

## Déterminants internes et externes de la performance à l'exportation : analyse conceptuelle

### Internal and external determinants of export performance: conceptual analysis

**Jihane AMOR, (Doctorante-chercheur)**

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droits des Affaires et Développement durable (LARMODAD)*

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Souissi  
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

**Hicham ATTOUCH, (Enseignant-chercheur)**

*Laboratoire de Recherche en Management des Organisations, Droits des Affaires et Développement durable (LARMODAD)*

*Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Souissi  
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et Sociales, Souissi Avenue Mohammed Ben Abdallah Ragraoui, Al Irfane Université Mohamed V Rabat MAROC BP 6430 Tél Fixe : 0537.671.719 Tél mobile : (+212) 659.511.490 Email : amor.jihane89@gmail.com
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	AMOR, J., & ATTOUCH, H. (2022). Déterminants internes et externes de la performance à l'exportation : analyse conceptuelle. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 3(1-1), 367-385. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.5914707">https://doi.org/10.5281/zenodo.5914707</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

**Received:** January 09, 2022

**Published online:** January 30, 2022

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

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 3, Issue 1-1 (2022)**

## **Déterminants internes et externes de la performance à l'exportation : analyse conceptuelle**

### **Résumé**

Dans un contexte de mondialisation connu par l'augmentation de la pression concurrentielle, le recours à l'exploration de nouveaux débouchés au-delà des frontières devient une nécessité. Opérer et effectuer des affaires à l'international est une source déterminante pour le succès et le développement des firmes, toutefois, il constitue un processus difficile et complexe que transiger sur les marchés domestiques uniquement et ce, pour une plusieurs raisons. La distance culturelle, les connaissances linguistiques, l'absence de proximité, etc., sont autant de facteurs qui freinent le développement des firmes, notamment de taille modeste. L'exportation, comme étant, la première étape de l'internationalisation, a suscité l'intérêt de plusieurs pays du monde et constitue aujourd'hui un ingrédient de succès. Les « success stories » des petites et moyennes entreprises qui ont franchi des marchés très lointains ont démontré que les freins au développement international peuvent être soulevés. Ce développement international nécessite de relever les défis de l'exportation qui sont liés, entre autres, à la bonne connaissance du marché étranger, l'efficacité de production, les avantages d'un produit distinctif, la connaissance des services étatiques d'accompagnement à l'exportation, les collaborations, les activités de réseautage, etc. Par le biais d'une analyse conceptuelle, cet article ambitionne d'identifier les principaux déterminants permettant aux firmes d'être plus performantes à l'exportation. Ces déterminants sont généralement de type internes et externes ; les déterminants internes sont liés aux capacités et compétences de la firme, mais également aux attributs des managers et les déterminants externes sont liés à l'environnement du marché domestique et international de la firme.

**Mots-clés :** Performance à l'exportation, orientation internationale, innovation, stratégie marketing, service d'accompagnement à l'exportation, collaboration.

**Classification JEL :** L25, F23.

**Type de l'article :** Article Théorique.

### **Abstract**

In a context of globalization known by the increase in competitive pressure, the use of the exploration of new outlets beyond borders becomes a necessity. Operating and doing business internationally is a determining source for the success and development of firms, however, it is a difficult and complex process to deal in domestic markets only, for a number of reasons. Cultural distance, linguistic knowledge, lack of proximity, etc., are all factors that slow down the development of firms, especially of modest size. Exporting, as being the first step of internationalization, has aroused the interest of several countries of the world and constitutes today an ingredient of success. The "success stories" of small and medium-sized enterprises that have crossed very distant markets have demonstrated that the obstacles to international development can be lifted. This international development requires meeting the challenges of exporting which are linked, among other things, to good knowledge of the foreign market, production efficiency, the advantages of a distinctive product, knowledge of state support services in export, collaborations, networking activities, etc. Through a conceptual analysis, this article aims to identify the main determinants allowing firms to be more efficient in exporting. These determinants are generally of internal and external type; the internal determinants are linked to the capacities and skills of the firm but also to the attributes of the managers and the external determinants are linked to the environment of the domestic and international market of the firm.

**Keywords:** Export performance, international orientation, innovation, marketing strategy, export support service, collaboration.

**JEL Classification:** L25, F23.

**Paper type:** Theoretical Research

## 1. Introduction

Dans le contexte de la globalisation des marchés caractérisée par la réduction des barrières commerciales, l'accroissement des opportunités d'affaires et l'intensification de la concurrence (Nummela, 2004), la question de l'internationalisation de la firme, même de taille modeste doit être soulevée (Hitt & Bartkus, 1997). Les nouvelles données de l'ouverture internationale poussent les entreprises à réviser leurs stratégies de développement et à s'adapter pour maintenir ou augmenter leur croissance voire assurer leur survie (Ortiz & Lombardo, 2009 ; Benkraeim & Miloudi, 2014). Ainsi, l'internationalisation des entreprises constitue un champ de recherche qui prend de l'ampleur, ces dernières années, dans plusieurs pays dans le monde et attire de nombreux professionnels, chercheurs, et acteurs institutionnels, et apparaît comme un enjeu stratégique pour les entreprises et une réponse aux mutations environnementales en perpétuelle évolution. S'engager dans des marchés internationaux contribue à assurer la croissance des profits pour les entreprises qui s'y sont engagées, à hausser l'image de marque de l'entreprise (Barthelemy, 2014), à minimiser les risques liés aux bouleversements conjoncturels du marché domestique et aussi à prolonger la durée du cycle de vie du produit (Buigues & Lacoste, 2016)

L'exportation constitue la première étape de l'internationalisation (Leonidou et al., 2002 ; Akrouf et Samet, 2003), l'une des principales conditions de croissance et de succès des entreprises et la formule la plus utilisée par les petites et moyennes entreprises (Leonidou et al., 2002). Le recours à la formule de l'implantation à l'international et la vente des produits dans les pays étrangers est déterminé par des coûts et risques élevés (Leonidou et al., 2003 ; Bourcieu, 2005). Cette opération est considérée comme un processus complexe et dynamique (Le et Luong, 2009). Ainsi, l'identification des déterminants affectant l'exportation devient alors primordiale pour mieux comprendre l'orientation des entreprises désirant maintenir et développer un avantage concurrentiel (Rodil, Vence et Sánchez, 2016; Sui et Baum, 2014; Serra, Pointon et Abdou, 2012). Réussir les activités d'exportation ne se limite pas uniquement dans la compétitivité de l'entreprise face à la concurrence nationale et internationale, mais aussi dans sa performance à l'exportation.

Malgré l'existence de plusieurs études et recherches sur la performance à l'exportation, ce concept ne connaît, jusqu'à présent, aucune définition universelle ou un consensus sur sa définition (Katsikeas, Piercy, & Ioannidis, 1996) et ne fait pas l'objet de l'unanimité des chercheurs quant à définition, conceptualisation et sa mesure (Cavusgil & Zou, 1994 ; Shoham, 1998 ; Robertson & Chetty, 2000 ; Sousa, 2004 ; Calantone et al, 2006 ; Eusebio et al, 2007 ; Lages et Jap, 2008) et parfois des contradictions dans les résultats (Bousslama, 2008). Ce constat est dû principalement au fait que la performance de la firme est, du point de vue managérial, un construit complexe (Lages et Jap, 2008). De manière parallèle, les chercheurs ont mobilisé trois théories majeures pour expliquer la performance à l'exportation, il s'agit de la théorie des ressources internes, la théorie de l'organisation industrielle et la théorie de la contingence (Zou et al., 2003). Les déterminants sont ainsi très divers et variés dans la littérature, difficile à cerner, ce qui justifie notre intérêt pour cette étude. En plus, très peu d'études ont été effectuées dans le contexte des pays en voie de développement, et en particulier dans au Maroc.

Compte tenu de cette problématique, la question de recherche qui guide notre réflexion est formulée de la manière suivante : Quels sont les déterminants internes et externes de la performance à l'exportation ? Le protocole méthodologique adopté est une démarche théorique.

Pour répondre à cette question de recherche, le présent article, à visée théorique, vise à expliquer le concept de la performance à l'exportation et sa mesure d'une part et de définir les déterminants internes et externes qui parviennent à rendre la firme plus performante à l'exportation d'autre part.

## **1. Autour de la Performance à l'exportation**

### **1.1. Définition de la performance à l'exportation**

Le concept de la performance à l'exportation a, depuis les années soixante-dix, suscité l'intérêt et l'attention des plusieurs chercheurs. Tookey (1964) est considéré parmi les premiers chercheurs à examiner cette notion et délimiter les variables opérationnelles qui contribuent à la réussite de l'activité de l'exportation qui sont à l'ordre de trois : le dirigeant, l'entreprise et l'environnement.

Selon Katsikeas, Piercy, & Ioannidis, (1996), il n'existe pas, jusqu'à présent une définition universelle ou au moins un consensus sur la définition de la performance à l'exportation. Ce concept ne fait pas l'objet de l'unanimité des chercheurs quant à sa définition, sa conceptualisation et sa mesure (Cavusgil & Zou, 1994 ; Shoham, 1998 ; Robertson & Chetty, 2000 ; Sousa, 2004 ; Calantone et al, 2006 ; Eusebio et al, 2007 ; Lages et Jap, 2008) et parfois des contradictions dans les résultats (Bousslama, 2008). Ce constat est dû principalement au fait que la performance de la firme est, du point de vue du dirigeant, un construit complexe (Lages et Jap, 2008).

Selon Cavusgil et Zou (1994), la performance à l'exportation signifie le degré de réalisation des objectifs économiques et stratégiques de l'entreprise à travers l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie marketing à l'exportation. Dans la même veine, Atabay (2008) estime que la plupart des chercheurs admettent que la performance à l'exportation s'explique par le degré de réalisation des objectifs à l'export.

### **1.2. Théories de la performance à l'exportation**

Les recherches se sont principalement appuyées sur trois approches théoriques majeures, il s'agit de la théorie des ressources internes, la théorie de l'organisation industrielle et la théorie de la contingence (Zou et al., 2003) :

- La théorie des ressources internes qui suppose que la performance à l'exportation est intimement liée à l'utilisation des ressources tangibles, intangibles et de leur combinaison (Barney, Wright, & Ketchen, 2001) ;
- La théorie de l'organisation industrielle, qui considère que la performance à l'exportation est liée à l'environnement de l'entreprise (O'Cass & Weerawardena, 2010) ;
- La théorie de la contingence, selon laquelle la performance à l'exportation est lié à la structure organisationnelle et sa stratégie à l'export à l'export (Cavusgil & Zou, 1994).

En dépit des théories de la performance à l'exportation, nombreux indicateurs ont été identifiés dans la littérature en essayant d'apprécier sa mesure.

### **1.3. Indicateurs de mesure de la performance à l'exportation**

En, raison de la multitude des modalités d'évaluation de la performance à l'exportation, la plupart des chercheurs se rejoins dans l'idée que ce concept est à caractère multi-dimensionnel (Cavusgil & Zou, 1994 ; Sousa, 2004 ; Diamantopoulos & Kakkos, 2007). De plus, il repose sur les trois dimensions suivantes, à savoir l'efficacité, l'efficacités, et l'engagement continu dans l'export (Favre-Bonte & Giannelloni, 2007).

Katsikeas et al. (2000) ont dénombré environ cinquante indicateurs de la performance à l'exportation regroupés en trois types : indicateurs économiques ou comptables, indicateurs non économiques ou stratégiques, et des indicateurs génériques ou subjectifs. De surcroit, la plupart des travaux de recherches s'accordent sur deux dimensions pour la mesure de la performance à l'exportation : performance objective et Performance subjective (Dess et Robinson, 1984 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986 ; Lages et Lages, 2004 ; Sousa, 2004). La performance subjective est axée sur la satisfaction du manager/dirigeant par rapport à l'atteinte des objectifs à l'export, à la satisfaction de la clientèle et de la perception de profitabilité à l'export.

Cependant, la performance objective repose sur la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation, l'intensité à l'exportation, et le nombre de pays-marché à l'exportation (Katsikeas, Piercy, & Ioannidis, 1996 ; Zou & Stan, 1998 ; Katsikeas et al. 2000 ; Bouslama, 2008).

Dans la même lignée, Sousa (2004) a recensé une série d'indicateurs objectifs pour mesurer la performance à l'exportation qui se traduisent par :

- L'intensité à l'exportation qui représente la part du chiffre d'affaires total réalisé sur les marchés étrangers. Cet indicateur est fréquemment employé pour mesurer la performance à l'exportation (Katsikeas et al., 2000) ;
- La croissance du chiffre d'affaires à l'exportation est considérée deuxième indicateur le plus utilisé par les chercheurs en termes de fréquence d'utilisation (Katsikeas et al., 2000 ; Sousa, 2004). Son efficacité est confirmée par de nombreux chercheurs (Shoham, 1998 ; Styles et Ambler, 2000 ; Stewart et McAuley, 2000) ;
- Le nombre du couple pays-marchés d'exportation qui représente un indicateur important de la performance à l'exportation (Katsikeas et al., 2000 ; Sousa, 2004) qui suppose que plus l'entreprise est présente sur plusieurs pays-marchés, plus elle acquiert de l'expérience à l'international et entretient des relations avec des partenaires étrangers ;
- Le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation est calculé par la variation du nombre de pays-marchés sur une période déterminé qui peut être positif si la firme obtient de nouveaux pays-marchés et négatif en cas de perte de pays-marchés comme il peut être stable.

S'il est admis que les indicateurs de mesure de la performance à l'exportation utilisent des chiffres issus des comptes, les indicateurs subjectifs cherchent à mesurer la perception et l'opinion des dirigeants sur l'accomplissement de ces performances. Cavusgil et Zou (1994) suggèrent une panoplie d'indicateurs subjectifs de la performance à l'exportation entres autres : l'augmentation de la l'image de marque et de la compétitivité de la firme, meilleure efficacité de production, augmentation du chiffre d'affaires à l'export, accroissement de la rentabilité, acquisition de nouvelles compétences et développement de nouvelles technologies, etc. Ces mesures subjectives dépendent des attributs psychologiques de la personne interrogée.

Après avoir donné un aperçu sur le concept de la performance à l'exportation, ses théories et ses indicateurs de mesure, les lignes suivantes, nous mettrons en relief, d'autre part, les déterminants internes et d'autre part les déterminants externes de la performance à l'exportation.

## **2. Déterminants internes de la performance à l'exportation**

Les principaux déterminants les plus cités dans les études empiriques peuvent être regroupés en quatre catégories qui sont : caractéristiques managériales, caractéristiques de l'entreprise, capacités de l'entreprise et enfin la stratégie marketing déployée (Zou et Stan, 1998, Lefebvre et al., 1998 ; Sousa et al., 2008 ; Nazar et Saleem, 2009 ; Chen et al., 2016; Katsikeas, Deng et Wortzel, 2018).

### **2.1. Caractéristiques managériales**

Plusieurs études démontrent que les caractéristiques liées au profil du manager exercent un effet positif sur la performance à l'exportation (Zou & Stan, 1998 ; Sousa, Martinez-López, & Coelho, 2008).

Certaines études ont tenté de chercher le degré d'influence des caractéristiques managériales et le succès à l'exportation (Moini, 1995). Ces études admettent que l'âge du manager, son niveau d'instruction, ses capacités linguistiques, ses expériences à l'international, son orientation internationale, sa personnalité basée sur un caractère proactif, innovant, et aversion au risque (Reid, 1982 ; Cavusgil, 1983 ; Axinn, 1988) constituent les principales caractéristiques managériales permettant d'identifier et exploiter les opportunités du marché

international. De surcroît, les jeunes managers ayant un parcours académique solide et expérimenté réussissent les opérations d'exportation de leur entreprise (Miesenbock, 1988).

Lancer l'entreprise dans les activités d'exportation ne pourrait se concrétiser qu'avec l'existence d'un manager ayant une orientation entrepreneuriale internationale mobilisant efficacement toutes ses ressources (Abdel-Marlek 1978). Cette orientation internationale est liée à la capacité individuelle du manager pour identifier les marchés cibles et réduire les différences entre le marché national et les marchés étrangers (Reid, 1981). L'orientation internationale proactive, contrairement à l'orientation internationale réactive, consiste à prendre des initiatives pour rechercher des opportunités et répondre activement aux changements de l'environnement (Zou & Stan, 1998). Un manager dotant d'un caractère réactif réagit souvent en fonction de l'environnement externe de la firme, contrairement, à un manager dotant d'un caractère proactif qui planifie ses stratégies et actions en fonction de l'anticipation de la demande des clients et les réactions concurrentielles. Sousa, Martinez López, & Coelho (2008) démontrent que les entreprises ayant une vision réactive, ont des taux d'exportation inférieurs à celles qui adoptent une démarche proactive. Les firmes proactives planifient leurs actions à l'avance et sont agressives sur les marchés domestiques et étrangers, contrairement aux firmes réactives qui adoptent une attitude opportuniste à l'égard du nouveau marché (Sousa, Martinez-López, & Coelho, 2008).

Cadieux (2009) estime que le profil du manager favorisant la performance à l'exportation est caractérisé par trois attributs : traits, habiletés et expériences antérieures, ces attributs correspondent à la proactivité, innovation, vision internationale, capacité d'adaptation, maîtrise des langues et des différences culturelles représentent des atouts permettant la réussite à l'international.

Les compétences linguistiques matérialisées par l'efficacité de la communication, l'apprentissage sur les marchés étrangers, permet de réduire les distances perçues psychiquement entre les marchés intérieurs et extérieurs (Terpstra, 1983 ; Swift, 1991 ; Williams et Chaston, 2004) et minimiser ainsi le risque de malentendus, les conflits de contre-culture facilitant plus rapidement l'internationalisation.

Les qualités managériales reposent sur les compétences techniques et d'affaires (Cavusgil et Godiwalla, 1982), la capacité d'effectuer des prévisions et des objectifs ainsi le caractère social du manager (Reid, 1981). Ces attributs permettent de franchir les marchés étrangers. Le comportement stratégique de l'entreprise est directement relié au profil du dirigeant qui est le principal décideur et propriétaire (Miller & Friesen, 1982).

## **2.2. Caractéristiques de l'entreprise**

### **2.2.1. Âge de l'entreprise**

L'internationalisation est un processus d'apprentissage pour les entreprises (Vernon, 1966). En se référant au modèle d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), plus l'entreprise acquiert de l'ancienneté, plus elle accumule de l'expérience et des connaissances sur les marchés étrangers, plus elle devient capable d'élaborer une stratégie adéquate et surmonter les difficultés permettant de réussir ses activités d'exportation. Dès qu'elle devient expérimentée, le recours à la connaissance nécessaire pour accéder aux marchés étrangers devient plus facile.

L'expérience permet à l'entreprise de réduire l'incertitude liée à la pénétration de nouveaux marchés et devient capable de repérer les meilleures opportunités et d'adapter sa stratégie adéquate (Cavusgil et Zou, 1994 ; Majocchi et al. 2005). Les entreprises les plus âgées peuvent bénéficier des avantages de coûts, de production et de distribution qui leur permet d'être plus compétitives à l'international (Braymen et al., 2011). L'âge de la firme se matérialise via son expérience et ses capacités à accéder aux marchés étrangers (Fernandez Olmos, 2011).

### **2.2.2. Taille de l'entreprise**

La taille de l'entreprise exprime le nombre d'employés (Eusebio, Andreu, & Belbeze, 2007) et/ou le chiffre d'affaires global (Dhanaraj & Beamish, 2003 ; Maurel, 2009). Dans la littérature, le lien entre la taille de la firme et la performance à l'exportation est très controversé (Sousa, Martinez-López, & Coelho, 2008 ; Maurel, 2009), car la relation entre ces deux variables dépend des critères et l'échelle de mesure déployée par les chercheurs.

Les auteurs se rejoignent sur l'hypothèse que plus l'entreprise est grande plus elle est susceptible de réussir les activités d'exportation (Wagner, 2001 ; Maurel, 2009). L'influence est positive lorsque la taille de l'entreprise est mesurée à partir par le chiffre d'affaires, toutefois, le lien entre la taille de l'entreprise et la performance à l'exportation est négatif quand elle est mesurée à partir du nombre d'employés (Zou & Stan, 1998). D'ailleurs, Aaby & Slater (1989) concluent que la taille de l'entreprise ne peut être importante que si elle est reliée à d'autres aspects tels que la solidité financière.

### **2.2.3. Localisation de l'entreprise**

Peu de travaux empiriques se sont attentionnés au lien entre la localisation de l'entreprise et la performance à l'exportation (Sousa et al., 2008). Lorsque l'entreprise est située dans un milieu métropolitain aura la possibilité d'exporter mieux qu'une entreprise située en milieu périphérique ou rural (Freeman et Styles, 2014). Parfois, la localisation des entreprises crée une distance supplémentaire entre les entreprises et les principaux marchés, qu'ils soient domestiques ou internationaux (Fuller-Love, 2006).

Freeman et Styles (2014) supposent que la localisation d'une entreprise dans les régions métropolitaines aide à consolider ses capacités et ses compétences ce qui influence indirectement sa performance à l'exportation.

## **2.3. Capacités de l'entreprise**

Les capacités de l'entreprise permettant d'expliquer la performance à l'exportation seront détaillées dans les lignes suivantes à savoir : les capacités humaines, financières, de production et d'innovation.

### **2.3.1. Capacités humaines**

Les entreprises dirigées par des managers disposant d'une expérience à l'étranger sont capables d'internationaliser leurs affaires plus rapidement et avec plus de succès (Oviatt, et McDougall, 1995 ; McDougall et Oviatt, 1996). L'instauration d'un programme de formation continue au profit du personnel de l'entreprise accroît son degré de qualification et sa rétention (St-Pierre et Mathieu, 2003 ; OCDE, 2002). L'OCDE souligne que les entreprises à forte croissance motivent leur personnel par la diffusion de l'information et la participation des employés à la prise de décisions.

### **2.3.2. Capacités financières**

L'activité export est plus coûteuse que l'activité domestique d'un point de vue de la production et de la préparation des produits à exporter, de délais plus longs et d'une incertitude accrue (St-Pierre, 2003). Les ressources financières export peuvent être définies comme une sorte spécifique de ressources de l'entreprise permettant aux entreprises exportatrices de rivaliser efficacement sur les marchés extérieurs (Ling-Yee, et Ogunmokun, 2001). Ces coûts ne peuvent être réduits que la mise en place de techniques de gestion avancées.

### **2.3.3. Capacités de production**

Certaines recherches ont tenté d'examiner le lien entre la performance à l'exportation et la capacité de production et technologique de la forme (Cavusgil et Nevin, 1981; Garnier, 1982 ;

Cooper et Kleinschmidt, 1985). Ces derniers admettent que la croissance des activités d'exportation est reliée à l'avantage technologique déployé par l'entreprise. Les capacités de production constituent un facteur permettant à la firme d'exporter dans les marchés étrangers. La satisfaction du manager à l'égard des produits de l'entreprise dépend des technologies déployées pour la production du produit et sa compétitivité prix (Cavusgil et Nevin, 1981 ; Cavusgil et Godiwalla, 1982 ; Moon et Lee, 1990). Lorsque l'entreprise reconnaît la supériorité de son produit, elle s'oriente à franchir facilement des marchés étrangers (Cavusgil et Nevin, 1981).

#### **2.3.4. Capacités d'innovation**

Le lien entre les capacités d'innovation de l'entreprise et la performance à l'exportation a été examiné par plusieurs chercheurs, qui se rejoignent sur l'idée que l'innovation et les activités d'exportation fonctionnent souvent conjointement et que la performance des entreprises est directement influencée par l'adoption de stratégies orientées vers l'innovation et l'exportation (Doloreux et Frigon, 2019 ; Kyläheiko et al., 2011). Certains auteurs ont démontré que les exportateurs reconnaissent le lien entre l'innovation et la consolidation de l'avantage compétitif, si bien que cela influence leur décision de s'engager dans des activités d'innovation pour se démarquer de leurs concurrents (Talke, Salomo et Kock, 2011 ; Yang, Wang, Zhu et Wu, 2012). Bien qu'une relation positive soit reconnue entre innovation et l'exportation, les contributions théoriques précisent que certains types d'innovation ont une influence plus importante sur la performance à l'exportation (Saridakis et al., 2019 ; Azar et Ciabuschi, 2017).

Caldera (2010) a trouvé un lien positif entre l'innovation de produit et la décision pour une entreprise d'exporter. L'amélioration et l'introduction de nouveaux produits confèrent un avantage en termes de diversification et de différenciation de produits pour l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents. L'innovation marketing, bien que définie comme la première motivation à l'exportation (Simmond et Smith, 1968), permet à l'entreprise de gérer l'interaction des forces internes et externes pour atteindre les objectifs de l'entreprise en matière d'exportation (Azar et Ciabuschi, 2017).

#### **2.4. Stratégie Marketing à l'Export**

De nombreux auteurs se rejoignent sur le fait que stratégie marketing à l'export est un déterminant de la performance à l'exportation (Cavusgil & Zou, 1994 ; Katsikeas, Piercy, & Ioannidis, 1996 ; Lages, Abrantes, & Lages, 2008).

##### **2.4.1. Stratégie du Marketing Mix à l'export**

Certains chercheurs s'accordent sur la relation positive qui relie la performance à l'exportation et l'adaptation de la stratégie du marketing mix (Cavusgil & Zou, 1994 ; Shoham, 1998). Un produit adapté par l'entreprise à la culture et préférence des besoins des consommateurs étrangers peut les satisfaire facilement, voire les fidéliser. Les travaux de recherches sur la relation entre la stratégie marketing à l'export et la performance à l'exportation est difficile à vérifier (Julian, 2003) et reste jusqu'à présent très vague (Maurel, 2009).

La stratégie marketing se rapporte au degré d'adaptation retenu pour pénétrer et se maintenir sur le marché cible et englobe les quatre composants du marketing mix à savoir le produit, le prix, la promotion, et la distribution. Or, il est impossible de déterminer le degré adéquat de standardisation ni d'adaptation d'un produit, car cette question reste en stade primaire de développement (Lages, Abrantes, & Lages, 2008). Selon Solberg & Durrieu (2008), la standardisation réduit les coûts grâce aux économies d'échelle et s'applique dans le but d'instaurer une notoriété internationale.



## **2.4.2. Veille stratégique**

La veille stratégique exerce une influence positive sur la performance à l'exportation (Douffi & Lakhlef, 2020), car elle permet de collecter les informations et les connaissances nécessaires sur les marchés étrangers afin de pouvoir produire en efficacité, réduire les risques liés aux dissemblances culturelles et enfin anticiper les opportunités et les menaces (Lesca, 2003). Cette compétence et capacité d'adaptation est très importante dans un contexte de mondialisation évolutif connu par un environnement imprévisible et instable (Poisson, Su, & Gasse, 2005).

La décision d'une entreprise d'exporter ses produits et de se positionner sur un marché étranger pousse cette dernière à pratiquer une politique de circulation et d'accès à l'information. Généralement, la collecte des informations relatives au marché étranger cible constitue la première étape du processus primitif de l'internationalisation (Labiad & Bensaid, 2017). Dans une étude au sein des entreprises exportatrices, la sensibilité à l'information exerce une influence positive sur la structuration des activités de la veille stratégique (Amabile et al., 2013). Cette dernière, composée des veilles commerciale, technologique et concurrentielle, constitue un facteur déterminant de la réussite et succès de l'entreprise à l'international.

Après avoir exposé les déterminants internes de la performance à l'exportation, les lignes suivantes permettront de mettre en lumière les déterminants externes liés à l'environnement domestique et étranger des entreprises.

## **3. Déterminants externes de la performance à l'exportation**

Selon Zou & Stan (1998), les déterminants externes de la performance à l'exportation semblent moins traités par les chercheurs, ceci est peut-être dû à la difficulté de mesure de ces facteurs environnementaux.

Dans les lignes qui suivent, nous distinguons des facteurs environnementaux qui peuvent encourager les entreprises aux opérations d'exportation.

### **3.1. Déterminants externes liés au marché national**

Les déterminants externes liés à l'environnement du marché domestique peuvent être synthétisés en trois facteurs : saturation et forte compétitivité du marché domestique, les services et programmes d'accompagnement à l'exportation, et enfin les collaborations nationales et internationales.

#### **3.1.1. Saturation et compétitivité accrue du marché domestique**

La saturation du marché est un facteur qui pousse les firmes à se lancer dans les opérations d'exportation et constitue un élément qui force l'entreprise à chercher des opportunités d'affaires sur les marchés étrangers (Eshghi, 1992).

Leonidou (1998) précise que la forte compétition sur le marché domestique est un déterminant qui pousse l'entreprise à franchir les marchés étrangers ou étendre ses activités d'exportation. Pour ce même auteur, le comportement imitatif constitue une stimulation pour les entreprises à exporter.

#### **3.1.2. Services d'accompagnement à l'exportation**

Dans la littérature, certains auteurs ont mesuré le lien entre les services d'accompagnement à l'exportation et la performance à l'exportation des entreprises accompagnées (Faroque et Takahashi, 2012). D'autres auteurs ont examiné les programmes offerts par les pouvoirs publics avec la performance à l'exportation (Cavusgil, 1990; Samiee et Valters, 1990) et ont souligné que ces programmes d'assistance à l'exportation représentent une source d'informations et de

connaissances facilitant ainsi la pénétration des marchés étrangers et la réussite des activités d'exportation.

L'objectif ultime des programmes et services d'accompagnement à l'exportation est « d'améliorer les performances à l'exportation par l'amélioration des capacités, ressources, stratégies et compétitivité globales de l'entreprise qui à leur tour, comme il a été démontré, améliorent les performances à l'exportation » (Francis et Collins-Dodd, 2004, p. 474). Les pouvoirs publics offrent ces programmes et services pour soutenir les entreprises locales qui cherchent à exporter leurs produits afin de créer de la valeur et de l'emploi dans le marché national et améliorer ainsi leur balance commerciale (Koksal, 2009). Ils investissent lourdement dans les programmes d'accompagnement à l'exportation pour augmenter le nombre des entreprises exportatrices (Couzin et Gaubert, 2007) et renforcer ainsi leur performance à l'exportation en augmentant leurs ressources et en améliorant leur stratégie, leurs compétences et leurs compétitivités (Serlinghaus et Rosson, 1991 ; Diamantopoulos, Schlegelmilch et Katy Tse, 1993 ; Czinkota, 1996). Plusieurs chercheurs s'accordent sur l'influence de ces dimensions sur la performance à l'exportation (Cavusgil et Zou, 1994 ; Zou et Stan, 1998).

### **3.1.3. Collaborations locales et internationales**

Les travaux confirment que le lien entre la stratégie coopérative d'une entreprise et la performance à l'exportation (Sousa, Martinez-López, et Coelho, 2008), car elle facilite l'acquisition et la transmission de l'expertise métier.

Les partenaires locaux et des partenaires étrangers jouent un rôle important dans le succès des activités d'exportation et faciliter la pénétration dans les marchés étrangers et soutenir les coûts d'information sur les marchés étrangers, les coûts de transactions et de coordination (Boehe, 2013). Certains auteurs confirment que l'engagement d'une entreprise dans les collaborations nationales et internationales influence positivement l'intensité d'exportation (Costa, Soares et de Sousa, 2016). Les entreprises fortement engagées dans des opérations internationales sont celles qui sont en constante interaction avec leurs réseaux internationaux et qui s'appuient sur eux pour intégrer de nouveaux marchés rapidement (Freeman et Cavusgil (2007).

Les collaborations peuvent combler le manque d'expertise ou de ressources firmes qui pourraient freiner leur développement à l'international (St-Pierre, Julien, et Morin, 2010) et permettent aux petites et moyennes entreprises de bénéficier des mêmes avantages des grandes entreprises (Serano et al., 2016).

Après avoir présenté les déterminants externes liés à l'environnement du marché domestique, les lignes suivantes permettent de définir les facteurs liés à l'environnement du marché étranger qui peuvent exercer une influence sur la performance à l'exportation d'une firme.

## **3.2. Déterminants externes liés au marché international**

Les déterminants liés à l'environnement du marché étranger peuvent être synthétisé en quatre éléments : réglementation gouvernementale, conditions économique-financières, distance psychologique et culturelle, et la faible compétition dans les marchés étrangers.

### **3.2.1. Réglementations gouvernementales**

Les réglementations gouvernementales reflètent les actions menées par les pouvoirs publics étrangers pouvant désavantager les exportateurs (Amewokunu et Su, 2009), et englobent les barrières tarifaires et non tarifaires, les limitations d'importation, les restrictions de change et les règlements d'usage (Ross, 1989). Ce dernier souligne que les barrières tarifaires et non tarifaires n'expliquent pas la performance à l'exportation dans les transactions internationales en les comparant aux conditions d'accès aux systèmes de distribution et la loyauté des consommateurs. La mise en œuvre des restrictions et des lois influence l'efficacité et la capacité de la firme (Cavusgil et Zou (1994).

El Fadil et St- Pierre (2011) appréhendent que le contexte politique du pays étranger puisse déstabiliser son économie et avoir un impact sur la performance à l'exportation. Ces événements politiques peuvent être des guerres, des révolutions, des grèves, etc., entraînant des pertes financières pour les firmes étrangères qui réduiront ainsi le volume des produits importés.

### **3.2.2. Conditions économique-financières**

S'agissant des conditions économiques des marchés étrangers, la fluctuation du taux de change exerce une influence positive sur la performance à l'exportation (Gourlay et Seaton, 2004). Un taux de change favorable encouragera les entreprises à franchir les marchés étrangers et entreprendre des activités d'exportation. Tandis que, la volatilité du taux de change pourrait désavantager l'exportateur en raison de la conversion des monnaies lors des paiements des factures. Ceci peut avoir un impact sur la compétitivité des produits qui devient plus cher par rapport à la concurrence suite à l'effet d'augmentation du taux de change. Ce risque est accentué lors des activités d'exportation à des pays industrialisés pour lesquels la variation du taux de change est imprévisible (El Fadil et St-Pierre, 2011).

### **3.2.3. Distance psychologique et culturelle**

La distance psychologique signifie « l'ensemble des facteurs bloquant le flux d'informations entrant et sortant du marché. Ceux-ci comprennent les différences de langage, de formation, de pratiques managériales, de culture et de développement industriel » (Johanson et Vahlne (1977, p.44). D'après cette définition, les facteurs liés à la distance psychologique ont une influence sur le processus de circulation des informations et sur le mécanisme de prise de décision dans les échanges internationaux. L'accumulation de connaissances sur les marchés étrangers permet à l'entreprise d'améliorer ses capacités d'apprentissage, et de réduire le risque et l'incertitude associés aux affaires internationales (Johanson et Vahine, 1977). C'est la raison pour laquelle les entreprises cherchent à exporter vers les pays proches psychologiquement avant de s'engager avec des pays lointains.

Les similitudes culturelles influencent positivement l'efficacité et la performance à l'exportation (Sousa, Martfnez-Lopez et Coelho, 2008). Une stratégie d'adaptation des produits est souvent adoptée, car leur utilisation est différente d'un pays à l'autre en raison des différences culturelles (Leonidou, 2004).

### **3.2.4. Faible compétition dans les marchés étrangers**

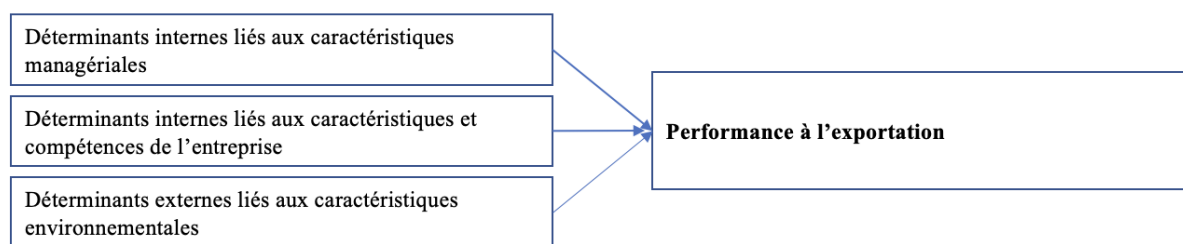
La relation entre les conditions des marchés étrangers et la performance à l'exportation a été étudiée par plusieurs auteurs (Cooper et Kleinschmidt, 1985 ; Cavusgil et Zou, 1994). Ces derniers ont précisé que les principales conditions des marchés étrangers couvrent la présence des compétiteurs étrangers, la compétition de prix et la demande potentielle sur le marché, et ont conclu que ces conditions influencent le choix de la stratégie marketing à l'exportation à adopter et par conséquent sur la performance à l'exportation (Cavusgil et Zou, 1994).

La faible compétition et la croissance élevée des marchés étrangers contribuent à la performance à l'exportation (Madsen, 1989 ; O'Cass et Julian, 2003). Dans la même lignée, la compétition intense et accrue sur les marchés étrangers constitue une barrière à l'exportation pour les firmes (Ogram, 1982).

## **4. Modèle et hypothèses de recherche**

Les travaux de recherches sur la performance à l'exportation, cités ci-dessus, nous mènent à proposer le modèle de recherche simplifié suivant :

Figure n°1 : Modèle de recherche



Source : Auteurs

À l'issue des recensions écrites dans la littérature et le modèle de recherche proposé par nos soins, les hypothèses sont formulées ainsi :

- H1 : Les caractéristiques managériales influencent la performance à l'exportation
- H2 : Les caractéristiques et compétences de l'entreprise influencent la performance à l'exportation
- H3 : L'environnement externe de l'entreprise influence la performance à l'exportation.

Ces hypothèses pourront être détaillées par des sous-hypothèses en fonction des items que regroupe chaque variable.

## 5. Conclusion

S'il est communément admis que la mondialisation oblige les entreprises, de toute taille, à faire face à la pression concurrentielle et bénéficier des avantages qu'offrent les marchés étrangers pour favoriser leur succès, nul ne peut négliger que la stratégie d'internationalisation est à la croisée des interrogations actuelles qui est perçue comme la voie de développement des entreprises, notamment de taille réduite. Cette stratégie constitue une évidente exigence qui s'impose à tous. L'exportation constitue ainsi le premier pas vers l'internationalisation et la formule d'implantation la plus utilisée par les entreprises pour bâtir durablement leur succès. Le développement à l'exportation est devenu une condition de survie des entreprises (Ramadan et Levratto, 2011). C'est cette condition qui a mobilisé notre ambition et motivation à chercher d'identifier les principaux déterminants internes et externes favorisant la performance à l'exportation des entreprises.

Le présent article, à visée théorique, a consisté à expliquer le concept de la performance à l'exportation comme étant le degré de réalisation des objectifs économiques et stratégiques à l'export. Sa mesure peut être effectuée par des indicateurs quantitatifs et/ou par des indicateurs qualitatifs. La performance objective, repose sur les quatre indicateurs quantitatifs suivants, à savoir l'intensité à l'exportation, la croissance du chiffre d'affaires à l'exportation, le nombre des pays-marchés et le nombre de nouveaux pays-marchés. Contrairement, à la performance subjective, qui est mesurée par la satisfaction du manager à la réalisation et l'atteinte de ses objectifs à l'export. Il n'existe jusqu'à présent aucune définition universelle du concept de la performance à l'exportation. Cependant, les travaux de recherches antérieurs ont mobilisé trois théories pour définir les déterminants internes et externes de la performance à l'exportation qui sont : la théorie des ressources internes, la théorie de l'organisation industrielle et la théorie de la contingence. Ces recherches ont consisté à identifier les trois groupes de déterminants : manager, entreprise, et environnement.

Synthétiquement, pour qu'une entreprise soit performante à l'exportation et assurer sa vitalité et son succès à l'international, elle doit s'assurer, d'une part, de l'implication du manager, qui dépend à son tour de ses caractéristiques liées à son niveau d'éducation, son expérience et son expertise en matière de procédures liées à l'export, et de son orientation

entrepreneuriale internationale concrétisée par les traits de personnalité suivants : innovation, proactivité et aversion au risque, et d'autre part, des caractéristiques, compétences de l'entreprise et son effort de commercialisation via la mise en œuvre de la stratégie marketing à l'export. Le profil de l'entreprise qui regroupe la taille, l'âge et la localisation peuvent exercer une influence sur la performance à l'exportation, de même pour les capacités humaines, financières, de production et d'innovation. Le déploiement d'une stratégie marketing à l'export via les avantages du marketing mix et la veille stratégique permettant la bonne connaissance des marchés étrangers constituent à leur tour des facteurs clés pour la réussite des activités d'exportation. Les facteurs endogènes, liés à l'environnement externe de l'entreprise, quant à eux, peuvent renforcer la performance à l'exportation des entreprises, notamment via les programmes et les services d'accompagnement à l'exportation que peuvent offrir les organismes étatiques et financiers en faveur de ces entreprises et les collaborations nationales et internationales.

La principale contribution de cet article permet d'enrichir les travaux antérieurs sur la thématique de la performance à l'exportation en faisant ressortir certaines modalités conceptuelles, de même que les déterminants. Cet article tente d'apporter des éléments de compréhension des liens entre les facteurs qui détermineraient à long terme la rentabilité des stratégies d'exportation.

Toutefois, notre analyse conceptuelle présente certaines limites qui porte sur l'impossibilité d'offrir une liste exhaustive des déterminants internes et externes de la performance à l'exportation en raison de la multitude des travaux de recherche entamés par d'autres chercheurs. Il serait intéressant d'élargir cette étude par le biais d'une analyse empirique, basée sur des investigations terrain auprès d'un large échantillon d'entreprises et/ou coopératives marocaines, pour apprécier le degré d'influence de chaque variable indépendante sur la performance à l'exportation. L'extension de cette recherche, dans les pays du Maghreb, constituerait également une voie de recherche prometteuse.

## Références

- (1) Aaby, N.-E., & Slater, S. (1989). Management Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978/1988. *International Marketing Review*, 6(4), 7-26.
- (2) Abdel-Marlek, T. 1978. "Export Marketing Orientation in Small Firms". *American Journal of Small Business*, July, p. 25-34.
- (3) Akrouf, F. et K.H. Samet (2003), Impact du degré d'implication dans l'exportation sur les stratégies d'influences dans les relations entre exportateurs et importateurs, 3ème Congrès Internationale « Les tendances du marketing », Venise, 28 et 29 Novembre 2003.
- (4) Amabile S., & al. (2013). Business Intelligence Practices for Exporting SMEs. *International Business Research*, Vol. 6, N°. 2; pp. 101-111.
- (5) Amewokunu, Y. et Su, Z. (2009). Repenser l'évaluation du risque pays dans le contexte de la mondialisation. *Management international*, 13(2), 35-52.
- (6) Aw, Bee Yan, Mark J. Roberts et Daniel Yi Xu (2011). « R&D Investment, Exporting and Productivity Dynamics », *American Economic Review*, vol. 101, no 4, p. 1312-1344
- (7) Axinn, Catherine N. 1988. "Export Performance: Do Managerial Perceptions Make a Difference". *International Marketing Review*, vol. 5-2, p. 61-71.
- (8) Azar, Goudarz et Francesco Ciabuschi (2017). « Organizational innovation, technological innovation, and export performance: The effects of innovation radicalness and extensiveness », *International Business Review*, vol. 26, no 2, p. 324-336.

- (9) Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641.
- (10) Barthelemy, J. (2014). L'influence du statut social et de la réputation à l'international sur la capacité à exporter: le cas des propriétés viticoles bordelaises, *Management International*, 18(4), 97-106.
- (11) Benkraiem, R. & Miloudi, A. (2014). L'internationalisation des PME affecte-t-elle l'accès au financement bancaire? *Management international / International Management / Gestion Internacional*, 18(2), 70–79.
- (12) Bernard, Andrew B. et J. Bradford Jensen (2004). « Why some firms export », *The Review of Economics and Statistics*, vol. 86, no 2, pp. 561-569.
- (13) Bernard, Andrew B., J. Bradford Jensen, Stephen J. Redding et Peter K. Schott (2012). « The Empirics of Firm Heterogeneity and International Trade », *Annual Review of Economics*, vol. 4, no 1, p. 283-313.
- (14) Boehe, Dirk (2013). « Collaborate at Home to Win Abroad: How Does Access to Local Network Resources Influence Export Behaviour? », *Journal of Small-Business Management*, vol. 51, no 2, p. 167-182.
- (15) Bonaccorsi, Andrea (1992). « On the Relationship Between Firm Size and Export Intensity », *Journal of International Business Studies* vol. 23, p. 605–635.
- (16) Bouslama, N. (2008). Quels indicateurs de mesure de la performance marketing à l'export. *Journal of Global Management Research*, 4(1), 39–48.
- (17) Braymen, Charles, Kristie Briggs et Jessica Boulware (2011). « R&D and the Export Decision of New Firms », *Southern Economic Journal*, vol. 78, no 1, p. 191-210.
- (18) Buiges, P.A, Lacoste, D. (2016). Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes: deux modèles d'entrée opposés, *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 2(124), 52.
- (19) Cadieux, L. (2009). Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude ? *Info-PME, Bulletin d'information LaRePE Laboratoire de Recherche Sur La Performance Des Entreprises*, 9(2), 1–6.
- (20) Calantone, R. J., Kim, D., Schmidt, B. J. et Cavusgil, S. T. (2006), « The Influence of Internal and External Firm Factors on International Product Adaptation Strategy and Export Performance: A Three-Country Comparison », *Journal of Business Research*, vol. 59, pp. 176-185.
- (21) Caldera, Aida (2010). « Innovation and exporting: evidence from Spanish manufacturing firms », *Review of World Economics*, vol. 146, no 4, p. 657-689.
- (22) Cassiman, Bruno, Elena Golovko et Ester Martínez-Ros (2010). « Innovation, exports and productivity », *International Journal of Industrial Organization*, vol. 28, p. 372-376.
- (23) Cavusgil, S. T., Godiwalla, Y. M. 1982. "Decision Making for International Marketing: A Comparative Review". *Management Decision*, vol. 20-4.
- (24) Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1–21.
- (25) Chen, Jieke, Carlos M.P. Sousa et Xinming He (2016). « The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. », *International marketing review*, vol. 33. no 5, p. 626-670.
- (26) Cooper, R. G., Elko J. 1. 1985. "The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance." *Journal of International Business Studies*, vol. 16-1-14, p. 37-55.
- (27) Costa, Eric, Antonio Lucas Soares et Jorge Pinho de Sousa (2016). « Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review ». *International Journal of Information Management*, vol. 36, no 4, p. 557-569.

- (28) Czinkota, M.R. (1996). Why national export promotion ? *International Trade Forum*, (2), 10-13.
- (29) Damijan, Joze P. Crt Kostevc et Saso Polanec (2010). « From Innovation to Exporting or Vice Versa? » *The World Economy*, vol. 33, no 3, p. 374-398.
- (30) Dhanaraj, C., & Beamish, P. (2003). Resource-Based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 242–261.
- (31) DESS, G. G. & Robinson, R. B. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately Held Firm ans Conglomerate Business Unit, *strategic Management Journal*, 5, pp. 265-273.
- (32) Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B.B. et Katy Tse, K.Y. (1993). Understanding the role of export marketing assistance : empirical evidence and research needs. *European Journal of Marketing*, 27(4), 5-18.
- (33) Diamantopoulos, A, & Kakkos, N (2007), Managerial Assessments of Export Performance : Conceptual Framework and Empirical Illustration, *Journal of International Marketing*, 15(3), pp. 1-31.
- (34) Doloreux, David et Anthony Frigon (2019). « Understanding innovation in Canadian wine regions: an exploratory study ». *British Food Journal*.
- (35) DOUFFI M., LAKHLEF A., (2020). Les facteurs internes de réussite à l'internationalisation des PME Algériennes. *Finance & Markets Review*. Vol. 07, n°3, pp.77-92.
- (36) El Fadil, J. et St-Pierre, J. (2011). Les risques de sous-traitance manufacturière en Chine : le témoignage de quatre dirigeants d'entreprises québécoises. *Gestion 2000*, 28(1), 93-107.
- (37) Eshghi, A. 1992. "Attitude-Behaviour Inconsistency in Exporting", *International Marketing Review*, vol. 9-3, p. 40-61.
- (38) Eusebio, R., Andreu, J., & Belbeze , M. (2007). Internal key factors in export performance. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 11(1), 9–23.
- (39) Faroque, R. et Takahashi, Y. (2012). Export assistance: the way back and forward (« SpringerBriefs in business »). New York, Springer.
- (40) Favre-Bonte, V., & Giannelloni, J.-L. (2007). L'influence des caractéristiques de personnalité du dirigeant de PME sur la performance à l'export. XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique. Montréal, Canada.
- (41) Fernandez Olmos, Marta (2011). « The Determinants of Internationalization: Evidence from the Wine Industry », *Applied Economic Perspectives and Policy*, vol. 33, no 3, p. 384- 401.
- (42) Francis, J. et Collins-Dodd, C. (2004). Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance. *International Marketing Review*, 2(4-5), 474-495.
- (43) Freeman, S., & Cavusgil, S. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1–40.
- (44) Freeman, Joanne et Chris Styles (2014). « Does location matter to export performance ? », *International Marketing Review*, vol. 31, no 2, p. 181-208.
- (45) Fuller-Love, N. (2006). « Management development in small firms », *International Journal of Management Reviews*, vol. 8, p. 175-190.
- (46) Garmestani, A. S., C. R. Allen, J.D. Mittelstaedt, C. A. Stow et Ward (2006). « Firm size diversity, functional richness, and resilience », *Environment and Development Economics*, p. 533-551.

- (47) Garnier, G.1982. "Comparative Export Behaviour of Small Canadian Firms in The Printing and Electrical Industries". in Czinkota, M.R. and Tesar, G.R. (Eds), *Export Management: An International Context* Praeger Publishers, New York, NY, pp. 113-31.
- (48) Gourlay, A., et Seaton, J. 2004. "Explaining the Decision to Export: Evidence from UK Firms". *Applied Economic Letters*, vol.11-3, p. 153-158.
- (49) Hitt, M.A. & Bartkus, B.R. (1997). "International Entrepreneurship". In Katz J.A. (Ed.). *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3. London: Jai Press Inc. 7-30.
- (50) Johanson J., Vahlne J.E., (1977) "The internationalisation process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 1977, p. 23-32.
- (51) Katsikeas, C., Piercy, N., & Ioannidis, C. (1996). Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, 30(6), 6–35.
- (52) Katsikeas, Constantine S., Shengliang L. Deng et Lawrence H. Wortzel (2018). « Perceived Export Success Factors of Small and Medium-Sized Canadian Firms », *Journal of International Marketing*, vol. 5, no 4, p. 53-72.
- (53) Koksall, M.H. (2009). Organizational and exporting determinants affecting export promotion program awareness, utilization, and usefulness level. *Journal of Euromarketing*, 18(4), 219-232.
- (54) Kyläheiko, Kalevi, Ari Jantunen, Kaisu Puumalainen et Sami Saarenketo (2011). « Innovation and internationalization as growth strategies: The role of technological capabilities and appropriability », *International Business Review*, vol. 20, no 5, p. 508-520.
- (55) Labiad, N. et Bensaid, M. (2017). Internationalisation des entreprises : L'apprentissage organisationnel dans le modèle Uppsala (Cas des entreprises algériennes). In *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process-ESMB*, Vol.9, pp.150-162.
- (56) LAGES, L. F. & LAGES C.R. (2004), The STEP scale : A Measure of Short-Term Export Performance Improvement, *Journal of International Marketing*, 12(1), pp. 36-56.
- (57) Lages, L.F., Jap, S.D. et Griffith, D. A. (2008), « The role of past performance in export ventures : a short-term reactive approach », *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, pp.304-325.
- (58) Lages, L., Abrantes, J., & Lages, R. (2008). The STRATADAPT scale: A measure of marketing strategy adaptation to international business markets. *International Marketing Review*, 25(5), 584–600.
- (59) Lefebvre, Élisabeth, Louis A. Lefebvre et Mario Bourgault (1998). « R&D-Related Capabilities as Determinants of Export Performance », *Small Business Economics*, vol. 10, no 4, p. 365-377.
- (60) Leonidou L. C. 1998. "Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation". *Journal of Applied Business Research*, vol. 14-2, p. 43-68.
- (61) Leonidou, L.C., C.S. Katsikeas et S. Samiee (2002), Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis, *Journal of Business Research*, 55, 1, 51-67.
- (62) Leonidou, L.e. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- (63) Lesca, H. (2003). *Veille stratégique, la méthode L.E.SCA*ning. Editions Management et Société EMS.
- (64) Ling-Yee, L. Ogunmokun, G.O. (2001), " Effect of export financing resources and supply-chain skills on export competitive advantages: implications for superior export performance ", *Journal of World Business*, vol. 36, no 3, p. 260.



- (65) Madsen, T. K. 1989. "Successful Export Marketing Management: Some Empirical Evidence." *International Marketing Review*, vol. 6- 4, p. 41-57.
- (66) Majocchi, Antonio, E. Bacchiocchi et Ulrike Mayrhofer (2005). « Firm size, business experience and export intensity in SMEs: A longitudinal approach to complex relationships », *International Business Review*, vol. 14, no 6, p. 719-738.
- (67) Maurel, C. (2009). Determinants of export performance in SMEs: the case of the French wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 21(2), 118–142.
- (68) McDougall, P.; Oviatt, B. M. (1996). " New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study". *Journal of Business Venturing*, 11(1): 23-40.
- (69) Melitz, Marc J. (2003). « The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity », *Econometrica*, vol. 71, no 6, p. 1695-1725.
- (70) Miesenbock, K. J. 1988. "Small Business and Exporting: A Literature Review", *International Small Business*, vol. 6-2, p. 43-61.
- (71) Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1–25.
- (72) Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
- (73) Moini, A . H. 1995. "An Inquiry into Successful Exporting: An Empirical Investigation using a Three-stage Model". *Journal of Small Business Management*, vol. 33, p. 9-25.
- (74) Moon, J., Lee, H. 1990. "On the Internal Correlates of Exports Stage Development: An Empirical Investigation in the Korean Electronics Industry". *International Marketing Review*, vol. 7-5, p. 16-26.
- (75) Nazar, M.S., et Hassan M.N.S, (2009). « Firm-Level Determinants of Export Performance », *International Business & Economics Research Journal*, vol. 8, no 2, p. 105-112
- (76) Nummela, N. (2004), «Is the globe becoming small or is small becoming global? Globalization and internationalizing SMEs», dans M.V. Jones et P. Dimitratos, *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Cheltenham, UK, Edward Elgar, p. 128-151.
- (77) O.C.D.E. (2002). "Les PME à forte croissance et l'emploi", Disponible sur Internet : <http://www.oecd.org/dataoecd/18/29/2493085.pdf>
- (78) O'Cass, A. et Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3-4), 366-384.
- (79) O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571–581.
- (80) Ogram, E. W. 1982. "Exporters and Non-Exporters: a Profile of Small Manufacturing Firms". in M.K.G. Czinkota et G. Tesar (Eds.), *Export Management: An International Context*, New York: Praeger, p. 70-84.
- (81) ORTIZ, R.F., LOMBARDO, G.F., 2009, Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs, *Entrepreneurship and Regional Studies*, vol. 21, n°2, pp. 131-154.
- (82) Oviatt, B. M.; McDougall, P. P. (1995). "Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage". *Academy of Management Executive*, 9(2): 30-43.
- (83) Poisson, R., Su, Z., & Gasse, Y. (2005). PME sur les marchés émergents : le modèle de Porter mis à l'épreuve. the Actes du congrès de l'Association des Sciences Administratives- ASAC. Toronto, Canada.

- (84) Ricci, Luca Antonio et Federico Trionfetti (2012). « Productivity, Networks, and Export Performance: Evidence from a Cross-country Firm Dataset », *Review of International Economics*, vol. 20, no 3, p. 552-562.
- (85) Roberts, Mark et James Tybout (1997). « The Decision to Export in Colombia: An Empirical Model of Entry with Sunk Costs », *American Economic Review*, vol. 87, no 4, p. 545- 564,
- (86) ROBERSTON, C. & CHETTY, S. K. (2000), A Contingency-Based Approach to Understanding Export Performance, *International Business Review*, 9, pp. 211-235.
- (87) Rodil, Óscar, Xavier Vence et María del Carmen Sánchez (2016). « The relationship between innovation and export behaviour: The case of Galician firms », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 113, p. 248-265.
- (88) Ross, C. A.1989. "Exporters and Non-exporters of Manufactured Products: The Case of Jamaica". *Journal of Global Marketing*, vol. 3-2, p.77-103.
- (89) Talke, Katrin, Soren Salomo et Alexander Kock (2011). « Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 28, no 6, p. 819–832.
- (90) Terpstra, V. (1983). "International marketing". New York: Dryden Press.
- (91) Tooke, D. (1964). Factors Associated with Success in Exportinghttps. *The Journal of Management Studies*, 48–66.
- (92) Saridakis, George, Bochra Idris, Jared M. Hansen et Leo Paul Dana (2019). « SMEs' internationalisation: When does innovation matter? » *Journal of Business Research*, vol. 96, p. 250-263.
- (93) Serano, Raul, Isabel Acero et Marta Fernandez-Olmos (2016). « Networks and export performance of agri-food firms: New evidence linking micro and macro determinants », *Agricultural Economics*, vol. 62, no 10, p. 459-470.
- (94) Seringhaus, F.H.R. et Rosson, P.J. (1991). Export promotion and public organisations : the state of the art. Dans F.H.R. Seringhaus et P.J. Rosson (dir.), *Export development and promotion : the role of public organisations* (p. 3-18). Boston, Massachusetts, Kluwer Academic Publishers.
- (95) Serra, Francisco, John Pointon et Hussein A. Abdou (2012). « Factors influencing the propensity to export: A study of UK and Portuguese textile firms ». *International Business Review*, vol 21, no 2, p. 210-224.
- (96) Shoham, A. (1998). Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3), 59–81.
- (97) Simmonds, Kenneth et Helen Smith (1968). « The first export order: a marketing innovation », *European Journal of Marketing*, vol. 2, no 2, p. 93-100.
- (98) Solberg, C., & Durrieu, F. (2008). Strategy development in international markets: a two tier approach. *International Marketing Review*, 25(5), 520– 543.
- (99) SOUSA, C. M.P. (2004), Export Performance Measurement : An evaluation of the Empirical Research in the literature, *Academy of Marketing Science Review*, 9, pp. 1-23.
- (100) Sousa, C., Martinez-López, F., & Coelho. (2008). The Determinants of Export Performance: A Review of the Research in the Literature Between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343– 374.
- (101) St-Pierre, J. e ; Mathieu , C. (2003). "Innovation in Canadian SMEs : The process, characteristics of firms and their environment", 48th ICSB World Conference, Belfast, 15-18 juin.

- (102) St-Pierre, J. (2003), " Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes ", *Revue internationale PME*, vol. 16, no 2, p. 61-82.
- (103) STEWART, D. B. & MCAULEY, A. (2000), Congruence of Domestic and Export Marketing Strategies : An Empirical Investigation of Its Performance Implications, *International Marketing*, 17 (6), pp. 563-585.
- (104) STYLES, C. & AMBLER, T. (2000), The Impact of relational variables on Export Performance : An Empirical Investigation in Australia and the UK, *Australian Journal of Management Studies*, march, pp. 48-66.
- (105) Sui, Sui et Mathias Baum (2014). « Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market ». *Journal of International Business Studies*, vol. 45, no 7, p. 821-841.
- (106) Swift, J. S. (1991). " Foreign language ability and international marketing". *European Journal of Marketing*, 25: 36–49.
- (107) VENKATRAMAN, N. & RAMANUJAM, V. (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparaison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11(4), pp. 801-814.
- (108) Vernon, Raymond (1966). « International investment and international trade in the product cycle », *The International Executive*, vol. 8, no 6.
- (109) Wagner, J.A. (1995). « Studies of individualism-collectivism: Effects on cooperation in groups », *Academy of Management Journal*, vol. 38, no 1, p. 152–172.
- (110) Wagner, J. (2001). A note of the firm size-export relationship. *Small Business Economics*, 17(4), 229–237.
- (111) Williams, J. E. M.; Chaston, I. (2004). " Links between the linguistic ability and international experience of export managers and their export marketing intelligence behaviour". *International Small Business Journal*, 22: 463–486.
- (112) Yang, Yan, Qing Wang, Hengyuan Zhu et Guisheng Wu (2012). « What Are the Effective Strategic Orientations for New Product Success Under Different Environments? An Empirical Study of Chinese Businesses », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 29, no 2, p. 166–179.
- (113) Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333–357.
- (114) ZOU, S., FANG, E. & ZHAO, S. (2003), The Effect of Export Marketing Capabilities on Export Performance : An Investigation of Chinese Exporters, *Journal of International Marketing*, 11(4).