur le score des variables manifeste
- L'estimation des liens entre les variables latente (modèle interne)
- L'estimation des variables latentes grâce aux valeurs calculées dans les 2 étapes précédentes
- L'estimation des poids du modèle externe en se basant sur la valeur du calculer.

Dans le cadre de la méthode PLS l'évaluation du modèle de mesure s'effectue en se basant sur quatre étapes essentielles :

- L'évaluation de la fiabilité du modèle en utilisant l'indice alpha crombach et qui doit être supérieur ou égale à 0.7 ;
- La vérification de l'unidimensionnalité : en utilisant les valeurs d'ACP
- Evaluation de la validité convergente : c'est un examen de corrélation des items avec leurs variables latentes, c'est l'indice loading factor qui doit être inferieur a 0.7 ;
- Evaluation de la validité discriminante.

En effet le test du modèle d'équations structurelles s'effectue à travers deux étapes, on commence par le test du modèle de mesure ensuite le test du modèle structuerelle. Dans notre cas selon la méthode PLS l'estimation entre les variables latentes et ses indicateurs s'effectue en vérifiant la fiabilité et la validité en utilisant des instruments de mesure.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

- **La fiabilité** : représente la cohérence interne entre les indicateurs des variables latentes, il existe deux instruments utilisés pour la vérifier, il s'agit du test d'Alpha cronbach et la fiabilité composite ces deux indicateurs varient entre 0 et 1, la valeur qui indique un bon niveau de fiabilité doit être supérieur ou égale 0.7. En effet il existe d'autres instruments plus précis qui intègrent les termes d'erreur telle que le Rhô de Jöreskog.
- **La validité** : désigne la capacité à appréhender un phénomène, il existe deux types de validation, la validité convergente et la validité discriminante ;

La validité convergente : La validité convergente permet de vérifier que les items mesurent correctement leur construit latent. Elle est évaluée à travers les loadings, qui doivent généralement être supérieurs à 0,7 (Hair, 2010), ainsi que par l'Average Variance Extracted (AVE), dont la valeur doit dépasser 0,5. Elle est d'autant plus fiable lorsqu'elle est complétée par des indicateurs de fiabilité tels que l'alpha de Cronbach et la fiabilité composite.

La validité discriminante : La validité discriminante permet de vérifier que chaque construit est distinct des autres construits du modèle. Elle est généralement évaluée à l'aide du critère de Fornell-Larcker et du ratio HTMT. Selon le critère de Fornell-Larcker, la racine carrée de l'AVE de chaque construit doit être supérieure aux corrélations qu'il entretient avec les autres construits. Ainsi, un construit doit partager davantage de variance avec ses propres indicateurs qu'avec les autres variables du modèle.

Une fois le modèle de mesure est vérifié on passe à la vérification du **modèle structurel** qui se réalise en testant la nature des relations entre les variables latentes. Il existe plusieurs coefficients qui assurent cette évaluation le R square (R²), le f² et le Q² dans le but de calculer l'indice de Goodness of Fit index, (GOF) qui tient à s'assurer à la fois la performance du modèle structurel et le modèle de mesure.

3.1.2.2 Logiciel SPSS :

Le logiciel **SPSS** (Statistical Package for the Social Sciences) constitue un outil particulièrement adapté à l'analyse statistique des données, notamment dans le cadre des recherches en sciences sociales et en gestion.

SPSS offre également une large gamme de fonctionnalités pour organiser, synthétiser et interpréter des données quantitatives, contribuant ainsi à produire des résultats statistiquement robustes. Avant toute analyse, une préparation rigoureuse des données incluant leur nettoyage,

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

leur codification et leur structuration est indispensable. SPSS répond à ces exigences, en offrant les outils nécessaires à cette étape préparatoire essentielle.

Dans le cadre de ce travail, les analyses ont été réalisées à l'aide de la version **PASW Statistiques 18**, qui intègre les fonctionnalités essentielles à la conduite d'une étude quantitative rigoureuse

3.1.2.3 Outil de mesure de fiabilité des échelles :

Une fois les échelles de mesure des concepts définies, il est fondamental d'en évaluer la fiabilité, afin de vérifier si les différents items sont suffisamment cohérents entre eux pour représenter de manière pertinente le phénomène étudié.

Parmi les indicateurs les plus couramment utilisés à cette fin figure le coefficient alpha de Cronbach, qui permet d'estimer la cohérence interne d'une échelle composée de plusieurs items. Ce coefficient, dont la valeur s'étend de 0 à 1, reflète le degré d'homogénéité des items constituant l'échelle. Plus cette valeur est proche de 1, plus la fiabilité de l'échelle est jugée satisfaisante ; à l'inverse, une valeur faible remet en question la pertinence des items retenus.

L'utilisation de l'alpha de Cronbach permet également un travail de purification de l'échelle, en identifiant les items qui nuisent à sa cohérence et qui peuvent être écartés afin d'améliorer sa qualité globale (Norusis, 1988). Sur le plan mathématique, ce coefficient est défini par la formule suivante :

$$\alpha = \frac{k \times R_{ij}}{1 + (k-1) \times R_{ij}}$$

- **K** : représente le nombre d'échelles dans la mesure ;
- **R_{ij}** : la moyenne des corrélations entre toutes les paires d'échelle ou l'inter-corrélation moyenne.

Il convient de souligner que le seuil d'acceptabilité du coefficient alpha de Cronbach varie en fonction de la nature de l'étude menée. Dans le cadre d'une recherche exploratoire, une valeur d'alpha comprise entre 0,5 et 0,7 est généralement considérée comme acceptable, dans la mesure où l'objectif principal est d'identifier des pistes de réflexion ou de structuration initiale des concepts. En revanche, pour une étude à visée confirmatoire ou fondamentale, un alpha supérieur à 0,7 est requis afin d'assurer un niveau de fiabilité satisfaisant des échelles utilisées. Le tableau N°III-5 suivant montre la relation entre le nombre d'items et la valeur de l'alpha.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Tableau N°III-5 : Catégories d'Alpha de Cronbach

Alpha de Cronbach	Interprétation
< 0.6	Insuffisant
Entre 0.6 et 0.65	Faible
Entre 0.65 et 0.7	Minimum acceptable
Entre 0.7 et 0.8	Bon
Entre 0.8 et 0.9	Très bon
> 0.9	Considérer la réduction du nombre d'items

Source : Carricano, A., & Poujol, F. (2009). *Méthodes statistiques et économétriques appliquées aux sciences de gestion*. Paris : Dunod.

Lorsque le nombre d'items constituant la variable est limité à deux ou trois éléments, le **coefficient alpha de Cronbach** tend à être relativement faible, souvent autour de **0,6**, ce qui peut poser des questions quant à la robustesse de l'échelle. En revanche, à partir de quatre items, la valeur de l'alpha devient généralement acceptable, traduisant une meilleure cohérence interne.

Toutefois, une valeur d'alpha trop élevée, notamment au-delà de **0,9**, peut indiquer une redondance excessive entre les items, suggérant qu'ils mesurent de manière trop similaire une même dimension, ce qui nuit à la richesse analytique de l'échelle.

Après vérification de la fiabilité, les items jugés les moins cohérents ou les moins contributifs à la cohérence globale seront écartés du processus d'analyse factorielle, afin de garantir la qualité méthodologique de la suite du traitement statistique.

3.1.2.4 Méthodes d'analyse retenues :

Plusieurs méthodes d'analyse statistique seront mobilisées, en fonction de la typologie des variables traitées ainsi que des objectifs spécifiques poursuivis dans le cadre de cette recherche.

- **Analyse statistique descriptive :**

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Toute démarche de recherche quantitative débute par une analyse descriptive des données recueillies, visant à résumer et structurer les informations numériques obtenues à partir de l'échantillon. Cette étape initiale permet d'obtenir une première lecture synthétique des caractéristiques de la population étudiée.

Dans toute recherche de nature quantitative, l'analyse descriptive constitue une étape préliminaire indispensable. Elle a pour objectif de résumer et structurer les données numériques issues de l'échantillon, afin de fournir une première compréhension globale du phénomène étudié. Pour ce faire, le chercheur mobilise généralement des indicateurs de tendance centrale tels que la moyenne, la médiane et le mode, ainsi que des mesures de dispersion comme la variance, l'écart type ou encore les quartiles, qui permettent d'évaluer la répartition et la variabilité des données au sein de l'échantillon.

- **Analyse statistique bi variée et mesures d'association utilisées :**

Les techniques descriptives visent principalement à présenter et organiser les données observées, que ce soit sous forme de fréquences, de tableaux croisés, ou encore via des approches plus complexes telles que l'analyse factorielle ou la classification typologique. Ces méthodes permettent de dresser un profil structurel de la population ou du marché ciblé en s'appuyant sur la collecte et la structuration de données empiriques (Carricano A. &., 2009).

Cependant, lorsqu'il est question d'aller au-delà de la simple description pour explorer des relations de dépendance entre variables, estimer l'intensité des liens, ou encore formuler des prédictions, il devient nécessaire de mobiliser des outils issus des statistiques différentielles. En particulier, les analyses de corrélation et les modèles de régression sont essentiels pour identifier les interactions significatives entre les variables étudiées et pour éclairer la compréhension du phénomène analysé.

- **Les analyses de corrélation :**

Lors de la réalisation d'une enquête empirique, il est fréquent de vouloir évaluer l'existence et la force d'une relation entre deux variables quantitatives. À cet effet, le recours à la **corrélation linéaire** constitue une approche couramment utilisée en statistique. En particulier, le **coefficient de corrélation de Bravais-Pearson** permet de mesurer l'intensité et le sens d'une relation linéaire entre deux variables continues, notées X et Y. Ce coefficient, généralement symbolisé

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

par r , se calcule comme le **rapport entre la covariance des deux variables et le produit de leurs écarts-types respectifs**, selon la formule mathématique suivante :

$$r(X, Y) = \frac{COV(X, Y)}{\sigma_X \sigma_Y}$$

Ce coefficient est compris entre -1 et +1. Une valeur proche de +1 indique une corrélation positive forte, tandis qu'une valeur proche de -1 révèle une corrélation négative forte. Une valeur proche de 0, en revanche, suggère l'absence de lien linéaire significatif entre les deux variables

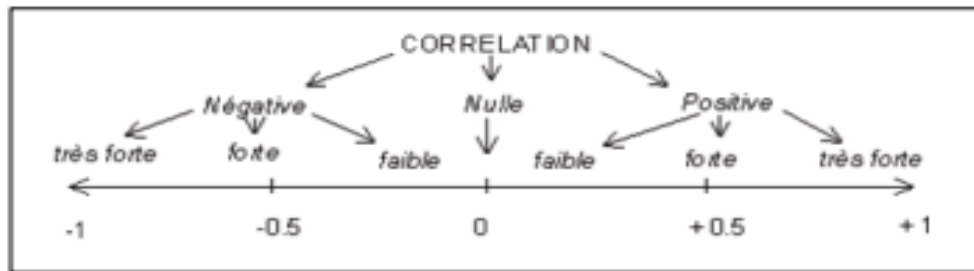
- La covariance a pour fonction principale de mesurer le degré d'association entre deux variables quantitatives, X et Y, en identifiant à la fois le sens (positif ou négatif) et l'intensité de leur relation. Pour une analyse plus précise de cette liaison, le coefficient de corrélation linéaire de Pearson, noté r , est utilisé. Ce coefficient est compris dans un intervalle allant de -1 à +1. Le signe de r indique le sens de la relation : une valeur positive reflète une corrélation directe (les deux variables évoluent dans le même sens), tandis qu'une valeur négative traduit une relation inverse (l'une augmente quand l'autre diminue). En parallèle, la valeur absolue du coefficient exprime le degré de la relation : plus elle est proche de 1, plus la relation entre les variables est forte.

Lorsque l'analyse porte sur **plus de deux variables**, on utilise le **coefficient de corrélation multiple**, noté **R** (en majuscule), afin de différencier ce cas du coefficient r bivarié. Ce coefficient permet d'évaluer l'intensité de la relation entre une variable dépendante et plusieurs variables indépendantes.

L'interprétation des valeurs du coefficient de corrélation peut être représentée de manière synthétique à travers un schéma explicatif, tel qu'illustré dans la figure suivante.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Figure N°III-5 : Schéma d'interprétation de la corrélation



Source : http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98_6/stat98_6.htm Consulté le 06/04/2024 à 15 :30

Les intervalles suivants sont souvent retenus pour interpréter le coefficient de corrélation. Si la valeur absolue arrondie du coefficient se situe entre :

- ✓ **0 et 0,1** : aucun lien ou très faible ;
- ✓ **0,2 et 0,3** : lien faible ;
- ✓ **0,4 et 0,5** : lien modéré ;
- ✓ **0,6 et 0,7** : lien fort ;
- ✓ **0,8 et 1** : lien très fort (on parle multi colinéarité, c'est-à-dire que le lien est tellement fort que l'on pourrait presque remplacer une variable par une autre).

- **La régression linéaire simple :**

La régression linéaire simple constitue une technique statistique utilisée pour **modéliser la relation entre deux variables quantitatives** : l'une étant dite **dépendante** (ou à expliquer), et l'autre **indépendante** (ou explicative). Elle permet de représenter cette relation sous la forme d'une équation linéaire, visant à **prédire la valeur de la variable dépendante** à partir des valeurs de la variable explicative.

Ce type de régression repose sur l'hypothèse d'une **relation linéaire** entre les deux variables. Lorsque plusieurs variables explicatives sont mobilisées pour expliquer la variable dépendante, le modèle devient alors une **régression multiple**.

Sur le plan formel, l'équation de la régression simple s'écrit généralement comme suit :

$$Y = \alpha X + \beta$$

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Où :

Y : variable dépendante ou à expliquer ou de réponse ;

X : variable indépendante ou explicative ;

α : pente de la droite ;

β : ordonnée à l'origine de la droite.

L'analyse de l'équation de régression simple repose essentiellement sur l'interprétation des **paramètres estimés**, en particulier la **pente (β)**, dont le **signe** (positif ou négatif) renseigne sur le sens de la relation entre les deux variables, et le **valeur** indique l'ampleur de cette influence. Le paramètre **α** , représentant l'ordonnée à l'origine, peut également fournir une information contextuelle sur le niveau de la variable dépendante lorsque la variable explicative est nulle.

Une fois le modèle estimé, il est fondamental d'en **évaluer la qualité d'ajustement**. Cette étape consiste à apprécier dans quelle mesure la variable explicative rend compte de la variation observée dans la variable à expliquer. À cette fin, on calcule le **coefficient de détermination**, noté **R^2** , qui varie entre **0 et 1**. Ce coefficient indique la **proportion de la variance de la variable dépendante** qui est expliquée par le modèle. Autrement dit, il mesure le **degré d'ajustement** du modèle aux données empiriques : plus R^2 est proche de 1, plus l'équation de régression est pertinente pour décrire la relation entre les variables.

Le **coefficient de détermination R^2** permet d'évaluer la pertinence d'un modèle de régression en indiquant la part de la variance de la variable dépendante expliquée par la variable indépendante.

Lorsque **$R^2=0$** , cela signifie que le modèle de régression **n'explique aucune** des variations observées dans la variable à expliquer ; la droite de régression n'apporte donc **aucune information utile** sur la distribution des données. À l'inverse, si **$R^2=1$** , cela signifie que la droite de régression **explique parfaitement** la distribution des points : toutes les observations se situent **exactement** sur la droite, ce qui traduit un **ajustement parfait** du modèle aux données empiriques.

De manière intuitive, plus le coefficient **R^2** est **faible**, plus les points du nuage de dispersion sont **éloignés** de la droite de régression, ce qui traduit une **dispersion importante**. À l'inverse,

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

plus R^2 est élevé, plus les points sont **concentrés** autour de la droite, traduisant une relation plus **forte et plus stable** entre les variables.

Dans la pratique, une échelle d'interprétation usuelle permet de juger de la qualité d'un modèle linéaire selon la valeur de R^2 :

- ✓ Si $0 \leq R^2 \leq 0,3$ le modèle linéaire est mauvais ;
- ✓ Si $0,3 < R^2 \leq 0,5$ le modèle linéaire est acceptable ;
- ✓ Si $0,5 < R^2 \leq 0,7$ le modèle linéaire est bon ;
- ✓ Si $0,7 < R^2 \leq 1$ le modèle linéaire est très bon.

Ainsi, on considère généralement qu'un modèle de régression commence à être **valide et interprétable** lorsque R^2 atteint au moins 0,5, c'est-à-dire que **50 % ou plus** de la variance de la variable dépendante est expliquée par la variable explicative.

- **Analyse descriptive multivariée :**

L'analyse multivariée, dans son acception la plus large, regroupe l'ensemble des techniques statistiques permettant l'examen simultané de plusieurs variables. Elle constitue un outil essentiel dans les recherches quantitatives complexes, et permet d'explorer des phénomènes multidimensionnels. Ses principales finalités sont les suivantes :

- Apprécier le **niveau de corrélation ou d'interdépendance** entre plusieurs variables ;
- **Estimer les paramètres** d'un modèle décrivant la relation entre plusieurs dimensions observées ;
- **Tester la significativité** des écarts constatés entre différents groupes d'individus ou d'observations ;
- **Prédire l'appartenance** d'un individu à un groupe donné, en s'appuyant sur l'ensemble de ses caractéristiques mesurées ;
- **Détecter une structure sous-jacente** ou une organisation implicite au sein d'un grand volume de données.

Chapitre 03 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche

Conclusion

Dans la compétition internationale actuelle, le seul véritable avantage concurrentiel, défendable et durable, réside pour l'entreprise, dans sa capacité à maîtriser l'information, en Temps réel, à tout moment et en tous lieux pour construire et faire évoluer sa base de connaissance stratégique.

En effet, l'accroissement des exportations hors hydrocarbures des entreprises algériennes nécessitent le renforcement des systèmes d'information à travers la mise en place d'un système qui permet de suivre l'évolution de l'environnement international, d'acquérir l'information nécessaire pour soutenir son activité d'exportation, de se protéger et d'influencer. Ce sont les trois composantes d'un système d'intelligence économique.

L'intelligence économique est un sujet actualité, ce mode de management moderne représente le centre d'intérêt de beaucoup de pays, l'Algérie parmi ces pays cependant malgré les années d'existence de l'intelligence économique en Algérie, on constate que sa pratique au niveau national qu'au niveau de l'entreprise n'a pas éteint les règles de l'art

Ce chapitre a permis de clarifier notre positionnement épistémologique, condition préalable essentielle à la construction d'une démarche de recherche rigoureuse. Le choix d'une approche hypothético-déductive a ainsi orienté l'ensemble de notre méthodologie. L'élaboration d'un cadre conceptuel s'est révélée indispensable pour formuler nos hypothèses de manière structurée et tracer une trajectoire analytique claire et cohérente.

Par ailleurs, ce chapitre a présenté les outils statistiques mobilisés dans le cadre de cette étude, avec une attention particulière portée à la régression multiple modérée. Cette méthode, largement reconnue pour sa robustesse.

Chapitre 4 :
Présentation et interprétation des
résultats de l'enquête

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Introduction

Dans le cadre de cette recherche portant sur l'impact de l'intelligence économique sur l'internationalisation des entreprises algériennes, ce chapitre constitue une étape cruciale visant à confronter le modèle théorique aux données empiriques collectées.

À cet effet, ce chapitre se décline en deux parties complémentaires :

Dans un premier temps, une analyse descriptive permettra de dresser un profil général des entreprises et des répondants enquêtés. Ainsi qu'une analyse descriptive de l'activité export sera menée afin d'examiner les principales tendances liées à l'engagement international des entreprises. Cela inclura l'étude de variables telles que l'expérience à l'exportation, l'intensité des exportations et l'étendue des marchés desservis, permettant ainsi de mieux comprendre le degré de développement international des structures interrogées.

Dans un second temps, nous procéderons à des analyses statistiques confirmatoires, en mobilisant des modèles de mesure et un modèle structurel afin de tester les hypothèses de recherche formulées dans le cadre conceptuel. Il s'agira notamment de déterminer dans quelle mesure l'intelligence économique exerce une influence significative directe ou indirecte sur les trois dimensions de l'internationalisation étudiées : l'expérience à l'exportation, l'intensité de l'exportation et l'étendue des marchés desservis. Cette seconde phase nous permettra ainsi de valider ou non l'approche théorique adoptée, en nous appuyant sur des critères empiriques rigoureux.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Section 01 : Résultats de l'analyse descriptive des données.

L'analyse descriptive des données consiste à effectuer un tri à plat des réponses issues du questionnaire. Les résultats sont présentés en termes d'effectifs et de pourcentages, afin de fournir une première lecture des caractéristiques de l'échantillon. D'autres indicateurs viennent compléter cette description statistique, notamment les mesures de tendance centrale telles que la moyenne, permettant d'affiner l'interprétation des données.

1 Analyse descriptive des profils des entreprises et des répondants

1.1 Analyse des profils des entreprises enquêtées

Il apparaît essentiel de présenter les caractéristiques spécifiques de chaque entreprise interrogée, afin de mieux définir le profil statistique de la population enquêtée. Nous nous sommes penchés sur les critères suivants :

- **L'activité principale :**

Le tableau suivant représente la répartition des entreprises enquêtées selon leurs activités principales.

Tableau N°IV-1 : La répartition des entreprises enquêtées selon l'activité principale

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Agroalimentaire	30	75	75	75
Autre secteur	10	25	25	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS 22.0

L'analyse de la composition sectorielle des entreprises enquêtées révèle que notre échantillon fait partie du secteur industriel dont une **prépondérance du secteur agroalimentaire**, qui représente **75 %** de l'échantillon. Ce secteur constitue ainsi la majorité des entreprises exportatrices interrogées. Les autres activités du secteur industriel viennent ensuite, avec une part plus réduite, représentant environ **10 %** des entreprises interrogées. Cette distribution sectorielle met en évidence la forte orientation agroalimentaire des exportations dans l'échantillon étudié, reflétant une tendance marquée dans le tissu économique algérien.

- **La taille de l'entreprise :**

Le tableau suivant représente la répartition des entreprises enquêtées selon leurs tailles

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau N°IV-2 : La répartition des entreprises enquêtées selon la taille l'entreprise

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide TPE DE 10 à 250	7	17.7	17.7	17.7
De 250 à 1000	28	70	70	87.7
Grande ETI Plus de 1000	5	12.5	12.5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS 22.0

La taille de l'entreprise, mesurée ici comme variable ordinale, permet d'évaluer l'effectif du personnel permanent au sein des entreprises enquêtées. Les données présentées dans le tableau N°IV-2 indiquent que **17,7 %** des entreprises de l'échantillon emploient moins de 250 salariés, tandis que **70 %** disposent d'un effectif compris entre 250 et 1000 salariés. Enfin, **12,5 %** des entreprises interrogées appartiennent à la catégorie des grandes entreprises ou ETI, avec un personnel supérieur à 1000 employés. Cette répartition souligne une forte représentation des entreprises de taille intermédiaire, ce qui peut avoir une influence sur leurs capacités d'organisation et de mise en œuvre de dispositifs d'intelligence économique.

1.2 Analyse des profils des répondants

- **Le niveau d'étude du répondant :**

Les résultats de l'enquête révèlent que l'ensemble des personnes interrogées occupent des postes de cadres dirigeants au sein des entreprises exportatrices. Par ailleurs, tous disposent d'un niveau d'instruction élevé, généralement universitaire, ce qui témoigne d'un profil intellectuel qualifié et potentiellement apte à appréhender les enjeux liés à l'intelligence économique et à la stratégie d'exportation.

- **Le service auquel le répondant appartient :**

Le tableau suivant permet l'identification du service auquel appartient le répondant pour mieux cerner le **profil** des personnes interrogées.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau N°IV-3 : La répartition des dirigeants des entreprises enquêtées selon le service

	Effectifs	Pourcentage e%	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Direction générale	16	40	40	40
Marketing	5	12.5	12.5	52.5
Recherche et développement	5	12.5	12.5	65
Export	10	25	25	90
Autre	4	10	10	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS 22.0

Le Tableau N°IV-3 présente la **distribution des 40 répondants** à l'enquête selon leur fonction au sein des entreprises exportatrices interrogées.

- 40 % des répondants occupent des postes au sein de la direction générale, ce qui traduit une forte représentativité des niveaux décisionnels dans l'échantillon. Cette présence est précieuse, car elle permet d'accéder à une vision stratégique globale de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les pratiques de veille et les orientations export.
- La fonction export représente 25 % des répondants, ce qui est cohérent avec la thématique de l'étude. Cela garantit une pertinence des réponses liées aux processus, contraintes et décisions d'internationalisation.
- Les services marketing et recherche et développement (R&D) sont chacun représentés à hauteur de 12,5 %, soulignant l'implication de fonctions qui, bien que secondaires dans certains modèles classiques, jouent un rôle clé dans la collecte et l'analyse d'informations stratégiques.
- Enfin, 10 % des personnes interrogées appartiennent à d'autres services (non spécifiés), ce qui apporte une diversité complémentaire dans la perception des pratiques d'intelligence économique au sein des structures.

Dans l'ensemble, cette répartition fonctionnelle montre une bonne représentativité des fonctions stratégiques, ce qui confère une fiabilité accrue aux données collectées, notamment dans le cadre de l'évaluation des pratiques de veille stratégique et de la gestion de l'information dans les processus exportateurs.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

2. Analyse descriptive de l'activité export :

L'expérience à l'exportation :

Le tableau ci-dessous présente la répartition des entreprises enquêtées selon leur ancienneté dans les activités d'exportation.

Tableau N°IV-4 La répartition des entreprises enquêtées selon l'expérience à l'exportation

	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1an	2	5	5	5
De 2 à 3 ans	5	12.5	12.5	17.5
De 4 a 5ans	16	40	40	57.5
De 5 à 10 ans	13	32.5	32.5	90
Plus de 10 ans	4	10	10	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS 22.0

Le Tableau N°IV-4 met en évidence la diversité des niveaux d'expérience à l'exportation parmi les entreprises enquêtées.

- La majorité relative des entreprises (40 %) dispose d'une expérience à l'export comprise entre 4 et 5 ans, ce qui reflète un profil d'entreprises en phase de consolidation de leur démarche exportatrice.
- Les entreprises ayant entre 5 et 10 ans d'ancienneté à l'export représentent 32,5 % de l'échantillon, témoignant d'un certain degré de maturité dans la gestion des marchés internationaux.
- En revanche, seules 12,5 % des entreprises ont 2 à 3 ans d'expérience, tandis que 5 % se situent dans leur première année d'activité exportatrice, suggérant une représentation marginale des entreprises nouvellement engagées dans l'internationalisation.
- Enfin, 10 % des entreprises possèdent plus de 10 ans d'expérience à l'export, ce qui reflète un noyau d'entreprises bien implantées à l'international, mais encore peu nombreux dans l'échantillon.
- **L'étendue de l'activité d'exportation :**

Le tableau suivant illustre la répartition des entreprises enquêtées en fonction du **nombre de marchés étrangers** sur lesquels elles sont présentes.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau N°IV-5: La répartition des entreprises enquêtées selon le nombre de marché

	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1	5	12.5	12.5	12.5
De 2 à 3 marchés	17	42.5	42.5	55
De 4 à 5 marchés	12	30	30	85
Plus de 10 marchés	6	15	15	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS 22.0

On observe que **42,5 %** des entreprises exportent vers deux à trois marchés, constituant ainsi la majorité des répondants. En incluant celles qui exportent vers quatre à cinq marchés (30 %), on constate que **72,5 %** des entreprises sont présentes sur deux à cinq marchés, ce qui traduit une certaine diversification mais limitée dans l'expansion internationale.

Seules 15 % des entreprises exportent vers plus de dix marchés, ce qui reflète une internationalisation plus avancée et probablement une meilleure structuration de leur stratégie d'export.

Cette répartition met en lumière une concentration des activités d'exportation sur un nombre réduit de marchés, ce qui peut indiquer une prudence stratégique, un manque de ressources, ou des barrières à l'entrée sur d'autres marchés.

- **Les critères de choix des pays d'exportation**

Le tableau ci-dessous présente les facteurs qui influencent le choix des entreprises exportatrices concernant les marchés ciblés.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau N°IV-6 : La répartition des entreprises enquêtées selon les critères de choix des pays d'exportation.

	Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Le rapprochement culturel	11	27.5	27.5	27.5
Le rapprochement géographique	17	42.5	42.5	70
Règlementation favorable	12	30	30	100
Rapprochement religieux	0	15	15	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS 22.0

Le rapprochement géographique est le facteur le plus cité, avec **42,5 %** des entreprises ayant mentionné comme déterminant dans leur choix de marché. Cela suggère que la proximité physique réduit les coûts logistiques, facilite les échanges et renforce la relation client.

En deuxième position, la réglementation favorable est un critère important pour **30 %** des entreprises, ce qui souligne l'importance d'un environnement légal propice et stable pour les opérations commerciales à l'international.

Le rapprochement culturel, cité par **27,5 %**, reflète le poids des affinités linguistiques, comportementales ou historiques dans les décisions d'exportation.

En revanche, le rapprochement religieux n'est mentionné par aucune entreprise, ce qui indique qu'il ne constitue pas un critère stratégique pertinent pour les entreprises interrogées.

- **Intensité d'exportation**

Le tableau ci-dessous montre la répartition des entreprises selon la proportion que représentent leurs exportations dans leur chiffre d'affaires total. Cet indicateur permet d'évaluer la part de vente réalisé à l'export.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau N°IV-7 La répartition des entreprises enquêtées selon la part de vente réalisée à l'export

		Effectifs	Pourcentage %	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	De 0 à 10%	4	10	10	10
	De 10 à 30%	16	40	40	50
	De 31 à 50%	10	25	25	75
	De 51 à 70%	6	15	15	90
	Plus de 70%	4	10	10	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS 22.0

On constate que la majorité des entreprises (40 %) tirent entre 10 % et 30 % de leur chiffre d'affaires de l'exportation, ce qui suggère que l'export constitue un complément d'activité sans être dominant.

25 % des entreprises génèrent entre 31 % et 50 % de leur CA à l'export, ce qui traduit un niveau d'internationalisation modéré.

À l'inverse, seules 10 % des entreprises exportent à plus de 70 % de leur CA, traduisant une forte spécialisation internationale.

De même, 10 % réalisent moins de 10 % de leur CA à l'export, indiquant un engagement encore limité ou émergent sur les marchés extérieurs.

Le mode d'internationalisation

Ce tableau met en lumière les différents modes d'internationalisation adoptés par les entreprises interrogées.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau N°IV-8 : La répartition des entreprises enquêtées selon le mode d'internationalisation

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Exportation directe	35	27.5	27.5	87.5
Exportation indirecte	5	12.5	12.5	100,0
Partenariat avec une entreprise étrangère	00	00	00	100,0
Investissement direct à l'étranger	00	00	00	100,0
Création d'une succursale commerciale à l'étranger	00	00	00	100,0
Acquisition d'une entreprise étrangère	00	00	00	100,0
Sous-traitance internationale	00	00	00	100,0
Total	40	100,0	100,0	100,0

Source : établi à partir des résultats de l'enquête analysés avec SPSS 22.0.

Les résultats révèlent une forte prédominance de l'exportation directe, qui concerne 87,5 % des entreprises. Ce mode est généralement le plus accessible et le moins coûteux pour les entreprises souhaitant se lancer à l'international.

L'exportation indirecte, bien que moins utilisée (12,5 %), représente une alternative pour les entreprises qui préfèrent externaliser la démarche export via des intermédiaires.

En revanche, aucune entreprise n'a recours à des modes d'internationalisation plus avancés.

Section 02 : La modélisation par équations structurelles Smart PLS et l'interprétation des résultats.

L'objectif principal de cette section est d'analyser la nature des relations existantes entre l'intelligence économique et l'internationalisation des entreprises algériennes, en s'appuyant sur un échantillon de 40 entreprises algériennes réparties à travers le territoire national. À l'issue de la revue de la littérature, un modèle de recherche a été élaboré.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Dans un premier temps nous allons évaluer le de modèle de mesure pour chacune des deux variables à travers des tests de validité et de fiabilité, ensuite on passe au test du modèle structurel qui va nous permettre de vérifier les liens causalités formulés dans les hypothèses de recherche. Et enfin c'est la discussion des résultats obtenus.

1 Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche :

Le présent modèle structurel a été élaboré dans le but d'évaluer l'impact des fonctions de l'intelligence économique sur le degré d'internationalisation des entreprises privées algériennes. Il repose sur une structuration en deux groupes de variables : les variables explicatives et les variables dépendantes.

Les variables explicatives correspondent aux trois principales fonctions de l'intelligence économique :

- La fonction de veille stratégique,
- La fonction de sécurité de l'information,
- La fonction d'influence.

Ces dimensions sont supposées agir directement sur les composantes de l'engagement international de l'entreprise.

Les variables dépendantes représentent le degré d'internationalisation, mesuré à travers trois indicateurs :

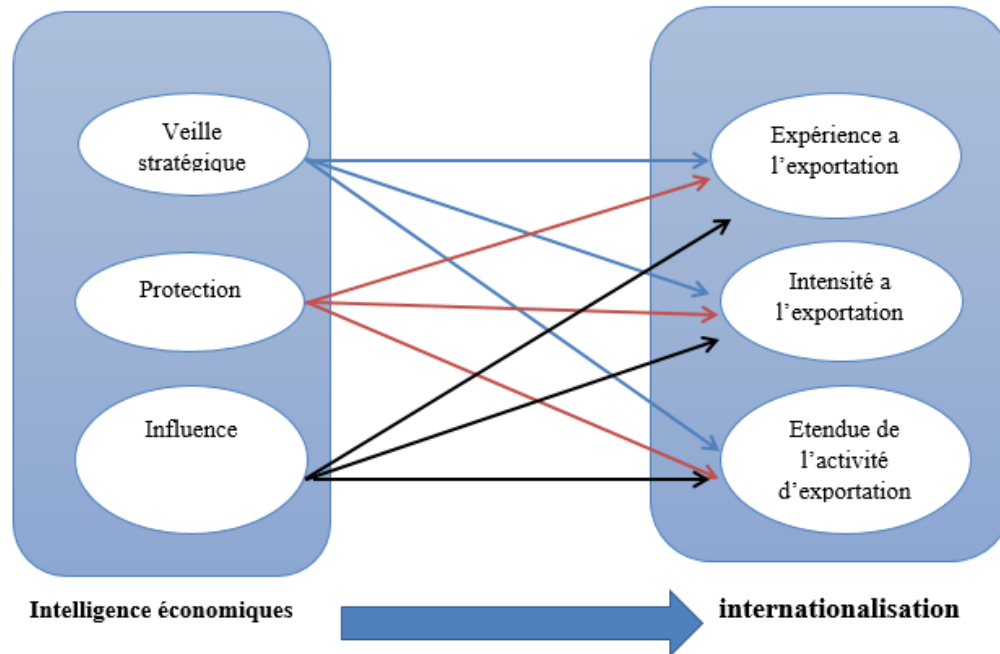
- L'expérience à l'exportation,
- L'étendue de l'activité d'exportation,
- L'intensité de l'exportation.

Le modèle conceptuel, illustré par le schéma ci-dessous, propose ainsi une série de neuf hypothèses (H1a à H3c), visant à tester les effets de chaque fonction d'intelligence économique sur chacun des trois indicateurs de l'internationalisation.

Ce modèle sera testé à l'aide d'une approche par les équations structurelles (PLS-SEM), permettant d'évaluer à la fois la validité du modèle de mesure (relations entre indicateurs et variables latentes) et la pertinence du modèle structurel (relations entre variables latentes).

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Figure N°IV-1 : Le modèle conceptuel



Source : Elaboré par nos soins

2 Analyse factorielle confirmatoire (AFC) :

L'analyse factorielle confirmatoire de second ordre constitue une approche statistique avancée permettant de vérifier si plusieurs dimensions, représentées par des facteurs de premier ordre, peuvent être regroupées de manière cohérente sous un construit théorique plus général. Ce construit, de nature plus abstraite, est alors modélisé à travers un facteur de second ordre, reflétant une structure hiérarchique du concept étudié.

3 L'évaluation des modèles de mesure (Assessment of measurements Model) :

Il convient de rappeler que l'évaluation des modèles de mesure dans l'approche PLS se déroule en deux étapes essentielles : la vérification de la **fiabilité** et celle de la **validité** du modèle. Pour bien mener ces analyses, il est nécessaire de calculer les coefficients de saturation factorielle (**Factor Loadings**) pour chaque indicateur. Ces valeurs permettent d'apprécier la contribution de chaque indicateur à la construction de la variable latente correspondante, en s'appuyant sur les résultats générés par le logiciel **SmartPLS 4**.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

3.1 Coefficient de charge factorielle (Factor Loading) :

Le tableau ci-après met en évidence la corrélation entre chaque variable latente et l'ensemble des indicateurs qui lui sont associés, dans le but d'identifier les variables manifestes ne répondant pas aux critères de corrélation attendus.

Tableau N°IV-9 : Test de Factor loadings.

Variable latente	Composante de la variable	Indicateur	loading
La veille stratégique	Fréquence de veille	Q5.1A.frequence.veille	0,947
		Q5.1B.frequence.veille	0,971
		Q5.1C.frequence.veille	0,975
		Q5.1D.frequence.veille	0,959
	Intérêt à la veille	Q5.2A.interet.veille	0.850
		Q5.2B.interet.veille	0.909
		Q5.2C.interet.veille	0.823
		Q5.2D.interet.veille	0.905
		Q5.2E.interet.veille	0.923
	Fréquence de veille	Q5.3.frequence.veille	1,000
	Mode de veille	Q5.4A.mode.veille	0,864
		Q5.4B.mode.veille	0,864
		Q5.4C.mode.veille	0,846
Q5.4D.mode.veille		0,875	
L'influence	Q6.A.securité.informationelle	0.857	
	Q6.B.securité.informationelle	0.880	
	Q6.C.securité.informationelle	0.866	
	Q6.D.securité.informationelle	0.751	
	Q6.E.securité.informationelle	0.715	
La sécurité informationnelle	Q7.A. influence	0.759	
	Q7.B.influence	0.824	
	Q7.C.influence	0.613	

Source : élaboré par nos soins à partir du rapport de Smart-PLS4

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Le coefficient de charge factorielle permet d'évaluer dans quelle mesure chaque item (ou question) contribue efficacement à la mesure de la variable latente qu'il est censé représenter. Ce coefficient constitue une indication essentielle de la validité convergente des items.

Selon les recommandations méthodologiques, une charge factorielle est jugée acceptable lorsqu'elle est supérieure ou égale à 0,70, ce qui indique que l'item explique une part substantielle de la variance de la variable latente. Lorsque la valeur se situe entre 0,40 et 0,70, une évaluation plus approfondie est nécessaire afin de déterminer si le maintien de l'item nuit à la cohérence interne de l'échelle. En revanche, si la charge est inférieure à 0,40, l'item est considéré comme non pertinent et doit être retiré du modèle.

Commençant par la variable intelligence économique, en calculons la valeur du Factor loadings de chaque item des 3 composantes de l'intelligence économique on a pu déduire les résultats suivants :

- **Test des composantes de la variable Veille Stratégique :**

Le construit de la Veille Stratégique est modélisé comme une variable latente d'ordre supérieur, structurée par quatre dimensions de premier ordre : "Fréquence Veille", "Intérêt Veille", "Fréquence Mensuelle Veille" et "Mode Veille". Les coefficients de charge factorielle des dimensions de premier ordre vers le construit d'ordre supérieur "Veille Stratégique" sont les suivants :

- LV scores - Fréquence de veille : 0,920
- LV scores - Intérêt veille : 0,823
- LV scores - Mode veille : 0,912
- LV scores – Fréquence Mensuelle de veille : 0,797

Toutes les charges factorielles pour les dimensions de premier ordre composant la "Veille Stratégique" sont élevées (supérieures ou égales à 0,797). Cela indique que ces dimensions contribuent de manière substantielle et cohérente à la mesure du concept global de Veille Stratégique, attestant d'une excellente validité convergente pour ce construit d'ordre supérieur.

- **Fréquence de Veille :**

- Q5.1A. fréquence.veille : 0,947
- Q5.1B. fréquence.veille : 0,971

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

- Q5.1C. fréquence.veille : 0,975
- Q5.1D. fréquence.veille : 0,959

Toutes les charges factorielles des items mesurant la "Fréquence de Veille" sont extrêmement élevées (supérieures à 0,94). Ces valeurs indiquent une très forte contribution de chaque item à la mesure du construit, démontrant une excellente validité convergente et une grande fiabilité de cette dimension.

➤ Intérêt Veille :

- Q5.2A.interet.veille : 0,840
- Q5.2B.interet.veille : 0,898
- Q5.2C.interet.veille : 0,837
- Q5.2D.interet.veille : 0,910
- Q5.2E.interet.veille : 0,928

Les charges factorielles des items de "Intérêt Veille" sont toutes supérieures à 0,83). Ceci confirme que ces items sont de solides indicateurs du concept d'intérêt pour la veille, et contribuent efficacement à sa mesure.

➤ Fréquence Mensuelle Veille :

- Q5.3. fréquence.veille : 1,000

Étant un indicateur unique pour cette dimension, sa charge factorielle est de 1,000, ce qui est conforme aux attentes pour ce type de modélisation.

➤ Mode Veille :

- Q5.4A.mode.veille : 0,864
- Q5.4B.mode.veille : 0,846
- Q5.4C.mode.veille : 0,846
- Q5.4D.mode.veille : 0,875

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Les charges factorielles pour les items du "Mode Veille" sont toutes élevées (supérieures à 0,84). Cela atteste de la capacité de ces items à mesurer fidèlement le construit de mode de veille, contribuant à une forte validité convergente.

- **Test des composantes de la variable Sécurité informationnelle :**
 - Q6.A.sécurité.informationnelle : 0,859
 - Q6.B.sécurité.informationnelle : 0,881
 - Q6.C.sécurité.informationnelle : 0,865
 - Q6.D.sécurité.informationnelle : 0,752
 - Q6.E.sécurité.informationnelle : 0,709

Les charges factorielles pour tous les items de "Sécurité Informationnelle" sont acceptables, étant toutes supérieures ou égales à 0,70. Ces résultats indiquent que chaque item contribue de manière significative à la mesure du construit "Sécurité Informationnelle", garantissant une validité convergente adéquate pour cette variable latente.

- **Test de la variable influence :**
 - Q7.A.influence : 0,760
 - Q7.B.influence : 0,830
 - Q7.C.influence : 0,595

Les items Q7.A et Q7.B présentent des charges factorielles satisfaisantes, supérieures à 0,70. Cependant, l'item Q7.C.influence a une charge de 0,595. Bien que cette valeur soit supérieure à 0,40, elle se situe en dessous du seuil idéal de 0,70. Cela suggère que Q7.C est moins fortement corrélé au construit "Influence" que les autres items. Une évaluation approfondie de cet item est recommandée, notamment concernant sa formulation et sa contribution théorique au concept, afin de déterminer si son maintien est justifié ou si son exclusion améliorerait la consistance interne de l'échelle sans compromettre la couverture conceptuelle.

- **Test des composantes de la variable internationalisation (Variable Latente d'Ordre Supérieur) :**

Le construit de l'Internationalisation est une variable latente d'ordre supérieur, composée de trois dimensions de premier ordre : "**Expérience à l'exportation**", "**L'étendue de l'action**

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

export" et **"L'intensité de l'export"**. Les charges factorielles de ces dimensions vers l'Internationalisation sont :

- LV scores – Expérience à l'exportation : 0,900
- LV scores - Intensité de l'export : 0,902
- LV score - L'étendue d'action export : 0,934

Les charges factorielles des trois composantes vers le construit "Internationalisation" sont remarquablement élevées (supérieures à 0,90). Ces valeurs confirment que **"Expérience à l'exportation"**, **"L'étendue de l'action export"** et **"L'intensité de l'export"** sont d'excellents indicateurs de l'Internationalisation dans son ensemble, attestant d'une très forte validité convergente pour ce construit d'ordre supérieur.

➤ **Expérience à l'Exportation :**

- Q4.1.Internationalisation : 1,000

Étant un indicateur unique pour cette dimension, sa charge factorielle est de 1,000, ce qui est attendu pour ce type de mesure.

➤ **L'Étendue de l'Action Export :**

- Q4.2A.Internationalisation : 1,000

Étant un indicateur unique pour cette dimension, sa charge factorielle est de 1,000, ce qui est attendu.

➤ **Intensité de l'Export :**

- Q4.3.Internationalisation : 1,000

Étant un indicateur unique pour cette dimension, sa charge factorielle est de 1,000, ce qui est attendu.

Synthèse des résultats :

- La validité Convergente Générale : L'analyse des coefficients de charge factorielle révèle une validité convergente élevée pour la majorité des construits de ce modèle. Les items et les dimensions de premier ordre contribuent efficacement et de manière significative à la mesure des variables latentes qu'ils sont censés représenter, ce qui confère une grande robustesse aux mesures utilisées dans cette étude.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

- Une attention Particulière à l'Item Q7.C : La charge factorielle de 0,595 pour l'item Q7.C du construit "Influence" constitue le principal point d'attention. Bien que la valeur se situe dans la plage acceptable (0,40–0,70), une justification théorique ou une investigation supplémentaire pourrait être nécessaire si une amélioration de la fiabilité composite est recherchée. La décision de maintenir ou de retirer cet item doit être prise en considérant à la fois les critères statistiques et la pertinence conceptuelle.
- Fiabilité du Modèle de Mesure : Les fortes charges factorielles observées pour la plupart des construits, notamment la "Veille Stratégique" et l'internationalisation", indiquent que le modèle de mesure est bien spécifié et que les concepts sous-jacents sont capturés de manière fiable par les indicateurs choisis. Cette solidité du modèle de mesure est fondamentale pour la validité des relations structurelles qui seront examinées par la suite.

3.2 Fiabilité des Construits et Validité Convergente :

3.2.1 Les tests de fiabilité des construits :

Le tableau ci-dessous présente les indicateurs clés permettant d'évaluer la fiabilité des construits. Ces mesures sont essentielles pour garantir la qualité psychométrique de l'instrument de mesure et la robustesse du modèle.

- **Alpha de Cronbach :**

Le coefficient Alpha de Cronbach (α) constitue un indicateur statistique largement utilisé pour mesurer la fiabilité interne d'une échelle ou d'un instrument de mesure. Il permet d'apprécier le degré de cohérence entre les différents items composant une même dimension, autrement dit leur capacité à mesurer un même construit latent. Une valeur d'Alpha supérieure à 0,60 est généralement considérée comme acceptable, traduisant une consistance interne satisfaisante entre les items de l'échelle utilisée.

- **Fiabilité Composite (rho_A) :**

La fiabilité composite (rho_A ou Dillon-Goldstein's rho) est un indicateur essentiel permettant d'évaluer la cohérence interne des items associés à un même construit au sein d'un modèle de recherche. Elle mesure dans quelle mesure les items convergent de façon homogène pour représenter le concept sous-jacent. Une valeur de fiabilité composite supérieure à 0,70 est généralement considérée comme satisfaisante, traduisant une bonne qualité de mesure.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Toutefois, dans des études à caractère exploratoire, des valeurs comprises entre 0,60 et 0,70 peuvent être jugées acceptables par certains chercheurs.

- **Fiabilité Composite (rho_C) :**

La fiabilité composite (rho_C ou CR) est une autre mesure de la cohérence interne, souvent préférée à l'Alpha de Cronbach car elle tient compte des différentes charges factorielles des items. Une valeur supérieure à 0,70 est généralement considérée comme satisfaisante.

Variance Moyenne Extraite (AVE) :

La Variance Moyenne Extraite (AVE) constitue un indicateur essentiel permettant de mesurer la validité convergente d'un construit latent. Elle reflète la proportion de variance expliquée par le construit relativement à la variance totale, incluant celle due aux erreurs de mesure. L'AVE est obtenu en calculant la moyenne des variances extraites par les indicateurs significatifs associés à un même construit. Une valeur d'AVE égale ou supérieure à 0,50 est généralement considérée comme acceptable, signifiant qu'au moins 50 % de la variance des indicateurs est effectivement expliquée par le construit concerné. Cela atteste de la capacité des items à représenter de manière fiable et convergente le concept sous-jacent.

Tableau N°IV-10 : Tests de fiabilité des mesures des construit

Variables	Alpha de cronbach	Rho-A	Fiabilité Composite	AVE
Veille stratégique	0.886	0.891	0.922	0.748
Fréquence de veille	0.974	0.974	0.981	0.928
Intérêt a la veille	0.929	0.930	0.947	0.780
Mode de veille	0.881	0.883	0.918	0.736
La sécurité informationnelle	0.875	0.898	0.908	0.666
Influence	0.602	0.628	0.779	0.540
Internationalisation	0.899	0.902	0.937	0.832

Source : Rapport de Smart-Pls4

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

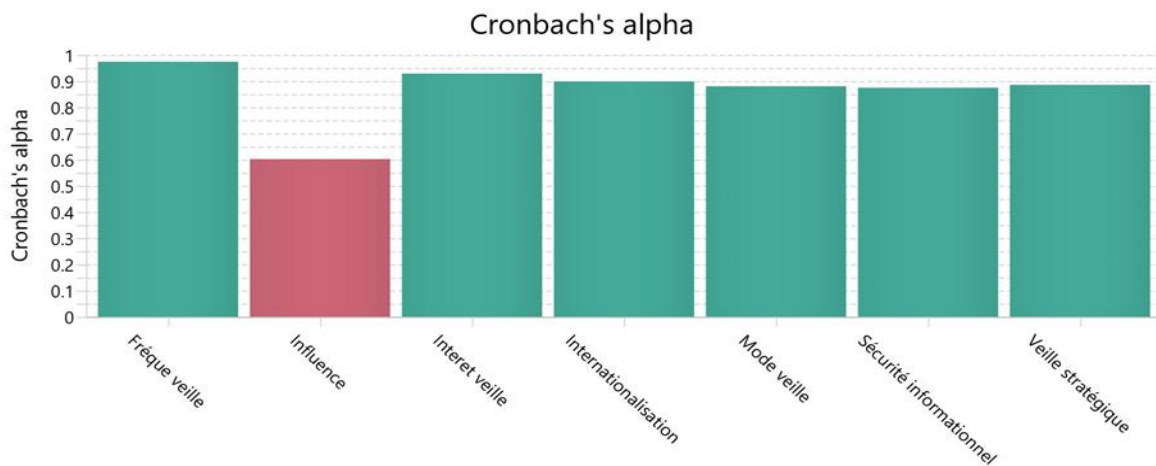
Le tableau ci-dessus présente les indicateurs clés de la fiabilité et de la validité convergente des construits de mesure utilisés dans cette étude.

Les valeurs de l'Alpha de Cronbach varient de 0,602 pour "Influence" à 0,974 pour "Fréquence Veille".

La plupart des construits, tels que "Fréquence Veille" (0,974), "Intérêt Veille" (0,929), "Internationalisation" (0,899), "Mode Veille" (0,881), "Sécurité Informationnelle" (0,875) et "Veille Stratégique" (0,886), affichent des valeurs d'Alpha de Cronbach élevées (supérieures à 0,80), indiquant une très forte cohérence interne de leurs items.

Le construit "Influence" présente une valeur d'Alpha de Cronbach de 0,602. Bien que cette valeur soit à la limite inférieure du seuil d'acceptabilité (supérieure à 0,60), elle suggère une cohérence interne juste suffisante, ce qui confirme les observations précédentes concernant l'item Q7.C lors de l'analyse des charges factorielles.

Graphique N°IV-1 : test Alpha de Cronbach



Source : Rapport de Smart-Pls3

- **Les résultats du test Fiabilité Composite (ρ_A) :**

Les valeurs de la fiabilité composite (ρ_A) varient de 0,628 pour "Influence" à 0,974 pour "Fréquence Veille".

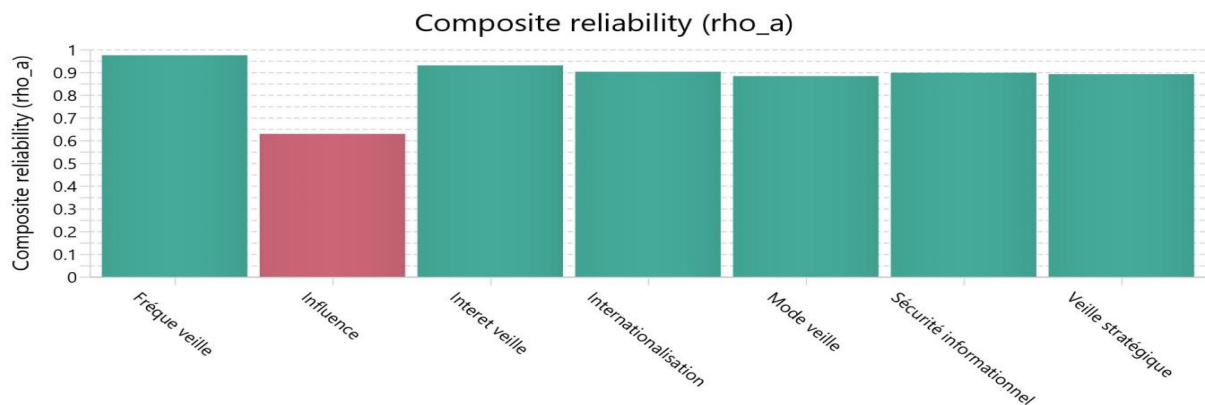
Pour la majorité des construits ("Fréquence Veille" : 0,974 ; "Intérêt Veille" : 0,930 ; "Internationalisation" : 0,902 ; "Mode Veille" : 0,883 ; "Sécurité Informationnelle" : 0,898 ;

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

"Veille Stratégique" : 0,891), les valeurs de rho_A sont bien supérieures au seuil de 0,70, ce qui confirme une excellente fiabilité de ces construits.

Le construit "Influence" a une fiabilité composite (rho_A) de 0,628. Cette valeur, étant inférieure à 0,70 mais supérieure à 0,60, est considérée comme acceptable dans un contexte exploratoire, mais elle reste une indication que ce construit est le moins fiable de l'ensemble.

Graphique N°IV-2 : Test fiabilité Composite (rho_A) :



Source : Rapport de Smart-Pls3

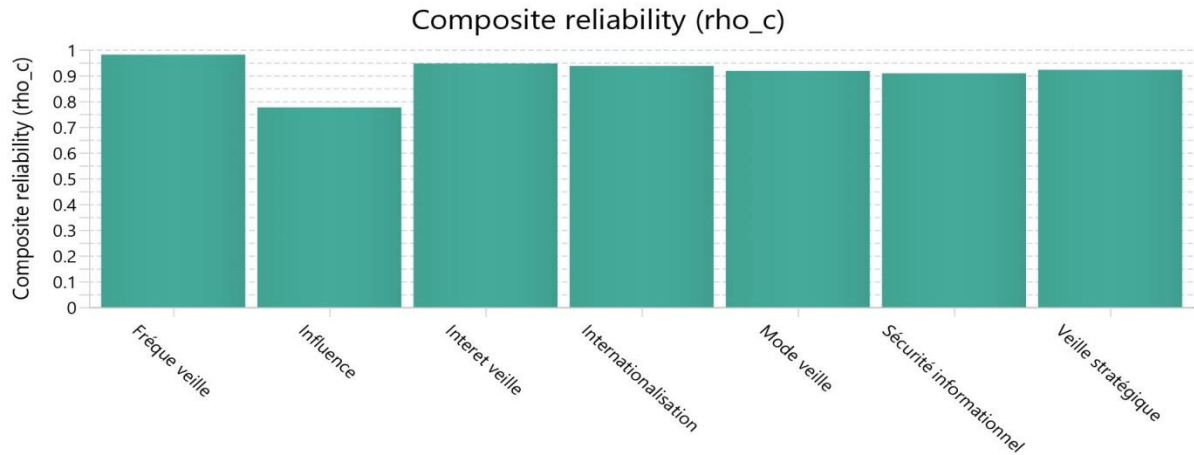
- **Les résultats du test Fiabilité Composite (rho_C) :**

Les valeurs de la fiabilité composite (rho_C) varient de 0,776 pour "Influence" à 0,981 pour "Fréquence Veille".

Toutes les valeurs de fiabilité composite (rho_C) pour l'ensemble des construits sont supérieures à 0,70. Elles vont de 0,776 pour "Influence" à 0,981 pour "Fréquence Veille". Cette métrique, plus robuste face aux différentes charges factorielles, confirme la bonne fiabilité de tous les construits, y compris "Influence" qui atteint une valeur acceptable de 0,776.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Graphique N°IV-3: Test fiabilité Composite (rho_C):



Source : Rapport de Smart-Pls3

- **Variance Moyenne Extraite (AVE) :**

Les valeurs de l'AVE varient de 0,540 pour "Influence" à 0,928 pour "Fréquence Veille".

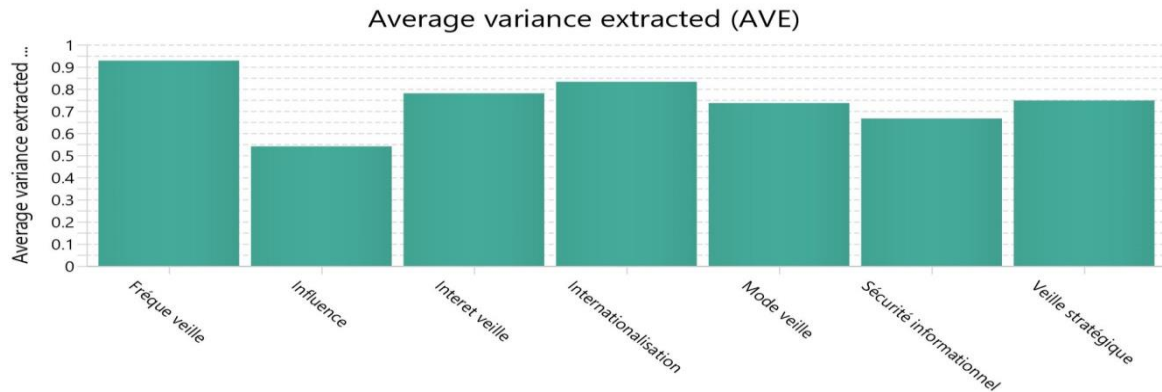
Toutes les valeurs d'AVE sont supérieures au seuil de 0,50, confirmant la validité convergente pour l'ensemble des construits.

"Fréquence Veille" (0,928), "Intérêt Veille" (0,780), "Internationalisation" (0,832), "Mode Veille" (0,736), "Sécurité Informationnelle" (0,666) et "Veille Stratégique" (0,748) présentent des valeurs d'AVE élevées, indiquant qu'une proportion significative de la variance de leurs items est expliquée par le construit latent.

"Influence" affiche une AVE de 0,540. Bien que cette valeur soit au-dessus du seuil de 0,50, elle est la plus faible du tableau, ce qui, combiné aux valeurs d'Alpha de Cronbach et de rho_A, souligne que ce construit, bien que valide, est le moins robuste en termes de mesure parmi tous les construits.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Graphique N°IV-4: Test de variance Moyenne Extraite (AVE):



Source : Rapport de Smart-Pls3

Ces résultats démontrent que la plupart des construits du modèle possèdent une très bonne fiabilité et validité convergente, ce qui est fondamental pour la qualité de l'analyse structurelle. Les indicateurs d'Alpha de Cronbach, de fiabilité composite (ρ_A et ρ_C) et d'AVE sont majoritairement bien au-dessus des seuils recommandés.

Le seul point d'attention concerne le construit "Influence". Bien que son AVE soit acceptable (0,540), ses valeurs d'Alpha de Cronbach (0,602) et de fiabilité composite ρ_A (0,628) sont à la limite inférieure de l'acceptabilité ou légèrement en deçà du seuil idéal de 0,70. Cela renforce la conclusion de l'analyse des charges factorielles selon laquelle l'item Q7.C pourrait affecter la cohérence interne de ce construit. Cependant, la fiabilité composite ρ_C (0,776) et l'AVE (0,540) sont conformes aux exigences, ce qui permet de conserver ce construit dans le modèle, mais en reconnaissant qu'il est le moins robuste en termes de mesure. Il serait pertinent de discuter de cette légère faiblesse et des implications potentielles, tout en justifiant la décision de maintenir le construit sur la base des autres indicateurs satisfaisants et de sa pertinence théorique.

3.2.2 Test de validité convergente :

La validité discriminante est un critère fondamental dans l'évaluation des modèles de mesure en analyse par équations structurelles (PLS-SEM). Elle permet de s'assurer que chaque construit latent d'un modèle mesure bien un concept distinct et qu'il est suffisamment différent des autres construits. Autrement dit, la validité discriminante vérifie dans quelle mesure un construit ne partage pas trop de variance avec d'autres construits. Une absence de validité discriminante

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

suggère une redondance ou une confusion entre les dimensions, ce qui nuit à l'interprétation des résultats.

- **Test de la validité Discriminante : Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

Le critère HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) est une méthode robuste pour évaluer la validité discriminante. Il est calculé comme la moyenne des corrélations hétérotrait-hétérométhode divisée par la moyenne des corrélations monotrait-hétérométhode. Des valeurs de HTMT inférieures à un seuil critique (généralement 0,90 ou 0,85 pour des modèles plus stricts, et même 0,95 dans certains cas, mais 0,85 est souvent préféré pour les sciences sociales) confirment la distinction conceptuelle entre les dimensions. Une valeur supérieure au seuil indique un manque de validité discriminante.

Tableau N°IV-11 : test Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List		
	Heterotrait-monotrait r...	
Intensité de l'export <-> Interet veille	0.603	
Intensité de l'export <-> Internationalisation	0.954	
L'intendue de l'action export <-> Expérience à l'exportation	0.769	
L'intendue de l'action export <-> Fréque veille	0.709	
L'intendue de l'action export <-> Influence	0.774	
L'intendue de l'action export <-> Interet veille	0.641	
L'intendue de l'action export <-> Internationalisation	0.980	
L'intendue de l'action export <-> Intensité de l'export	0.775	
Mode veille <-> Expérience à l'exportation	0.691	
Mode veille <-> Fréque veille	0.824	
Mode veille <-> Influence	0.858	
Mode veille <-> Interet veille	0.777	
Mode veille <-> Internationalisation	0.829	

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List

	Heterotrait-monotrait r...	
Veille stratégique <-> Interet veille	0.908	
Veille stratégique <-> Internationalisation	0.891	
Veille stratégique <-> Intrensi� de l'export	0.800	
Veille stratégique <-> L'intendue de l'action export	0.809	
Veille stratégique <-> Mode veille	1.025	
Veille stratégique <-> Sécurité informationnel	0.847	
fréquence mensuelle veille <-> Expérience à l'exportation	0.540	
fréquence mensuelle veille <-> Fréque veille	0.687	
fréquence mensuelle veille <-> Influence	0.464	
fréquence mensuelle veille <-> Interet veille	0.433	
fréquence mensuelle veille <-> Internationalisation	0.719	
fréquence mensuelle veille <-> Intrensi� de l'export	0.724	
fréquence mensuelle veille <-> L'intendue de l'action export	0.601	

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List

	Heterotrait-monotrait r...	
Fréque veille <-> Expérience à l'exportation	0.593	
Influence <-> Expérience à l'exportation	0.556	
Influence <-> Fréque veille	0.559	
Interet veille <-> Expérience à l'exportation	0.524	
Interet veille <-> Fréque veille	0.759	
Interet veille <-> Influence	0.799	
Internationalisation <-> Expérience à l'exportation	0.952	
Internationalisation <-> Fréque veille	0.745	
Internationalisation <-> Influence	0.709	
Internationalisation <-> Interet veille	0.681	
Intrensi� de l'export <-> Expérience à l'exportation	0.700	
Intrensi� de l'export <-> Fréque veille	0.630	
Intrensi� de l'export <-> Influence	0.509	

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List

	Heterotrait-monotrait r...	
Mode veille <-> Intensité de l'export	0.707	
Mode veille <-> L'intendue de l'action export	0.752	
Sécurité informationnel <-> Expérience à l'exportation	0.607	
Sécurité informationnel <-> Fréque veille	0.700	
Sécurité informationnel <-> Influence	1.053	
Sécurité informationnel <-> Interet veille	0.747	
Sécurité informationnel <-> Internationalisation	0.744	
Sécurité informationnel <-> Intensité de l'export	0.571	
Sécurité informationnel <-> L'intendue de l'action export	0.753	
Sécurité informationnel <-> Mode veille	0.913	
Veille stratégique <-> Expérience à l'exportation	0.702	
Veille stratégique <-> Fréque veille	0.988	
Veille stratégique <-> Influence	0.798	

Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - List

	Heterotrait-monotrait r...	
Veille stratégique <-> L'intendue de l'action export	0.809	
Veille stratégique <-> Mode veille	1.025	
Veille stratégique <-> Sécurité informationnel	0.847	
fréquence mensuelle veille <-> Expérience à l'exportation	0.540	
fréquence mensuelle veille <-> Fréque veille	0.687	
fréquence mensuelle veille <-> Influence	0.464	
fréquence mensuelle veille <-> Interet veille	0.433	
fréquence mensuelle veille <-> Internationalisation	0.719	
fréquence mensuelle veille <-> Intensité de l'export	0.724	
fréquence mensuelle veille <-> L'intendue de l'action export	0.601	
fréquence mensuelle veille <-> Mode veille	0.699	
fréquence mensuelle veille <-> Sécurité informationnel	0.485	
fréquence mensuelle veille <-> Veille stratégique	0.849	

Source : Rapport de Smart-Pls4.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de la validité discriminante à l'aide du critère HTMT.

La majorité des valeurs HTMT observées dans le tableau sont inférieures au seuil communément admis de 0,85, ce qui suggère une bonne validité discriminante pour la plupart des paires de construits. Cela indique que les construits mesurent bien des phénomènes distincts et ne sont pas redondants.

"Internationalisation" et ses Composantes :

- **Internationalisation <-> Expérience à l'exportation : 0,952**
- **Internationalisation <-> Intensité de l'export : 0,954**
- **Internationalisation <-> L'étendue de l'action export : 0,980**

Il est crucial de noter que "Internationalisation" est définie comme un construit d'ordre supérieur (un composite) de "Expérience à l'exportation", "L'intensité de l'exportation" et "L'étendue de l'action export". Par conséquent, les valeurs HTMT entre "Internationalisation" et ces trois construits ne sont pas pertinentes pour évaluer la validité discriminante. La validité discriminante évalue si des construits latents sont distincts, or les dimensions de "Internationalisation" ne sont pas des construits latents indépendants, mais des parties constitutives d'un construit composite. Des valeurs élevées entre un construit d'ordre supérieur et ses dimensions de premier ordre sont donc attendues et ne signalent pas un problème de validité discriminante.

"Veille Stratégique" et ses Composantes :

- **Veille stratégique <-> Fréquence veille : 0,988**
- **Veille stratégique <-> Intérêt veille : 0,908**
- **Veille stratégique <-> Mode veille : 1,025**
- **Veille stratégique <-> Fréquence mensuelle veille : 0,849 (visible sur HTMT5.JPG)**

De manière similaire à l'Internationalisation, "Veille Stratégique" est également un construit d'ordre supérieur (un composite) composé de "Fréquence Veille", "Intérêt Veille", "Mode Veille" et "Fréquence Mensuelle Veille". Les valeurs HTMT élevées entre "Veille Stratégique" et ses composantes de premier ordre (notamment 0,988 pour "Fréquence Veille" et 1,025 pour "Mode Veille") sont attendues et ne constituent pas un problème de validité discriminante, car ces paires représentent des relations entre un construit d'ordre supérieur et ses réflecteurs. La

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

valeur de 1,025 pour "Mode veille" est particulièrement élevée, mais elle est intrinsèque à la nature composite du construit d'ordre supérieur.

- **Sécurité informationnelle <-> Influence : 1,053**

Cette valeur HTMT de 1,053, largement supérieure au seuil de 0,85 (et même 0,90), indique un problème significatif de validité discriminante entre "Sécurité Informationnelle" et "Influence". Une telle valeur suggère que ces deux construits partagent une variance excessive et pourraient ne pas être suffisamment distincts l'un de l'autre dans le modèle. Cela implique que les répondants pourraient percevoir ces deux concepts comme étant très similaires, voire identiques. Cela nécessite une investigation approfondie, potentiellement une réévaluation des définitions conceptuelles, des formulations des items, ou même la nécessité d'examiner la possibilité de fusionner ces deux construits si la théorie le permet.

- **Mode veille <-> Fréquence veille : 0,824**

- **Mode veille <-> Influence : 0,858**

Ces valeurs, bien que techniquement inférieures ou très proches du seuil de 0,85 (0,824 et 0,858 respectivement), sont relativement élevées. Elles n'indiquent pas un problème aussi sévère que le cas précédent, mais elles suggèrent une certaine proximité conceptuelle. Cela mérite d'être noté, même si cela ne compromet pas nécessairement la validité discriminante stricto sensu selon un seuil de 0,90.

Les résultats de la validité discriminante sont globalement satisfaisants pour la majorité des paires de construits, confirmant qu'ils mesurent des phénomènes distincts. Cependant, la relation entre "Sécurité Informationnelle" et "Influence" pose un défi majeur. La valeur HTMT de 1,053 entre ces deux construits est une alerte significative d'un manque de validité discriminante.

Il sera impératif d'adresser ce point :

- Re-vérification théorique : Examen des définitions conceptuelles de "Sécurité Informationnelle" et "Influence" montre que La sécurité informationnelle et l'influence sont deux concepts distincts. La première concerne la protection et la sécurisation des informations, tandis que la seconde porte sur la capacité à orienter ou modifier les comportements et décisions. Elles relèvent donc de logiques différentes et ne se confondent pas.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

- Examen des items : l'analyse des items des construits de sécurité informationnelle et d'influence montre qu'ils sont distincts. Cette distinction assure la clarté des mesures ainsi que la validité discriminante du modèle.
- Solutions potentielles : le problème identifié semble lié à une confusion de perception chez les répondants entre les construits de sécurité informationnelle et d'influence. Afin d'y remédier, plusieurs options peuvent être envisagées, notamment la fusion des construits si cela est théoriquement justifiable, ou la suppression des items jugés problématiques, bien que ces aspects aient déjà été traités lors de l'analyse des charges factorielles et de la fiabilité. Toutefois, si le modèle est conservé dans sa forme actuelle, il convient de justifier ce choix et de reconnaître cette limite méthodologique liée à la compréhension des répondants. Les valeurs élevées entre les construits d'ordre supérieur et leurs dimensions de premier ordre sont normales et ne doivent pas être interprétées comme un manque de validité discriminante, car elles représentent la nature hiérarchique des construits composites.

Tableau N°IV-12 : Test de la validité Discriminante Fornel indicateur

	Expérience à l'exportation	Fréque veille	Influence	Interet veille	Internationalisation
Expérience à l'exportation	1.000				
Fréque veille	0.585	0.963			
Influence	0.509	0.489	0.735		
Interet veille	0.508	0.727	0.603	0.883	
Internationalisation	0.900	0.699	0.582	0.628	0.912
Intensité de l'export	0.700	0.622	0.420	0.586	0.902
L'intendue de l'action ex...	0.769	0.700	0.652	0.621	0.934
Mode veille	0.650	0.768	0.670	0.708	0.742
Sécurité informationnel	0.597	0.652	0.803	0.683	0.684
Veille stratégique	0.662	0.920	0.619	0.824	0.795
fréquence mensuelle veille	0.540	0.677	0.371	0.423	0.680

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

	Intensité de l'export	L'intendue de l'action e...	Mode veille	Sécurité informationnel
Expérience à l'exportation				
Fréque veille				
Influence				
Interet veille				
Internationalisation				
Intensité de l'export	1.000			
L'intendue de l'action ex...	0.775	1.000		
Mode veille	0.668	0.710	0.858	
Sécurité informationnel	0.559	0.710	0.807	0.816
Veille stratégique	0.750	0.762	0.914	0.758
fréquence mensuelle veille	0.724	0.601	0.666	0.468

	action e...	Mode veille	Sécurité informationnel	Veille stratégique	fréquence mensuelle vei...
Expérience à l'exportation					
Fréque veille					
Influence					
Interet veille					
Internationalisation					
Intensité de l'export					
L'intendue de l'action ex...	1.000				
Mode veille	0.710	0.858			
Sécurité informationnel	0.710	0.807	0.816		
Veille stratégique	0.762	0.914	0.758	0.865	
fréquence mensuelle veille	0.601	0.666	0.468	0.797	1.000

Source : Rapport de Smart-PLS4.

En analysant le tableau précédent : "**Expérience à l'exportation**", "**Intensité de l'export**", "**L'étendue de l'action export**" et "**fréquence mensuelle veille**" : Ces construits sont modélisés avec un seul indicateur (LV scores ou Q4.1, Q4.2A, Q4.3, Q5.3). Dans ce cas, la racine carrée de l'AVE est par définition 1,000 (comme l'indiquent les "1.000" sur la diagonale de ces lignes/colonnes). Pour ces construits, la validité discriminante doit être évaluée par rapport aux autres construits qui ne sont pas leurs indicateurs directs.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

- **Validité Discriminante satisfaisante pour la plupart des paires :**

Pour la majorité des construits, la racine carrée de l'AVE (valeur sur la diagonale) est supérieure à toutes les corrélations de ce construit avec les autres construits (valeurs sur la même ligne ou colonne hors diagonale). Par exemple :

Fréquence veille (0,963) est supérieure à toutes ses corrélations (0,585 avec Expérience à l'exportation, 0,489 avec Influence, etc.).

Intérêt veille (0,883) est supérieure à toutes ses corrélations.

Mode veille (0,858) est supérieure à toutes ses corrélations, sauf une qui sera discutée ci-dessous.

Problèmes de Validité Discriminante identifiés :

Internationalisation : La racine carrée de l'AVE pour "Internationalisation" est 0,912.

- **Sa corrélation avec "Expérience à l'exportation" est de 0,900.**
- **Sa corrélation avec "Intensité de l'export" est de 0,902.**
- **Sa corrélation avec "L'étendue de l'action export" est de 0,934.**

La corrélation avec L'étendue de l'action export est de (0,934) qui est **supérieure** à la racine carrée de l'AVE de "Internationalisation" (0,912). De plus, les corrélations avec "Expérience à l'exportation" et "Intensité de l'export" sont très proches ou légèrement inférieures mais restent très élevées. Comme "Internationalisation" est un construit d'ordre supérieur (composite) de ces trois dimensions, il est attendu que les corrélations soient très élevées entre le construit global et ses composantes. Le critère de Fornell-Larcker n'est pas idéalement adapté pour évaluer la validité discriminante des construits d'ordre supérieur par rapport à leurs propres dimensions de premier ordre. Le HTMT est souvent préféré dans ces cas pour les relations entre construits distincts. Cependant, cette observation met en lumière la très forte relation de l'internationalisation avec ses facettes constitutives.

Sécurité informationnelle : La racine carrée de l'AVE pour "Sécurité informationnel" est 0,816.

- **Sa corrélation avec "Influence" est 0,803.**
- **Sa corrélation avec "Mode veille" est 0,807.**

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

La racine carrée de l'AVE de "Sécurité informationnel" (0,816) est très proche, voire presque égale, à sa corrélation la plus élevée avec "Mode veille" (0,807) et "Influence" (0,803). Bien que techniquement 0,816 soit encore supérieur aux corrélations, cette très faible marge confirme le potentiel problème de validité discriminante déjà identifié par le critère HTMT (où "Sécurité informationnel" et "Influence" avaient un HTMT de 1,053, et "Sécurité informationnel" avec "Mode veille" était aussi élevé à 0,913, non montré ici mais précédemment vu dans le HTMT général). Cela suggère que "Sécurité informationnel", "Influence" et "Mode veille" partagent une variance très significative et sont conceptuellement très proches ou perçus comme tels par les répondants.

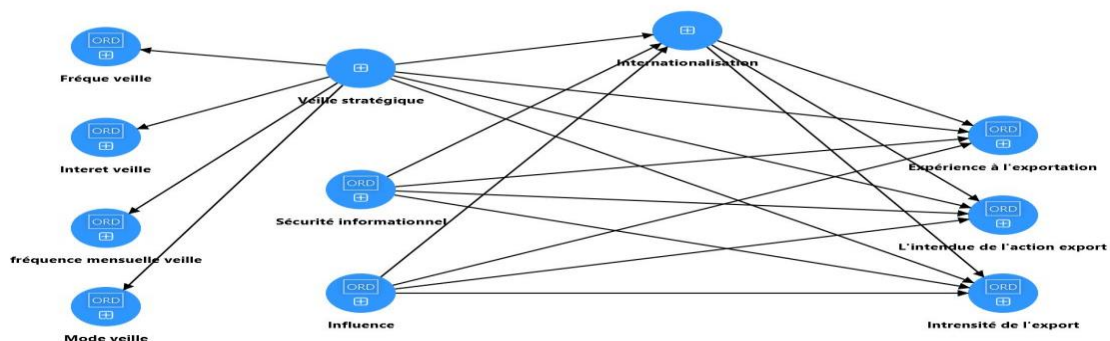
Veille stratégique : La racine carrée de l'AVE pour "Veille stratégique" est 0,865.

- Sa corrélation avec "Fréquence veille" est **0,920**.
- Sa corrélation avec "Intérêt veille" est **0,824**.
- Sa corrélation avec "Mode veille" est **0,914**.
- Sa corrélation avec "fréquence mensuelle veille" est **0,797**.

Les corrélations de "Veille stratégique" avec "Fréquence veille" (0,920) et "Mode veille" (0,914) sont **supérieures** à la racine carrée de son AVE (0,865). Comme "Veille stratégique" est un construit d'ordre supérieur composé de ces dimensions, il est normal d'observer des corrélations très élevées. Le critère de Fornell-Larcker, comme le HTMT pour les construits d'ordre supérieur et leurs sous-composantes, n'est pas le test le plus approprié pour ces relations.

4 Le modèle structurel :

Figure N°IV-2 : Présentation du modèle structurel



Source : Rapport de Smart-Pls4.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

5 L'évaluation du modèle structurel (Assessment of structural Model) :

Nous procéderons à l'analyse des **coefficients de trajectoire** afin d'évaluer la force et la direction des relations entre les variables latentes, avant de tester la **qualité globale du modèle structurel** à l'aide de l'indice d'ajustement global (**Goodness of Fit – GOF**).

5.1 Calcule du (Goodness of Fit – GOF) :

Pour calculer l'indice de Goodness of Fit (GoF), nous utilisons la moyenne des Variances Moyennes Extraites (AVE) de tous les construits et la moyenne des R-carrés (R^2) des variables dépendantes.

AVE des variables : En reprenant les valeurs AVE de tous les construits du tableau "construct reliability and validity" :

- Fréquence veille : 0,928
- Influence : 0,540
- Intérêt veille : 0,780
- Internationalisation : 0,832
- Mode veille : 0,736
- Sécurité informationnel : 0,666
- Veille stratégique : 0,748

Moyenne des AVE = $(0,928+0,540+0,780+0,832+0,736+0,666+0,748)/7=0,747$

R² des variables dépendantes : En reprenant les valeurs R² des variables dépendantes du tableau "R square" :

- Expérience à l'exportation : 0,462
- Internationalisation : 0,654
- Intensité de l'export : 0,570
- L'étendue de l'action export : 0,639

Moyenne des R² = $(0,462+0,654+0,570+0,639)/4=0,581$

Calcul du GOF : AVE_global = racine de $(0,747)=0,8643$

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

$R^2_{\text{global}} = \text{racine de } (0,581) = 0,7622$

$\text{GOF} = \text{AVE}_{\text{global}} \times R^2_{\text{global}} = 0,8643 \times 0,7622 = 0,6590$

Interprétation du GOF

Tenenhaus et al. (2004) proposent des seuils pour interpréter le GOF :

- Petit GOF : 0,1
- Moyen GOF : 0,25
- Grand GOF : 0,36

Le GOF calculé de 0,6590 suggère que notre modèle PLS-SEM a une grande adéquation globale. Cela signifie que le modèle explique bien la variance des variables dépendantes, compte tenu de la validité et de la fiabilité des mesures. Cette valeur, largement supérieure au seuil de 0,36, indique une excellente capacité du modèle à représenter simultanément la qualité du modèle de mesure (via l'AVE) et la qualité du modèle structurel (via le R^2). C'est un indicateur très positif de la robustesse et de la pertinence globale de votre modèle.

5.2 Statistiques de Colinéarité (VIF - Variance Inflation Factor) :

L'évaluation de la colinéarité entre les variables indépendantes a été effectuée à l'aide du Facteur d'Inflation de la Variance (VIF - Variance Inflation Factor). Cet indicateur statistique permet de détecter d'éventuels problèmes de multicollinéarité susceptibles d'affecter la précision des estimations dans un modèle de régression. Le VIF estime dans quelle mesure la variance d'un coefficient de régression est amplifiée en raison de la colinéarité avec d'autres variables indépendantes.

Conformément aux recommandations méthodologiques, une valeur de VIF inférieure à 5 est interprétée comme indiquant une colinéarité modérée et acceptable, tandis qu'un VIF supérieur à 5 révèle une colinéarité élevée, pouvant compromettre la fiabilité des estimations. Certains auteurs suggèrent des seuils plus stricts, comme 3 ou 3,3, mais un seuil de 5 est largement accepté dans la littérature

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Tableau N°IV-13 : Statistiques de Colinéarité (VIF)

Collinearity statistics (VIF) - Inner model - List		
	VIF	
Influence -> Expérience à l'exportation	2.825	
Influence -> Internationalisation	2.825	
Influence -> Intensité de l'export	2.825	
Influence -> L'intendue de l'action export	2.825	
Sécurité informationnel -> Expérience à l'exportation	4.089	
Sécurité informationnel -> Internationalisation	4.089	
Sécurité informationnel -> Intensité de l'export	4.089	
Sécurité informationnel -> L'intendue de l'action export	4.089	
Veille stratégique -> Expérience à l'exportation	2.343	
Veille stratégique -> Internationalisation	2.343	
Veille stratégique -> Intensité de l'export	2.343	
Veille stratégique -> L'intendue de l'action export	2.343	

Source : Rapport de Smart-Pls3

Ce tableau présente les statistiques de colinéarité, mesurées par le Facteur d'Inflation de la Variance (VIF), pour les relations entre les variables indépendantes et les variables dépendantes du modèle.

- **Influence** : Les valeurs de VIF pour les relations impliquant "Influence" sont toutes de 2,825.
- **Sécurité informationnelle** : Les valeurs de VIF pour les relations impliquant "Sécurité informationnel" sont toutes de 4,089.
- **Veille stratégique** : Les valeurs de VIF pour les relations impliquant "Veille stratégique" sont toutes de 2,343.

Toutes les valeurs de VIF dans ce tableau sont **inférieures à 5**. Plus précisément, les valeurs pour "Veille Stratégique" (2,343) sont très faibles, indiquant une colinéarité minime. Les valeurs pour "Influence" (2,825) sont également faibles. Les valeurs pour "Sécurité Informationnelle" (4,089) sont légèrement plus élevées mais restent confortablement en dessous du seuil de 5.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Ces résultats suggèrent qu'il n'y a pas de problème significatif de multicolinéarité entre les variables indépendantes de ce modèle. L'absence de colinéarité élevée garantit que les estimations des coefficients de chemin (path coefficients) sont fiables et non gonflées par des relations linéaires trop fortes entre les prédicteurs. Cela renforce la validité des résultats de l'analyse structurelle et la confiance dans les interprétations des effets directs des variables indépendantes sur les variables dépendantes.

5.3 Coefficient de Détermination (R-carré ou R²) :

Le tableau ci-dessous présente les valeurs de R-carré (R²) et de R-carré ajusté (R² adjusted) pour chaque variable dépendante endogène du modèle. Le R-carré est un indicateur statistique crucial qui représente la proportion de la variance d'une variable dépendante qui est expliquée ou prédite par les variables indépendantes (ou endogènes) dans le modèle. Sa valeur varie de 0 à 1, où une valeur plus élevée indique une meilleure capacité prédictive du modèle. Le R-carré ajusté est une version plus conservatrice du R-carré, qui pénalise l'ajout de variables indépendantes non pertinentes et est particulièrement utile lors de la comparaison de modèles avec un nombre différent de prédicteurs.

- R-carré (R²) : Indique la proportion de variance de la variable dépendante expliquée par les prédicteurs du modèle.
- R-carré ajusté (R² adjusted) : Fournit une estimation moins biaisée de la capacité prédictive du modèle sur de nouveaux échantillons, en ajustant le R² en fonction du nombre de prédicteurs.

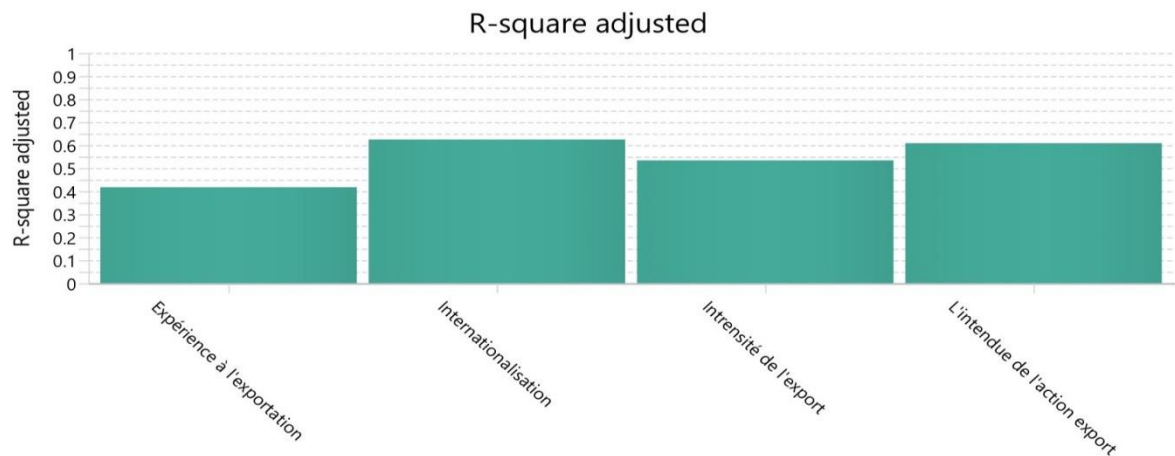
Tableau N°IV-14: test R-Square

R-square - Overview		
	R-square	R-square adjusted
Expérience à l'exportation	0.462	0.418
Internationalisation	0.654	0.625
Intensité de l'export	0.570	0.534
L'intendue de l'action ex...	0.639	0.609

Source : Rapport de Smart-PLS4

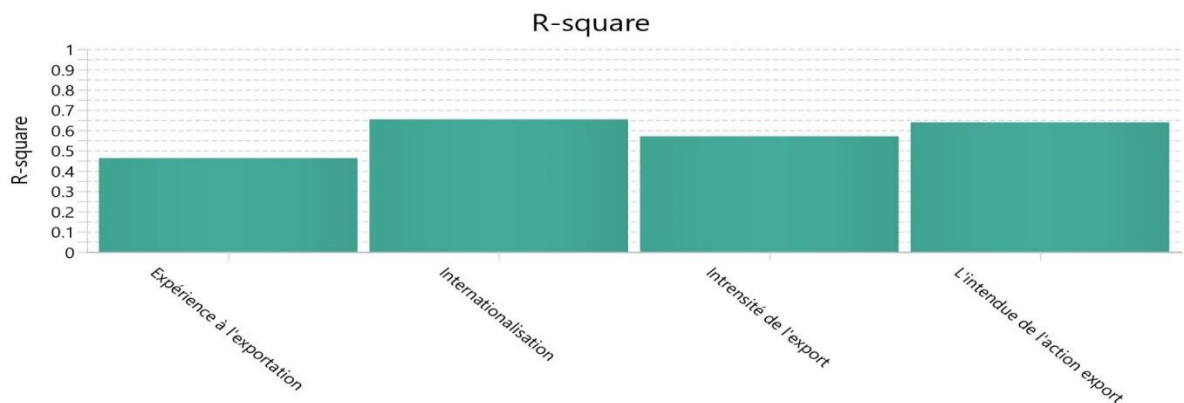
Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Graphique N°IV-5: R-Square adjusted



Source : Rapport de Smart-Pls4

Graphique N°IV-6 : R -Square.



Source : Rapport de Smart-Pls4

Le tableau N°IV-14 présente les valeurs de R-carré (R^2) et de R-carré ajusté pour chaque construit dépendant dans le modèle.

- **Expérience à l'exportation :**
 - R-carré : 0,462
 - R-carré ajusté : 0,418

Le modèle explique 46,2% de la variance de l'"Expérience à l'exportation". Cela indique une capacité prédictive modérée du modèle sur cette dimension de l'internationalisation. Selon les

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

critères de Cohen (1988), un R^2 autour de 0,26 est considéré comme important, ce qui positionne cette valeur comme étant substantielle.

- **Internationalisation :**

- R-carré : 0,654
- R-carré ajusté : 0,625

Le modèle explique 65,4% de la variance du construit global d'Internationalisation". Cette valeur élevée (supérieure à 0,60) est considérée comme substantielle et très satisfaisante. Elle démontre que les variables indépendantes (Veille Stratégique, Sécurité Informationnelle et Influence) expliquent une proportion très significative de la variance dans la capacité d'internationalisation de l'entreprise.

- **Intensité de l'export :**

- R-carré : 0,570
- R-carré ajusté : 0,534

Le modèle explique 57,0% de la variance de l'Intensité de l'export. C'est une valeur substantielle, indiquant que les prédicteurs du modèle expliquent plus de la moitié de la variabilité dans l'intensité des efforts d'exportation des entreprises.

- **L'étendue de l'action export :**

- R-carré : 0,639
- R-carré ajusté : 0,609

Le modèle explique 63,9% de la variance de "L'étendue de l'action export". Cette valeur est également substantielle et très satisfaisante, ce qui signifie que les variables indépendantes sont de bons prédicteurs de la portée et de la diversification des activités d'exportation.

Analyse des résultats :

Les valeurs de R-carré obtenues pour les variables dépendantes du modèle sont globalement très encourageantes. Elles démontrent que les variables indépendantes (Veille Stratégique, Sécurité Informationnelle et Influence) expliquent une part substantielle, voire élevée, de la

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

variance dans les différentes dimensions de l'internationalisation ainsi que dans le construit global de l'Internationalisation.

En particulier, la capacité prédictive est forte pour "Internationalisation", "Intensité de l'export" et "L'étendue de l'action export", avec des R^2 supérieurs à 0,50. Pour "Expérience à l'exportation", le R^2 est modéré mais reste significatif. Ces résultats soulignent la pertinence et l'efficacité du modèle proposé pour expliquer le phénomène de l'internationalisation, et plus spécifiquement, son lien avec les concepts d'intelligence étudiés. La robustesse de ces R-carrés confirme la puissance explicative de notre modèle.

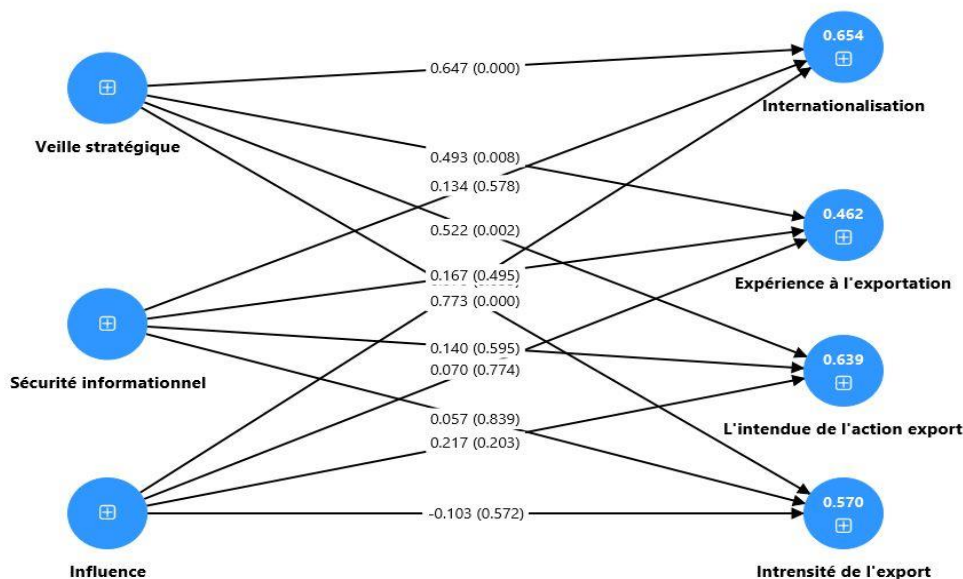
5.4 Les Coefficients de la trajectoire (path coefficients) :

Le Path Coefficient (ou coefficient de chemin) représente l'intensité et la direction de la relation entre deux variables latentes dans un modèle de type PLS-SEM. Il s'agit d'une valeur standardisée allant généralement de -1 à $+1$.

Valeur du Path Coefficient	Interprétation
$[\pm 0.00 \text{ à } \pm 0.10]$	Effet très faible ou négligeable
$[\pm 0.10 \text{ à } \pm 0.30]$	Effet faible
$[\pm 0.30 \text{ à } \pm 0.50]$	Effet modéré
$[\pm 0.50 \text{ à } \pm 0.70]$	Effet fort
$[\pm 0.70 \text{ à } \pm 1.00]$	Effet très fort

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Figure N°IV-3: Path coefficients du modèle structurel



Source : Rapport de Smart-Pls3.

Tableau N°IV-15: Les Coefficients de Chemin

	Original sample...	Sample mean ...	Standard deviation...	T statistics ...	P values
Influence -> Expérience à l'exportation	0.070	0.156	0.245	0.287	0.774
Influence -> Internationalisation	0.078	0.145	0.174	0.447	0.655
Influence -> Intensité de l'export	-0.103	-0.051	0.183	0.565	0.572
Influence -> L'intendue de l'action export	0.217	0.258	0.170	1.273	0.203
Sécurité informationnel -> Expérience à l'exportation	0.167	0.139	0.245	0.683	0.495
Sécurité informationnel -> Internationalisation	0.134	0.108	0.241	0.557	0.578
Sécurité informationnel -> Intensité de l'export	0.057	0.019	0.281	0.203	0.839
Sécurité informationnel -> L'intendue de l'action export	0.140	0.118	0.263	0.532	0.595
Veille stratégique -> Expérience à l'exportation	0.493	0.455	0.187	2.644	0.008
Veille stratégique -> Internationalisation	0.647	0.628	0.159	4.067	0.000
Veille stratégique -> Intensité de l'export	0.773	0.773	0.154	5.022	0.000
Veille stratégique -> L'intendue de l'action export	0.522	0.513	0.165	3.167	0.002

Source : Rapport de Smart-Pls3

5.5 Coefficients de Chemin (Path Coefficients) :

Le tableau ci-dessous présente les coefficients de chemin (path coefficients), qui indiquent la force et la direction des relations hypothèses entre les variables latentes du modèle. Il fournit

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

également les statistiques t (valeurs de t) et les valeurs p (p-values) issues de la procédure de bootstrap, essentielles pour évaluer la signification statistique de ces relations. Les hypothèses sont valides là où les valeurs de T sont supérieures à 1.96 et $P < 0.05$.

Rappel des seuils de signification :

- $p < 0,001$: effet très fortement significatif
- $p < 0,01$: effet fortement significatif
- $p < 0,05$: effet significatif
- $p < 0,10$: effet faiblement significatif (tendance)

Tableau N°IV-16 : Analyse détaillée des tests des hypothèses.

Relation	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Interpretation de l'effet
Influence → Expérience à l'exportation	0.070	0.156	0.245	0.287	0.774	Effet négligeable positif
Influence → Internationalisation	0.078	0.145	0.174	0.447	0.655	Effet négligeable positif
Influence → Intensité de l'export	-0.103	-0.051	0.183	0.565	0.572	Effet négligeable négatif
Influence → L'étendue de l'action export	0.217	0.258	0.170	1.273	0.203	Effet faible positif
Sécurité informationnelle → Expérience à l'exportation	0.167	0.139	0.245	0.683	0.495	Effet négligeable positif

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Sécurité informationnelle → Internationalisation	0.134	0.108	0.241	0.557	0.578	Effet négligeable positif
Sécurité informationnelle → Intensité de l'export	0.057	0.019	0.281	0.203	0.839	Effet négligeable positif
Sécurité informationnelle → L'étendue de l'action export	0.140	0.118	0.263	0.532	0.595	Effet négligeable positif
Veille stratégique → Expérience à l'exportation	0.493	0.455	0.187	2.644	0.008	Effet modéré positif
Veille stratégique → Internationalisation	0.647	0.628	0.159	4.067	0.000	Effet fort positif
Veille stratégique → Intensité de l'export	0.773	0.773	0.154	5.022	0.000	Effet très fort positif
Veille stratégique → L'étendue de l'action export	0.522	0.513	0.165	3.167	0.002	Effet modéré positif

Source : Rapport de Smart-Pls3

La relation : Influence -> Expérience à l'exportation

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,070
- Signification statistique : $p = 0,774$ (non significatif)

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

L'influence exerce un effet positif, mais négligeable et statistiquement non significatif, sur l'expérience à l'exportation. Cela indique que, selon ce modèle, les facteurs d'influence étudiés n'ont pas d'impact mesurable sur l'expérience cumulée de l'entreprise en matière d'exportation.

La relation : Influence -> Internationalisation

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,078
- Signification statistique : $p = 0,655$ (non significatif)

L'influence montre un effet positif, mais négligeable et statistiquement non significatif, sur l'internationalisation globale. Il est important de rappeler que "Internationalisation" est un construit composite de "Expérience à l'exportation", "Intensité de l'exportation" et "L'étendue de l'activité export". Par conséquent, cette relation n'indique pas un impact direct et significatif de l'influence sur la stratégie globale d'internationalisation.

La relation : Influence -> Intensité de l'export

- Coefficient de chemin (Original Sample) : -0,103
- Signification statistique : $p = 0,572$ (non significatif)

L'influence présente un effet négatif, mais négligeable et statistiquement non significatif, sur l'intensité de l'exportation. Cela suggère que l'influence, telle que mesurée ici, n'affecte pas l'engagement ou le volume d'activités d'exportation de l'entreprise.

La relation : Influence -> L'étendue de l'action export

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,217
- Signification statistique : $p = 0,203$ (non significatif)

L'influence a un effet positif faible, mais statistiquement non significatif, sur l'étendue de l'action export. Cela signifie que l'influence n'a pas d'impact mesurable sur la diversification géographique ou sectorielle des activités d'exportation.

La relation : Sécurité informationnel -> Expérience à l'exportation

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,167
- Signification statistique : $p = 0,495$ (non significatif)

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

La sécurité informationnelle exerce un effet positif, mais négligeable et statistiquement non significatif, sur l'expérience à l'exportation. Ceci suggère que le niveau de sécurité des informations de l'entreprise n'a pas d'influence directe sur son cumul d'expérience en matière d'exportation.

La relation : Sécurité informationnel -> Internationalisation

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,134
- Signification statistique : $p = 0,578$ (non significatif)

La sécurité informationnelle montre un effet positif, mais négligeable et statistiquement non significatif, sur l'internationalisation globale. Cela indique que la sécurité informationnelle n'est pas un facteur déterminant de la stratégie d'internationalisation agrégée.

La relation : Sécurité informationnel -> Intensité de l'export

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,057
- Signification statistique : $p = 0,839$ (non significatif)

La sécurité informationnelle présente un effet positif, mais négligeable et statistiquement non significatif, sur l'intensité de l'exportation. Il semble que la sécurité informationnelle n'influe pas sur le degré d'engagement des entreprises dans leurs activités d'exportation.

La relation : Sécurité informationnel -> L'étendue de l'action export

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,140
- Signification statistique : $p = 0,595$ (non significatif)

La sécurité informationnelle a un effet positif, mais négligeable et statistiquement non significatif, sur l'étendue de l'action export. Par conséquent, elle n'apparaît pas comme un facteur majeur dans la diversification des marchés ou des gammes de produits à l'exportation.

La relation : Veille stratégique -> Expérience à l'exportation

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,493
- Signification statistique : $p = 0,008$ (significatif au seuil de 0,01)

La veille stratégique exerce un effet positif modéré et statistiquement significatif sur l'expérience à l'exportation. Cela suggère que plus une entreprise pratique une veille stratégique

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

active et efficace, plus elle tend à accumuler de l'expérience dans ses activités d'exportation. Cette relation est robuste et confirme l'importance de la veille pour l'apprentissage export.

La relation : Veille stratégique -> Internationalisation

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,647
- Signification statistique : $p = 0,000$ (très fortement significatif)

La veille stratégique a un effet positif fort et très fortement significatif sur l'internationalisation globale. Il s'agit d'une découverte majeure, indiquant que la veille stratégique est un moteur essentiel de l'ensemble du processus d'internationalisation de l'entreprise, en influençant positivement ses diverses facettes.

La relation : Veille stratégique -> Intensité de l'export

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,773
- Signification statistique : $p = 0,000$ (très fortement significatif)

La veille stratégique exerce un effet positif très fort et très fortement significatif sur l'intensité de l'exportation. Ce résultat met en lumière l'impact prépondérant de la veille stratégique sur l'engagement et le volume des activités d'exportation des entreprises.

La relation : Veille stratégique -> L'étendue de l'action export

- Coefficient de chemin (Original Sample) : 0,522
- Signification statistique : $p = 0,002$ (fortement significatif)

La veille stratégique a un effet positif modéré et fortement significatif sur l'étendue de l'action export. Cela signifie que la veille stratégique contribue de manière significative à l'élargissement des marchés et des activités d'exportation d'une entreprise.

5.6 Coefficient de taille d'effet (f^2) ou F Square :

Le F^2 , ou taille de l'effet (effect size), sert à mesurer l'importance relative d'un construit latent exogène (indépendant) sur un construit latent endogène (dépendant).

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Il indique combien la qualité de prédiction du modèle diminue si on retire un certain prédicteur du modèle.

Valeur de F ²	Interprétation
< 0,02	Effet négligeable
0,02 ≤ F ² < 0,15	Petit effet
0,15 ≤ F ² < 0,35	Effet moyen
≥ 0,35	Grand effet

Tableau N°IV-17: test F Square

f-square - List	
	f-square
Influence -> Expérience à l'exportation	0.003
Influence -> Internationalisation	0.006
Influence -> Intensité de l'export	0.009
Influence -> L'intendue de l'action export	0.046
Sécurité informationnel -> Expérience à l'exportation	0.013
Sécurité informationnel -> Internationalisation	0.013
Sécurité informationnel -> Intensité de l'export	0.002
Sécurité informationnel -> L'intendue de l'action export	0.013
Veille stratégique -> Expérience à l'exportation	0.193
Veille stratégique -> Internationalisation	0.517
Veille stratégique -> Intensité de l'export	0.593
Veille stratégique -> L'intendue de l'action export	0.323

Source : Rapport de Smart-Pls3

La relation : Influence -> Expérience à l'exportation

- f2 : 0,003

La valeur de f2 de 0,003 indique que l'influence a un **effet négligeable** sur l'expérience à l'exportation. Cela suggère que la variable "Influence" a une incidence pratiquement

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

insignifiante sur la variation de l'expérience qu'une entreprise accumule dans ses activités d'exportation.

La relation : Influence -> Internationalisation

- $f^2 : 0,006$

La valeur de f^2 de 0,006 révèle que l'influence a un **effet négligeable** sur l'internationalisation. Il est important de rappeler que "Internationalisation" est un construit composite. Ainsi, cet effet s'applique à la combinaison des trois dimensions de l'internationalisation. Cela suggère que l'influence a une incidence très limitée sur l'orientation internationale globale de l'entreprise.

La relation : Influence -> Intensité de l'export

- $f^2 : 0,009$

La valeur de f^2 de 0,009 indique que l'influence a un **effet négligeable** sur l'intensité de l'exportation. Cette constatation souligne que la variable "Influence" joue un rôle très marginal dans la détermination de l'ampleur de l'engagement et des ressources qu'une entreprise consacre à ses activités d'exportation.

La relation : Influence -> L'étendue de l'action export

- $f^2 : 0,046$

La valeur de f^2 de 0,046 indique que l'influence a un **petit effet** sur l'étendue de l'action export. Cela signifie que l'influence a une incidence limitée mais détectable sur la portée géographique ou la diversification des activités d'exportation de l'entreprise.

La relation : Sécurité informationnel -> Expérience à l'exportation

- $f^2 : 0,013$

La valeur de f^2 de 0,013 indique que la sécurité informationnelle a un **effet négligeable** sur l'expérience à l'exportation. Cela suggère que la sécurité des informations de l'entreprise n'a pratiquement aucune incidence sur son apprentissage et son savoir-faire en matière d'exportation.

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

La relation : Sécurité informationnel -> Internationalisation

- $f_2 : 0,013$

La valeur de f_2 de 0,013 révèle que la sécurité informationnelle a un **effet négligeable** sur l'Internationalisation. Cela indique que la sécurité informationnelle a une influence très limitée sur l'orientation internationale globale de l'entreprise.

La relation : Sécurité informationnel -> Intensité de l'export

- $f_2 : 0,002$

La valeur de f_2 de 0,002 indique que la sécurité informationnelle a un **effet négligeable** sur l'intensité de l'exportation. Cela suggère que la sécurité informationnelle n'influence pas de manière significative le niveau d'engagement et les efforts d'exportation de l'entreprise.

La relation : Sécurité informationnel -> L'étendue de l'action export

- $f_2 : 0,013$

La valeur de f_2 de 0,013 montre que la sécurité informationnelle a un **effet négligeable** sur l'étendue de l'action export. Cela suggère que la sécurité informationnelle n'a pratiquement aucun impact sur la portée géographique et la diversité de ses marchés d'exportation.

La relation : Veille stratégique -> Expérience à l'exportation

- $f_2 : 0,193$

La valeur de f_2 de 0,193 indique que la veille stratégique a un **effet moyen** sur l'expérience à l'exportation. Cela suggère que les activités de surveillance et d'analyse de l'environnement stratégique de l'entreprise ont une incidence modérée sur son apprentissage et son savoir-faire en matière d'exportation.

La relation : Veille stratégique -> Internationalisation

- $f_2 : 0,517$

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

La valeur de f^2 de 0,517 révèle que la veille stratégique a un **grand effet** sur l'Internationalisation. Cette constatation souligne que la variable "Veille Stratégique" joue un rôle majeur et très important dans la détermination de l'orientation internationale globale de l'entreprise, agissant comme un puissant prédicteur de l'internationalisation.

La relation : Veille stratégique -> Intensité de l'export

- $f^2 : 0,593$

La valeur de f^2 de 0,593 indique que la veille stratégique a un **grand effet** sur l'intensité de l'exportation. Cela met en lumière que la veille stratégique est un facteur très influent et joue un rôle majeur dans l'explication de la variance de l'engagement et des ressources que l'entreprise consacre à ses activités d'exportation.

La relation : Veille stratégique -> L'étendue de l'action export

- $f^2 : 0,323$

La valeur de f^2 de 0,323 révèle que la veille stratégique a un **effet moyen** sur l'étendue de l'action export. Cela signifie que la veille stratégique a une incidence substantielle sur la portée géographique des activités d'exportation et sur la diversité des marchés étrangers sur lesquels l'entreprise opère.

Conclusion

Ce chapitre a permis d'examiner en profondeur le comportement d'internationalisation des entreprises algériennes à travers une double approche : **descriptive** et **structurelle**.

Après avoir procédé à l'analyse statistique et à l'interprétation des données, il est nécessaire de confronter systématiquement chaque hypothèse formulée au début de cette recherche aux résultats empiriques obtenus. Cette démarche permet non seulement d'évaluer leur validité, mais également de mettre en lumière les nuances et écarts observés par rapport aux attentes théoriques. Les hypothèses et sous-hypothèses de recherche seront présentées et discutées individuellement, en distinguant les cas où elles ont été confirmées de ceux où elles ont été infirmées, comme suit :

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

Hypothèse 01 : la fonction de veille stratégique exerce un impact positif sur le degré d'internationalisation des entreprises

- **Sous hypothèse 1/A : Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction veille et l'expérience à l'exportation ;** Conformément à ce que nous avons constaté lors de notre analyse statistique, l'hypothèse relative au lien entre la veille stratégique et l'expérience à l'exportation a un effet positif modéré et statistiquement significatif. Cela explique par le fait que les entreprises les plus anciennes sur le marché international sont ceux qui pratique une veille stratégique active et efficace. Cette relation est robuste et confirme l'importance de la veille stratégique pour l'apprentissage export. **Cette sous hypothèse est validée.**
- **Sous hypothèse 1/B : Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction veille stratégique et Etendue de l'activité d'exportation ;** Les résultats de notre recherche empirique indique que la veille stratégique a un effet positif modéré et fortement significatif sur l'étendue de l'activité export. Cela signifie que la veille stratégique contribue de manière significative à l'élargissement des marchés et des activités d'exportation d'une entreprise. **Cette sous hypothèse est confirmé.**
- **Sous hypothèse 1/C : Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction veille et l'intensité de l'exportation ;** Les résultats empiriques indiquent que la veille stratégique exerce un effet très fort et statistiquement très significatif sur l'intensité de l'exportation. Cela signifie que plus une entreprise mobilise des mécanismes de veille qu'il s'agisse d'observer les marchés, surveiller les concurrents, ou anticiper les évolutions de son environnement plus elle réalise une grande part de son chiffre d'affaires à l'export. **Cette hypothèse est confirmée.**

Hypothèse 2 : la fonction de protection informationnelle exerce un impact positif sur le degré d'internationalisation des entreprises

- **Sous hypothèse 2/A : Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction sécurité d'information et l'expérience à l'exportation,** l'analyse met en évidence que la sécurité informationnelle exerce un effet positif très faible et statistiquement non significatif sur l'expérience à l'exportation. En d'autres termes, la fonction de protection des informations stratégiques de l'entreprise ne semble pas avoir un lien

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

direct avec Ce résultat peut être interprété par le fait que, bien que la sécurité de l'information constitue un élément essentiel à la pérennité des opérations internationales, son rôle demeure encore marginal dans le contexte national étudié. Cela s'explique par l'insuffisance d'investissements dédiés à la sécurisation des systèmes d'information, ainsi qu'au renforcement des compétences des équipes à travers la formation, réduit considérablement l'impact potentiel de cette fonction sur le processus d'exportation. **Cette hypothèse est infirmée.**

- **Sous hypothèse 2/B : Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction sécurité d'information et l'étendue de l'activité d'exportation.** L'analyse met en évidence que la sécurité informationnelle exerce un effet positif très faible et statistiquement non significatif sur l'expérience à l'exportation. Autrement dit, elle ne constitue pas un facteur déterminant pour le nombre de marché international sur lesquels l'entreprise est présente. Cela s'explique par la Pratiques limitées et peu stratégiques : dans le contexte étudié, la sécurité est encore perçue essentiellement sous un angle technique (antivirus, pare-feu, sauvegardes basiques), sans véritable intégration dans une stratégie globale du développement international. Cette pratique réduite ne permet pas à la fonction de sécurité d'influencer directement les processus d'apprentissage et d'accumulation d'expérience à l'export. **Cette hypothèse est infirmée.**
- **Sous hypothèse 2/C : Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction sécurité d'information et l'intensité de l'exportation.** Le fait que la fonction sécurité économique ait un effet positif mais négligeable et non significatif sur l'intensité des exportations peut s'expliquer par le fait de plusieurs réalités propres au tissu économique algérien. Faible culture de la sécurité, dans de nombreuses entreprises exportatrices algériennes, le cyber sécurité et la sécurité de l'information stratégique restent souvent perçues comme un des aspects secondaires ou technique. **Cette hypothèse est infirmée.**

Hypothèse 03 : la fonction d'influence exerce un impact sur le degré d'internationalisation des entreprises

- **Sous hypothèse 3/A :** Il existe une relation positive entre la fonction d'influence et l'expérience à l'exportation ; La fonction d'influence exerce un effet positif, mais négligeable et statistiquement non significatif, cela s'explique par le fait que la

Chapitre 04 : Présentation et interprétation des résultats de l'enquête

fonction d'influence n'a pas de lien direct sur le nombre d'année de présence sur les marchés étrangers à l'exportation. Hypothèse **infirmée**

- **Sous hypothèse 3/B** : Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction d'influence et l'étendue de l'activité d'exportation ; L'influence a un effet positif faible, mais statistiquement non significatif, sur l'étendue de l'action export. Cela signifie que l'influence n'a pas d'impact direct sur le nombre de marchés sur lesquels l'entreprise est présente. **Hypothèse infirmée**
- **Sous Hypothèse 3/C** : Il existe une relation positive entre la pratique de la fonction d'influence et l'intensité de l'exportation ; L'influence présente un effet négatif, mais négligeable et statistiquement non significatif, sur l'intensité de l'exportation. Cela suggère que l'influence, telle que mesurée ici, n'affecte pas l'engagement ou le volume d'activités d'exportation **Hypothèse infirmée**. Les résultats des tests indiquent que l'intelligence économique, via la veille stratégique, exerce un effet direct et significatif sur l'engagement international. En revanche, la sécurité de l'information et l'influence ont un impact indirect, qui se révèle non significatif, sur cet engagement.

Conclusion générale

Conclusion générale

Ce travail met en évidence l'importance stratégique croissante de l'intelligence économique (IE) dans un environnement globalisé, instable et hautement concurrentiel. L'approche théorique adoptée, enrichie par l'analyse empirique menée auprès des entreprises exportatrices, nous a permis de mieux comprendre les conditions nécessaires à la mise en œuvre efficace d'une démarche d'intelligence économique au sein des entreprises algériennes exportatrices.

Dans un contexte où la mondialisation redéfinit les rapports économiques à l'échelle planétaire, les entreprises, en particulier celles issues des pays en développement, se trouvent confrontées à de nouveaux défis, mais aussi à de réelles opportunités. En réduisant les distances physiques et temporelles, en fluidifiant les échanges et en élargissant l'accès aux marchés internationaux, la mondialisation impose l'internationalisation non plus comme une simple stratégie d'expansion, mais comme une exigence vitale de compétitivité.

Ce phénomène d'internationalisation apparaît comme un processus complexe et multiforme. Longtemps dominante, l'approche séquentielle, souligne le rôle de la « distance psychique » et l'apprentissage progressif des entreprises sur les marchés étrangers. Toutefois, cette approche ne suffit plus à expliquer toutes les trajectoires observées, notamment celles des entreprises nouvellement internationales qui adoptent des stratégies de pénétration rapide et non linéaire des marchés mondiaux. Ce constat plaide en faveur d'une lecture plurielle et complémentaire des théories disponibles, chaque cadre théorique apportant un éclairage spécifique selon le contexte, la taille de l'entreprise et le rythme de son développement.

Dans ce contexte, la maîtrise de l'information en temps réel constitue un avantage concurrentiel décisif. Pour accompagner efficacement les démarches exportatrices, les entreprises doivent structurer des systèmes d'information capables d'anticiper les mutations de l'environnement, de collecter une information pertinente, de se prémunir contre les risques et d'exercer une influence ciblée. Ces fonctions structurantes, au cœur du système d'intelligence économique, demeurent sous-exploitées en Algérie, malgré l'importance de l'intelligence économique comme levier stratégique.

Notre positionnement méthodologique, fondé sur une approche hypothético-déductive, nous a permis de proposer un modèle conceptuel robuste qui permet tester les liens entre la pratique de l'intelligence économique au sein des entreprises algériennes exportatrices. Les outils

statistiques mobilisés, les logiciels Spss et Smart Pls ont renforcé la validité des résultats obtenus.

- **Discussions des résultats**

L'analyse des résultats obtenus met clairement en évidence que **l'hypothèse 1**, relative à l'impact de la fonction de veille stratégique sur le degré d'internationalisation des entreprises, est confirmée. En effet, l'ensemble des sous-hypothèses 1/A, 1/B et 1/C révèlent des effets positifs et statistiquement significatifs, qu'il s'agisse de l'expérience à l'export, de l'étendue des marchés desservis ou de l'intensité des exportations. Ces résultats confirment que la mise en place d'une veille stratégique active intégrant la surveillance des marchés, la des concurrents et l'anticipation des évolutions de l'environnement constitue un levier essentiel pour soutenir et renforcer le processus d'internationalisation. La veille apparaît ainsi comme une pratique structurante, permettant aux entreprises de transformer l'information en avantage compétitif et d'améliorer leur capacité d'apprentissage à l'international.

En revanche, **l'hypothèse 2**, qui supposait un impact positif de la fonction de protection informationnelle sur l'internationalisation, est infirmée. Les résultats montrent que, bien que la sécurité informationnelle exerce un effet positif, celui-ci reste faible et statistiquement non significatif pour les trois dimensions étudiées : l'expérience, l'étendue et l'intensité de l'exportation. Cette absence de relation significative peut s'expliquer par plusieurs facteurs liés au contexte algérien, notamment la faible culture de la sécurité informationnelle, la priorité accordée aux enjeux logistiques et réglementaires plutôt qu'à la sécurisation des flux informationnels.

De la même manière, **l'hypothèse 3**, portant sur l'impact de la fonction d'influence, est également infirmée. Les résultats indiquent que l'influence, qu'elle soit mesurée par rapport à l'expérience, à l'étendue ou à l'intensité des exportations, exerce des effets faibles, voire négatifs, et statistiquement non significatifs. Cela suggère que les pratiques d'influence telles que le lobbying ou l'émission de signaux concurrentiels ne sont pas encore pleinement mobilisées par les entreprises exportatrices étudiées, notamment en raison d'un environnement institutionnel et concurrentiel peu favorable au déploiement de telles stratégies. L'influence, dans le contexte étudié, ne semble donc pas constituer un facteur déterminant de l'engagement international.

Enfin, ces résultats mettent en avant le rôle central de la veille stratégique dans le processus d'internationalisation des entreprises, tandis que la sécurité informationnelle et la fonction

d'influence apparaissent encore comme des pratiques secondaires, peu intégrées et sans effet direct sur les performances à l'export.

L'enquête menée montre clairement que les entreprises les plus performantes à l'export sont celles qui mobilisent activement les sources d'information, qui sont conscientes des menaces informationnelles, et dont les dirigeants adoptent une posture stratégique tournée vers l'apprentissage et l'anticipation. Cependant, certaines limites persistent et doivent être prises en considération dans l'interprétation des résultats de cette étude.

- **Les limites de l'étude**

L'étude menée présente certaines limites méthodologiques, principalement liées aux spécificités du tissu industriel algérien :

- **Absence de dispositifs formalisés de veille stratégique :**

L'une des principales limites observées concerne l'absence quasi généralisée de pratiques formalisées d'intelligence économique et de veille stratégique au sein des entreprises exportatrices approchées. Cette réalité a introduit un biais dans le travail empirique, rendant difficile la validation directe de certaines hypothèses. Pour contourner cette contrainte, l'étude s'est recentrée sur un diagnostic du système d'information, avec une attention particulière portée à la détection des pratiques de veille implicites, souvent non structurées mais existantes de manière informelle. L'analyse empirique nous a permis de constater les points suivants qui concerne système d'information des entreprises étudiées :

- Les entreprises étudiées possèdent des systèmes D'information opérationnel, mais souffrant de nombreuses limites structurelles et fonctionnelles. Bien qu'il soit fonctionnel sur certains aspects internes, ce système manque d'efficacité, notamment en raison de l'absence d'un réseau informatique intégré permettant l'automatisation des processus clés. Les flux d'information sont peu fluides, marqués par une circulation verticale et cloisonnée, sans réel échange transversal entre services.
- De nombreuses données internes collectées ne sont ni exploitées ni valorisées.
- L'information stratégique, lorsqu'elle est utilisée, reste souvent sous forme informelle, ce qui limite son partage et engendre une forte rétention.
- La diffusion de l'information n'est ni structurée ni réglementée, ce qui freine la mise en œuvre d'une véritable culture de l'information partagée.

- Concernant la pratique de la veille stratégique, plusieurs pratiques sont bien présentes mais restent implicites et dispersées. On note quelques initiatives formalisées au sein de certaines fonctions comme la R&D (veille technologique) ou la fonction juridique (veille réglementaire). Cependant, ces activités demeurent isolées, peu coordonnées, et non intégrées dans un dispositif global de veille
- Le système d'information existant ne soutient pas efficacement les cellules de veille, dans certaines entreprises ou cette cellule est officiellement mise en place.

➤ **Nombre réduit d'entreprises exportatrices disposant d'une cellule de veille :**

Un autre frein important a été la rareté des entreprises exportatrices disposant de structures dédiées à la veille, même sous une forme implicite. Cette contrainte a limité l'élargissement de l'échantillon, qui a été volontairement restreint à 40 entreprises avec lesquelles des entretiens ont été menés.

En réponse à cette limitation, la méthodologie adoptée s'est appuyée sur une approche à la fois quantitative, mobilisant des questionnaires standardisés et des entretiens semi-directifs. L'analyse des données a été effectuée à l'aide d'outils statistiques avancés, notamment le logiciel SmartPLS, reconnu pour sa robustesse dans l'analyse des modèles d'équations structurelles.

Si cette démarche a permis de mettre en évidence des relations pertinentes entre les variables étudiées et de dégager des enseignements riches et contextualisés, elle ne permet pas une généralisation complète des résultats à l'ensemble du secteur industriel algérien, en raison de la taille et des caractéristiques spécifiques de l'échantillon retenu.

➤ **La taille réduite de l'échantillon et le recours à une approche quantitative**

D'une part, La taille réduite de l'échantillon ainsi que sa concentration dans le secteur agroalimentaire constituent une limite qu'il convient de souligner, dans la mesure où elles restreignent la portée des résultats et leur généralisation à l'ensemble du tissu industriel algérien. D'autre part, le recours exclusif à une approche quantitative constitue une limite importante de cette recherche, dans la mesure où elle ne permet pas d'appréhender en profondeur les mécanismes internes, les logiques organisationnelles et les processus décisionnels qui sous-tendent les pratiques d'intelligence économique au sein des entreprises. En effet, si l'analyse statistique offre une vision globale et objective des relations entre les variables étudiées, elle demeure insuffisante pour saisir la complexité des comportements des

dirigeants, leurs perceptions, ainsi que les facteurs contextuels influençant leurs choix stratégiques en matière d'internationalisation.

- **Perspectives de la recherche**

Les limites méthodologiques rencontrées ainsi que les résultats tirés de l'étude empirique ouvrent la voie à plusieurs pistes de recherche complémentaires susceptibles d'approfondir ou d'élargir les résultats obtenus. Dans cette optique, plusieurs axes de prolongement peuvent être envisagés :

- Approfondir l'étude sur un échantillon élargi incluant des entreprises de différents secteurs (hors agro-alimentaire) ou appartenant à différentes régions, afin de valider la généralisation des résultats à l'échelle nationale.
- Explorer plus en détail les pratiques informelles de veille dans les entreprises algériennes, en adoptant une approche qualitative approfondie (études de cas, observations directes), pour mieux comprendre les dynamiques internes non perceptibles par des outils quantitatifs.
- Étudier la relation entre intelligence économique et performance export sur le long terme, en intégrant des variables telles que la rentabilité, la pérennité des partenariats commerciaux ou la résilience face aux crises internationales.
- Intégrer de nouvelles dimensions, telles que la transformation numérique, la culture organisationnelle ou la gouvernance, afin d'analyser comment ces facteurs influencent l'adoption et l'efficacité des dispositifs d'intelligence économique.
- L'intégration d'approches qualitatives, telles que les entretiens semi-directifs, les études de cas ou encore l'observation participante, permettrait d'enrichir l'analyse en apportant une compréhension plus fine et nuancée des dynamiques internes des entreprises. Ces méthodes offriraient notamment la possibilité d'explorer les motivations, les freins et les pratiques informelles liées à la veille stratégique, à la protection de l'information et à la fonction d'influence.
- Enfin, une piste prometteuse serait de comparer les pratiques de veille dans les entreprises algériennes avec celles d'entreprises similaires dans d'autres pays émergents, pour situer le cas algérien dans une perspective comparative et proposer des recommandations contextualisées.

Bibliographie

- AFNOR. (1998). *Systèmes de management de l'information – Guide pour la mise en place d'une démarche de veille et de l'intelligence économique*. Paris, France: AFNOR.
- Adigran, J. (2018). *Initiation à la méthodologie en sciences sociales*. Harmattan Côte-d'Ivoire.
- Ageron, B. (2001). La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar. *Revue internationale P.M.E*, 14(2), 9–39.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: NY: Macmillan.
- Amelon, J.-L., & Cardebat, J.-M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise ?* De Boeck.
- Andersen, O. (1993). On the international process of firms : a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24, 209-231.
- Auster, E., & Choo, C. W. (1993). Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. *Journal of the American Society for Information Science*
- Arrow, K. J. (2000). *Théorie de l'information et des organisations*. Paris. Paris: Dunod.
- Balmisse, G. (. (2002). *Gestion des connaissances : outils et applications du knowledge management*. PARIS : Vuibert.
- BALMISSE, (Gilles) : la recherche d'information en entreprise, Édition la voisier, paris, 2007.
- Bates, P. (1983). Corporate intelligence and strategic decision making. *Long Range Planning*, 107-116.
- Bekaddour, H. (2014). *L'intelligence économique et l'interaction de l'entreprise avec son environnement : cas des entreprises algériennes* (these de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid – Tlemcen, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.
- Bellon, B. (1991). *L'innovation*. PARIS: La Découverte.
- Bertalanffy, L. (1973). *Théorie générale des systèmes*. Dunod.
- Bertrand, J. &. (1989). *Le management des organisations*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Bilkey , W., & Tesar , G. (1977). The export behaviour of smaller sized Wisconsin manufacturing firms . *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Bilkey, W. (1982). Variables associated with export profitability. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 39-55.
- Blosh. (1996). *L'Intelligence économique*. Paris: Economica.
- Bouroubi, M. (2012). L'intelligence économique : Étude du cadre théorique et démarche de mise en œuvre, Quelles pratiques dans l'entreprise industrielle algérienne ? *Thèse de doctorat*. Alger, Université d'Alger 3.
- Bouroubi, M. (2012). *L'information dans l'entreprise*. Revue de Recherches et Études Scientifiques, 6(1), 317–339.
- Brouard, F. (2004). *La veille stratégique : Un outil d'aide à la décision*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Burns & Stalke. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Cabrol M et Favre-Bonté V. (s.d.). L'entrepreneur comme clé de voûte de l'internationalisation rapide de son entreprise. *Revue internationale PME* , 112.
- Calof, J. L. (1994). The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, 367-387.
- Calza, F. A. (2007). Cross-cultural management issues in the internationalization of SMEs. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 393-409.
- Carayon, B. (2003). *Intelligence économique, compétitivité et cohésion social*. Paris: Assemblée Nationale.
- Carricano, A., & Poujol, F. (2009). *Méthodes statistiques et économétriques appliquées aux sciences de gestion*. Paris : Dunod.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalisation process of firms. *European research*, 8(6), 273-281.
- Clarke, J. E. (2017). Wait-and-see strategies in international business: A conceptual framework and research agenda. *International Business Review*, 219–230.
- Cohen, C. (. (2001). *Veille technologique et compétitivité des entreprises*. Paris: Éditions L'Harmattan.
- Choo, C. W. (1993). *Environmental scanning: Acquisition and use of information by chief executive officers in the Canadian telecommunications industry* (Doctoral dissertation). University of Toronto, Canada.

- Contractor, F. (2007). The evolutionary or multi-stage theory of internationalization and its relationship to the regionalization of firms. *International Management Review*, 3–15.
- Coughlan, P., & Brady, E. (1995). Self-assessment and benchmarking product development in five Irish firms. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 41-47.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalization process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386.
- Crick, D. (1995). An investigation into the targeting of UK export assistance. *European Journal of Marketing*, 29 (8), 76-94.
- Czinkota, M. (1982). *Export development strategies*. (Praeger, Éd.) New York: US. promotion policy.
- Daft, R. L. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 123–139.
- DGIEEP. (2010). *Manuel de formation en intelligence économique*. Algérie.
- Dhanaraj, C., & Beamish, P. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of small business management*, 41(3), 242-261.
- Djeflat, A. (2011). L'économie et la gestion de la connaissance, nouvelles bases de la compétitivité industrielle : Définitions et enjeux ?. *Revue Algérienne d'Économie Industrielle*, 231-267.
- Douffi, M. (2022). Essai d'évaluation de la pratique du marketing international au sein des entreprises du secteur privé algérien (Thèse de doctorat, Université d'Alger 3, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion).
- Douar, B. (2016). Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant. (Thèse de doctorat. Tizi-Ouzou, Université Mouloud Mammeri).
- Douglas, M. (1996). The strategies and characteristics of exporting SMEs: a study of Peruvian firms. *Journal of Global Marketing*, 9(4), 35-56.
- Dow, K. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of international business studies*, 37(5), 578-602.
- Dufour, P. (2010). *La veille stratégique : Organisation, mise en œuvre et pratiques*. Paris: Éditions Dunod.
- Duncan. (1972). *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*. Administrative Science Quarterly.

- Dunning. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, pp. 84-102.
- Emery & Trist. (1960). Sociotechnical systems. In C. W. Churchman & M. Verhulst (Eds.), *Management Science: Models and Techniques (Vol. 2)*.
- Farnel, F. J. (1994). *Le lobbying : stratégies et techniques d'intervention*. Editions de l'organisation.
- FERRARY M., P. Y. (2006). *Management de la connaissance : knowledge management*. Paris: Economica.
- Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris: La Découverte.
- Foucaut, M. &.-M. (1996). *Système d'information et performance de l'entreprise*. Paris: Éditions Economica.
- Gankema, H., Snuif, H., & Zwart, P. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 15-27.
- Gavard-Perret, M.-L. G. (2012). *Methodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion (3e éd.)*. France: Pearson Education.
- Gloaguen, P. (2012). *Le Routard: Le guide de l'intelligence économique*. France: Hachette.
- Hahn, C., & Macé, S. (2012). *Méthodes statistiques appliquées au management*. (P. Education, Éd.) France.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis (7e éd.)*. Pearson.
- Håkanson, L. &. (2017). The 'casino model' of internationalization: An alternative Uppsala paradigm. *Journal of International Business Studies*, 1103–1113.
- Hallen, L. &.-P. (1984). The evolution of psychic distance in international business relationships. In H. Håkansson (Ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Wiley, 315–327.
- Hambrick, D. C. (1982). Environmental scanning and organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 159-174.
- Harbulot, Ch. 2008 / *La France en guerre économique : plaidoyer pour un État stratège* / Éditions : Vuibert, Paris
- Hassel, A. H. (2003). Two dimensions of the internationalization of firms. *Journal of Management Studies*, 701-719.

- Hassid, J. (2005). *La gestion des risques : concepts et applications*. Paris: Éditions d'organisation.
- Hawas, W. (. (2012). Mondialisation et compétitivité des économies : lecture des grandes évolutions du commerce mondial. *Revue des Sciences Commerciales*.
- HERBERT SIMON HARPER AND BROS : The new science of management décision, New York.
- Holzm, J. &. (1990). Export behaviour of small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 10–22.
- Jakobiak, F. (2006). *Pratique de l'intelligence économique : De l'information à l'action*. Paris : Dunod, Organisation.
- Jakobiak, F. (2009). *Intelligence économique : concepts et pratiques*. Paris: Dunod.
- Johanson, J. &.-E. (1977). The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, W.-P. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-322.
- Julien, P. (1995). *PME et grands marchés : PME québécoises et françaises face à l'A.L.E.N.A. et au Marché unique*. Paris: Le Harmattan.
- Khan, (. (2018). *Franchise et partenariat, développer ou intégrer un réseau d'enseigne en commerce organisé indépendant*. Paris: 7 iem édition.
- Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative. *7eme Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier*.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Export Internationalizing Research, Advances in International Marketing*, 11-26.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Kuepper, J. (2020). *How Globalization Affects Developed Countries*. The Balance.
- Lado, N., Martínez-Ros, E., & Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21(6), 573-597.

- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management Avenir*, 2(2), 52-69.
- Larivet, S. (2009). *Intelligence économique et stratégie des organisations*. Paris: Hermès Science.
- Lawrence & Lorsch. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University Press.
- Le Moigne J. L. 1994 /La théorie du système général / Éditions : les Presses Universitaire de France, Paris.
- Lecerf, M. (2006). Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation. *Thèse de doctorat*. Université Panthéon-Sorbonne-Paris I.
- Leonidou, L., Katsikeas, C., & Palihawadana, D. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1996). The Export Development Process: An Integrative Review of Empirical Models. *J Int Bus Stud*, 27, 517–551.
- Lesca, H. (1997). *Veille stratégique : La méthode L.E.SCAnning, veille anticipative pour les dirigeants*. paris: Éditions EMS.
- Li, J. H. (2017). Cultural distance and international marketing strategy: A review and theoretical linkage. *International Marketing Review*, 536–558.
- Marcon, C. &. (2011). *L'intelligence économique : Théories et pratiques*. Paris: Dunod.
- Martin, S., & Vérdine, J. (1993). *marketing : Les concepts clés*. Les éd. D'organisation u Martinet, B., & Ribault, J.-M. (1989). *La veille technologique : Comprendre et agir*. Paris : Éditions Nathan.niversité.
- Martre, H. (1994). *L'intelligence économique et la stratégie des entreprises*. Paris: Rapport pour le Commissariat général au Plan.
- Massé, D., & Thibault, C. (2001). *Intelligence économique : Organisation et pratiques dans l'entreprise*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Ménard, C. (1994). *L'économie des organisations*. . PARIS: La Découverte.
- Meyer, K. E. (2005). Foreign investment strategies and sub-national institutions in emerging markets: Evidence from. *Journal of Management Studies*, 63–93..
- Le Moigne, L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Dunod.
- Montgomery, C. A. (1991). *The link between resources and type of diversification: theory and evidence*. *strategique management journal*.

- Moon, J., & Lee, v. (1990). On the Internal Correlates of Export Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry. *International Marketing Review*, 7(5).
- Nonaka, I. &. (1997). *L'entreprise face à l'innovation continue*. Paris: Dunod.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, pp. 14-37.
- Norusis, M. (1988). *The SPSS Guide to Data Analysis for SPSSx*. (S. Inc, Éd.)
- O'Brien. (2001). *Introduction to Information Systems: Essentials for the Interneted e-Business Enterprise (10^e éd.)*. New York: McGraw-Hill.
- Ojala, A. (. (2015). Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*,, 825–835.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1997). Challenges for internationalization process theory : The case of interna-tional new ventures»,. *Management International Review [Special issue]*, 37(2), 49.
- Oviatt, M. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Pasco (C), L. s.-B. (2007). *Marketing international*. Dunod..
- Peng, M. W. (2001). The resource-based view and international business. *Journal of Management*, 803–829.
- Penrose, E. (1959). *Theory of the Growth of the Firm*. new york: John Wiley & Sons.
- Pettigrew, D., & Turgeon, N. (2000). *Marketing* (éd. 4^{ième} édition). (Éd.Chenelière/McGraw-Hill, Éd.) Montréal.
- Piaget, J. (. (1967). Logique et connaissance scientifique. *Encyclopédie de la Pléiade*. Gallimard.
- Picot-Coupey, K. (2009). Déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale par un distributeur: modèle conceptuel et validation empirique. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 24(4), 23–55.
- Pirttimäki, V. (2007). Conceptual analysis of business intelligence. *South African Journal of Information Management*, 1–12.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Édition originale.
- Quivy, R. &. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales (5e éd.* Dunod.

- Reid, S. D. (1981). The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of international business studies*, 12(2), 101-112.
- Reix, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris : Vuibert.
- Rennie, M. (1993). Global Competitiveness : Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4, 45-53.
- Rietsch, C., et al. (2007). *Systèmes d'information et stratégie : comprendre et anticiper*. Paris : CIGREF
- Rochfeld, J. &. (1989). *Systèmes d'information pour le management*. Paris: Éditions Nathan.
- Rodrik, D. (1998). Le débat sur la mondialisation : Leçons du passé. *Politique étrangère*, 63(3), 567-585.
- Rodrik, D. (2011). *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*. Norton & Company.
- ROMAGNI, E. (1998). *L'intelligence économique au service de l'entreprise*. Paris: éditions LES PRESSES DU MANAGEMENT.
- Ruzzier, M. A. (2007). The internationalization of SMEs: Developing and testing a multidimensional measure on Slovenian firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 161-183.
- Saint-Pierre J et Perrault J-L, U. : (2008). Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME. *L'entrepreneur et la PME: vecteur de changement et d'innovation*, (p. 13). Belgique.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Free Press.
- Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, Ministère du budget des comptes publics et de la fonction publique. *GUIDE DES BONNES PRATIQUES EN MATIERE D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE*. Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, Ministère du budget des comptes publics et de la fonction publique.
- Malhotra, N. K. (2007). *Marketing research: An applied approach* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod.

- Shrader, R., Oviatt, B., & McDougall, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management journal*, 43(6), 1227-1247.
- Smeral, E. (1998). *The impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism policies in European countries*. Tourism Management.
- Sousa, C. (2004). Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature. *Academy of Marketing Science Review*, 2004(1), 1-23.
- Tallman et Fladmoe-Lindquist. (1994). A resource-based model of the multinational firm. *strategic Management Society Conference*. paris.
- Temtime, Z. T. (2001). Environmental scanning behavior of small and medium firms in developing economies: Evidence from Botswana. *Journal of Small Business Management*, 279–285.
- Thiétart, R.-A. (2007). *Méthodes de recherche en management (3e éd.* Dunod.
- Tisseyre, R. (1999). *Knowledge Management : théorie et pratique de la gestion des connaissances*. Paris: Hermès.
- Turban, E. &. (1998). *Decision Support Systems and Intelligent Systems (5e éd.)*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Verstraete, T. (2007). A la recherche des sciences de gestion. *Revue française de gestion*. 178-179(9-10), 91-105.
- Walls, J. G. (1992). *Building an Information System Design Theory for Vigilant EIS*. *Information Systems Research*, 3(1), 36-59.
- Wilensky, H. L. (1967). *Organizational Intelligence: Knowledge and Action in Organizations*. New York: Basic Books.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. *Oxford University Press*.

Site web :

- http://grasland.script.univ-paris-diderot.fr/STAT98/stat98_6/stat98_6.htm Consulté le 06/04/2024 à 15 :30
- <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

[sci6060a c11 pe analyse correlation \(umontreal.ca\)](http://www.umontreal.ca) Consulté le 06/04/2022 à 15 :30

Annexes

Questionnaire destiné aux entreprises nationales exportatrices

Cette enquête est destinée aux professionnels et concerne leurs attitudes envers la gestion de l'information et la surveillance de l'environnement et le fonctionnement du système d'information. Plus précisément, ce sujet s'appelle la veille stratégique.

La veille stratégique est une activité informationnelle sur l'environnement avec toutes ses composantes pour en détecter les menaces et les opportunités de développement, elle consiste à le surveiller et l'analyser suivi d'un traitement et diffusion d'information utile à prendre des décisions stratégiques.

I. RENSEIGNEMENT SUR L'ENTREPRISE :

1. Quelle est la taille de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?

Micro-entreprises (moins de dix salariés) Petites ETI (250 à 1000 salariés)
TPE (10 à 250 salariés) grande ETI (1000 à 5000 salariés)

2. Quelle est le Secteur d'activité de l'entreprise ?

Agricole
Industriel
Service

3. Activité principale :

II. Renseignement sur le répondant :

1. Le répondant appartient à quel service :

Direction générale finance et comptabilité
Marketing Recherche et développement
Veille autres

III. Renseignement sur l'activité d'exportation de l'entreprise :

1. Expérience à l'exportation : Combien d'années d'expérience à l'internationale possédez-vous ?

Expérience l'exportation	a Pas d'expérience Aucune	très peu d'expérience De 2 ans à 3 ans	une moyenne expérience De 2 ans à 3 ans	Une grande expérience De 5 ans à 10 ans	Une très grande expérience Plus de 12 ans

2. Etendue de l'activité d'exportation : quel est le nombre de marchés servis à l'étranger ?

Etendue de l'activité d'exportation	Très faible 1 marché	Faible De 2 à 3 marchés	moyen De 4 à 5 marchés	Fort De 5 à 10 marchés	Très fort Plus de 10 marchés

• **Le choix de ce(s) pays est-il basé sur :**

- Le rapprochement géographique Le rapprochement culturel
 Le rapprochement religieux Réglementation favorable

3. Intensité de l'exportation : Quelle est la part des ventes réalisés à l'export ?

Intensité de l'exportation	Très faible part de vente (0 à 10 pourcent)	Faible part de vente de (10 à 30 pourcent)	Moyenne part de vente de (31 à 50 pourcent)	Grande part de vente de (51 à 70 pourcent)	Très grande part de vente (plus de 70 pourcent)

IV. Renseignement sur la pratique d l'intelligence économique

A. L'organisation de la pratique de la veille stratégique :

1. Quelle est votre fréquence du processus de renseignement par rapport à chaque secteur de l'environnement à des fins de surveillance et d'anticipation:

Les items	Moins d'une fois par an	Plus d'une fois par an	Minimum, une fois par mois	Minimum une fois par semaine	Minimum une fois par jour
La concurrence					
La clientèle et les fournisseurs					
L'environnement technologique (innovation technologique)					
L'environnement (économique, réglementaire, politique)					

2. Quelle est le degré d'intérêt que vous accordez à la veille stratégique pour chaque secteur de l'environnement ?

	Pas du tout important	Peu important	Moyennement Important	Important	Très important
La concurrence					
La clientèle					
L'environnement technologique					
L'environnement économique					
L'environnement socio-culturel					

3. Quelle est la fréquence mensuelle moyenne du contact du dirigeant avec les membres de son réseau d'information ?

	Une à deux fois par mois	Chaque semaine	1 a deux fois par semaine	3 fois ou plus par semaine	Chaque jour
Intensité de la veille stratégique					

4. Le mode de veille :

	Jamais	Rarement	Occasionnellement	Souvent	Très souvent
Sources informationnelles personnelles externes Résultent de contact humain directe avec des (Associés, Fonctionnaires, Clients, Visites)					
Sources informationnelles personnelles internes (Contact avec son équipe de travail, membre du conseil d'administrations)					
Sources informationnelles non personnelles externes (Journaux, Magasine spécialisé, service d'information)					
Sources informationnelles non personnelles internes (Études et rapports réalisés en interne, base de données internes)					

B. Renseignement concernant la sécurité du patrimoine informationnelle :

Les items	Jamais	rarement	occasionnellement	souvent	très souvent
Mettre en place un système de contrôle d'accès qui limite l'accès à l'information qu'aux personnes autorisés					
assurer la protection de la propriété intellectuelle au sein de l'organisation par le dépôt des brevets des codes logiciels					
Réactualiser les procédures et les modalités du système d'information					
Sensibiliser son personnel en matière de sécurité et protection de l'information					
Se protéger vis-à-vis de ses salariés par la mise en œuvre des moyens juridique					

C. Renseignement concernant les actions d'influences :

Les items	jamais	Rarement	occasionnellement	Souvent	Très souvent
'entreprise mène activement des actions de lobbying auprès des pouvoirs publics					
L'entreprise diffuse et gère de manière systématique les signaux concurrentiels.					
L'entreprise met en œuvre des actions de communication stratégique pour influencer son environnement.					

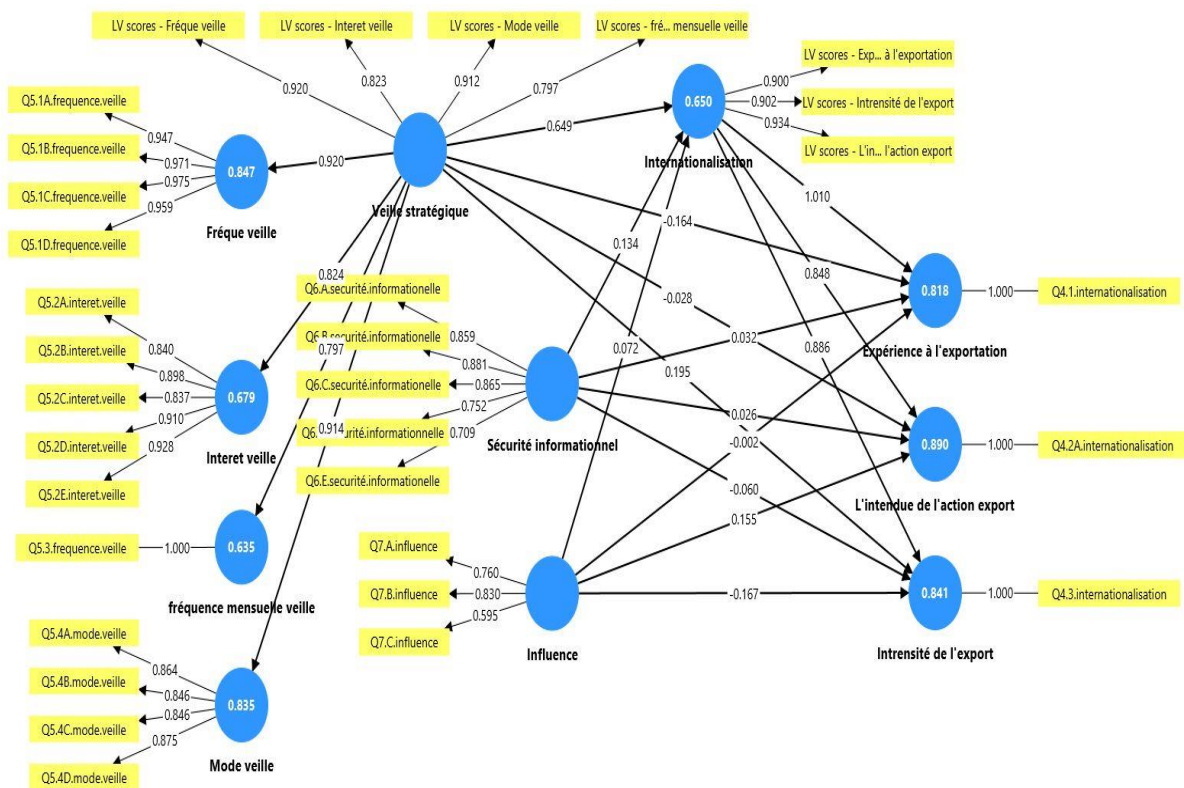


Table des matières

Résumé

Dédicaces

Remerciement

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des graphiques

Sommaire

Introduction générale	2
Chapitre 1: Revue de littérature du concept d'intelligence économique	11
Section 1 : Étude conceptuelle des axes fondamentaux de l'intelligence économique : environnement, information, veille stratégique	13
1 L'impact de l'environnement sur la structure des organisations :.....	13
1.1 Définition de l'environnement :	13
1.2 Les composantes de l'environnement :	14
1.2.1 Le macro-environnement de l'entreprise :.....	14
1.2.2 Le micro-environnement de l'entreprise :	14
1.3 Les théories de la contingence structurelle (école de la contingence) :.....	15
1.3.1 L'apport de Joan Woodward:	15
1.3.2 Les apports de Thomas Burns et George Stalker :	15
1.3.3 Les apports de Lawrence et Lorsch :.....	16
1.4 Genèse du concept de la surveillance de l'environnement organisationnel :.....	17
1.5.1 Définition de la veille stratégique :	18
1.5.2 Le mode de fonctionnement du processus de veille stratégique :	19
1.5.3 Les différents types de la veille stratégique :	20

1.5.4	Identification des différentes phases d'un processus de veille :	22
1.5.5	Les acteurs du processus de la veille stratégique :	25
2	De l'information à la prise de décision :	26
2.1	Le concept d'information :	26
2.2	Typologie de l'information :	28
2.2.1	La classification selon la nature de l'information recherchée :	28
2.2.2	La classification selon la source d'information :	29
2.2.3	La classification selon l'importance de l'information :	29
2.2.4	La classification selon le degré d'accessibilité à l'information :	30
2.3	L'approche systémique :	31
2.4	Le système d'information :	32
2.4.1	Les principaux types de système d'information liés aux niveaux de la décision :	34
2.4.2	Le rôle du système d'information dans le processus de prise de décision :	35
3	Le système intelligence économique et le processus d'innovation :	38
3.1	Définition du processus d'innovation :	39
3.2	Les étapes du processus d'innovation :	39
Section 2 : Les fondements théoriques de l'intelligence économique et les concepts en relation.....		41
1	Le concept d'intelligence économique :	41
1.1	L'intelligence économique et les concepts en relation :	42
1.1.1	Le cycle de renseignement dans le système d'intelligence économique :	43
1.1.2	La connaissance dans l'entreprise et le management de la connaissance :	44
1.1.2.1	L'économie fondée sur la connaissance :	44
1.1.2.2	Les Liens entre la connaissance et l'intelligence économique :	45
1.1.2.3	Lien entre le management de la connaissance et Intelligence Économique :	48
1.1.2.4	L'intelligence économique et le système d'information de l'entreprise :	49
1.2	Le processus d'intelligence économique :	51
2	La Sécurité économique :	52

2.1 La protection de l'information :	53
2.1.1 Les risques et menaces en entreprise :	54
2.1.2 Le processus de gestion des risques :	54
2.1.3 La mise en place d'une politique de protection du patrimoine informationnel l'information :	55
2.1.3.1 La sécurité technique :	55
2.1.3.2 La sécurité juridique :	56
2.1.3.3 La sécurité administrative :	57
2.2 La fonction d'influence :	58
2.2.1 La création de la fonction d'influence :	60
2.2.2 La démarche de la stratégie d'influence :	61
Chapitre 2 : _Cadre théorique du processus d'internationalisation	63
Section 1 : internationalisation des entreprises : définitions, dimension et concepts en relations.	65
1 Mondialisation économique : effets globaux et défis pour les pays en développement :	65
1.1 La mondialisation comme point de départ de l'internationalisation :	65
1.1.1 Une croissance soutenue du commerce international :	65
1.2 Les facteurs déterminants de l'essor de la mondialisation dans l'économie internationale.	66
1.2.1 Les facteurs économiques :	66
1.2.2 Les avancées technologiques :	67
1.2.3 Le cadre institutionnel et juridique :	67
1.3 Les effets de la mondialisation :	68
1.3.1 Accroissement des investissements directs étrangers (IDE) :	68
1.3.2 La dynamisation de l'innovation technologique :	68
1.3.3 La réalisation d'économies d'échelle :	68
1.4 Les limites et risques liés à la mondialisation :	68
1.4.1 L'interdépendance économique croissante :	68
1.4.2 L'affaiblissement de la souveraineté nationale :	69

2 Le concept d'internationalisation :.....	69
3 Les obstacles liés à l'environnement international de l'entreprise :.....	70
3.1 Les Barrières internes :.....	71
3.2 Les barrières externes :.....	72
4 Les types d'internationalisation :	74
4.1 L'internationalisation mercantile :	74
4.2 L'internationalisation technologique :	74
4.3 L'internationalisation organisationnelle :	75
5 Le concept de distance psychique dans l'approche d'internationalisation :.....	76
5.1 Les dimensions objectives de la distance psychique :.....	77
5.2 Les dimensions personnelles de la distance psychique :.....	78
6 Les dimensions d'internationalisation :.....	79
7 Les modes d'entrés sur les marchés étrangers :	80
7.1 Les Stratégies sans engagement en capitale :	82
7.1.1 les stratégies d'exportation :.....	82
7.1.1.1 L'exportation directe :	83
7.1.1.2 L'exportation indirecte :	85
7.1.1.3 L'exportation concerté ou associés :.....	85
7.1.2 Les stratégies d'accord :.....	86
7.1.2.1 Les transferts internationaux de technologie :.....	86
7.1.2.2 La cession de licence :	87
7.1.2.3 La franchise internationale	87
7.2 Les stratégies avec engagement en capitale :	88
7.2.1 Les stratégies de représentation à l'étranger :	88
7.2.2 Les stratégies d'implantation à l'étranger :.....	88
7.2.3 La sous-traitance internationale :.....	89
7.2.4 Les alliances stratégiques :	89
Section 2 : Les approches théoriques explicatives de l'internationalisation des firmes.	91

1 L'approche behavioriste comportemental : internationalisation par étape :.....	91
1.1 Le modèle d'Uppsala :.....	92
1.2 Le modèle d'innovation (I-modèle) :.....	96
2 L'approche par réseau :	101
3 L'approche par les ressources :	103
4 L'internationalisation rapide et précoce :.....	105
Chapitre 3 : Hypothèses, épistémologie et méthodologie de recherche	110
Section 01 : Contexte de l'étude et choix des variables de la recherche.	111
1 Aperçu sur les exportations des entreprises algériennes et la pratiques d'intelligence économique en Algérie :.....	111
2 L'intelligence économique comme système d'information stratégique dans le processus de prise de décision stratégique (décision d'internationalisation) :	114
3 Choix des variables explicatives et la formulation des hypothèses de la recherche :	118
3.1 La validation des instruments de mesure de la variable intelligence économique :.....	118
3.1.1 La mesure de la variable veille stratégique :	118
3.1.2 La mesure de la fonction sécurité informationnelle :	122
3.1.3 La mesure de la fonction influence :	122
3.2 La validation des instruments de mesure relative à la variable internationalisation :	123
3.3 La validation des hypothèses de recherche à tester :	124
Section 02 : Epistémologie et méthodologie de la recherche.....	125
1 Cadre épistémologique :	125
1.1 La recherche en science de gestion :	125
1.2 Définition de l'épistémologie :.....	127
1.3 Les paradigmes épistémologiques contemporains :	128
2 Le cadre méthodologique de la recherche :	130
2.1 La phase de collecte de donnée :	131
2.2 L'élaboration du questionnaire :	131
2.3 Le choix de l'échantillon :.....	133

2.4 L'administration du questionnaire :.....	134
3 Les Méthodes et outils de traitement de données :.....	134
3.1 Les équations structurelles des variables latentes :	134
3.1.1 Les étapes de construction d'un modèle d'équations structurelles :.....	137
3.1.2 Outils et méthodes d'analyse statistiques utilisées pour l'étude empirique :	138
3.1.2.1 La méthode PLS :	138
3.1.2.2 Logiciel SPSS :.....	140
3.1.2.3 Outil de mesure de fiabilité des échelles :	141
3.1.2.4 Méthodes d'analyse retenues :.....	142
<u>Chapitre 4: Présentation et interprétation des résultats de l'enquête</u>	149
Section 01 : Résultats de l'analyse descriptive des données.	151
1 Analyse descriptive des profils des entreprises et des répondants	151
1.1 Analyse des profils des entreprises enquêtées	151
1.2 Analyse des profils des répondants	152
2. Analyse descriptive de l'activité export :	154
Section 02 : La modélisation par équations structurelles Smart PLS et l'interprétation des résultats.	158
1 Le modèle conceptuel et les hypothèses de recherche :	159
2 Analyse factorielle confirmatoire (AFC) :.....	160
3 L'évaluation des modèles de mesure (Assessment of measurements Model) :	160
3.1 Coefficient de charge factorielle (Factor Loading) :	161
3.2 Fiabilité des Construits et Validité Convergente :.....	166
3.2.1 Les tests de fiabilité des construits :	166
3.2.2 Test de validité convergente :	171
4 Le modèle structurel :	180
5 L'évaluation du modèle structurel (Assessment of structural Model) :	181
5.1 Calcul du (Goodness of Fit – GOF) :.....	181
5.2 Statistiques de Colinéarité (VIF - Variance Inflation Factor) :	182
5.3 Coefficient de Détermination (R-carré ou R ²):.....	184

5.4 Les Coefficients de la trajectoire (path coefficients) :.....	187
5.5 Coefficients de Chemin (Path Coefficients) :.....	188
5.6 Coefficient de taille d'effet (f^2) ou F Square :.....	193
Conclusion générale.....	201
Bibliographie.....	207
Annexes.....	216
Table des matières	222