



12<sup>ème</sup> Congrès International  
Francophone en  
Entrepreneuriat et PME  
29, 30 et 31 Octobre 2014, Agadir



## Les orientations stratégiques et la performance à l'export : Le rôle médiateur de la compétitivité

---

**Hind El Makrini.**

Doctorante/ ATER à  
l'Université d'Auvergne/  
CRCGM. Discipline : Sciences  
de Gestion (Marketing  
International/ Stratégie)

---

### Résumé

L'objectif de cette recherche est d'analyser le rôle médiateur de la compétitivité dans la relation entre les orientations stratégiques des dirigeants et la performance à l'export des PME, en se basant sur la théorie des ressources (RBV). Une analyse quantitative a été principalement utilisée dans cette recherche sur un échantillon de 134 dirigeants de PME marocaines. Les régressions linéaires multiples ont permis de confirmer ou infirmer les hypothèses de recherche. Les quatre étapes de Baron et Kenny ont permis d'analyser le rôle médiateur de la compétitivité. Les résultats identifient certaines dimensions des orientations stratégiques comme ayant une influence positive et significative sur la compétitivité et la performance à l'export, et confirment l'applicabilité de la RBV dans la littérature d'export. Cette recherche a des implications intéressantes pour les dirigeants, les politiques publiques et la recherche académique.

**Mots clés :** Performance à l'export, Orientations stratégiques, PME, Maroc, Compétitivité, Médiation, Baron et Kenny.

# Les orientations stratégiques et la performance à l'export :

## Le rôle médiateur de la compétitivité

### INTRODUCTION

Doté d'une géographie idéale, mais d'une faible performance à l'export, le contexte du Maroc est un cas qui paraît déconcertant et mérite plus d'investigation.

Les PME marocaines constituent 98 % des entreprises du royaume, mais ne contribuent qu'à hauteur de 30 % de l'ensemble des exportations marocaines. Elles occupent une place importante dans la dynamique de l'exportation, dans la croissance économique, l'innovation, la croissance des emplois et des richesses (Karadeniz & Göçer, 2007). Par ailleurs, la situation de la PME marocaine reste mal cernée vu que la majorité de son tissu économique échappe au secteur formel.

Compte tenu de l'importance des PME au Maroc, les enjeux sont de taille pour ce pays en développement, à la croisée des chemins entre l'Afrique et l'Europe et qui parie sur l'exportation comme moteur de croissance. Pourtant, l'activité des PME marocaines est souvent artisanale et peu ou pas branchée sur le commerce international (Labaronne & Gana-Oueslati, 2011). Il en résulte que le Maroc a perdu des parts de marché dans l'exportation de marchandises, entraînant un déficit croissant de la balance commerciale. Ce recul est dû en partie à l'augmentation des pressions concurrentielles par d'autres pays tels que la Turquie et la Chine et également au changement rapide dans le contexte international. Ces pays émergents disposent encore de certains avantages concurrentiels (AC), comme le coût de la main d'œuvre, leur permettant d'avoir des coûts de production très bas et de dominer les marchés d'exportation. De ce fait, les entreprises marocaines qui opéraient dans des marchés protégés et qui pensaient au départ être favorisées par les différentes suppressions de quotas, se retrouvent attaquées sur leurs marchés d'export. Les PME les plus vulnérables ont vu leur production chuter considérablement, menaçant leur survie. Dans ce sens, le processus de libéralisation des échanges accentue la précarité des PME qui ne disposent pas d'assez de ressources pour s'ajuster à cette augmentation de la concurrence (Julien, 1993).

Ayant identifié le rôle catalyseur des PME dans le développement économique du pays, le gouvernement a formulé ces dernières années des politiques favorables leur permettant de faire face à la compétitivité internationale. Malgré les mesures prises pour mettre à niveau le tissu industriel, elles ont néanmoins un effet limité (Alaoui & El Makrini, 2014; Bentaleb & Louitri, 2011). Les tendances du secteur exportateur marocain ne s'améliorent pas comme prévu par le gouvernement du Maroc au cours des années. Le déficit commercial ne cesse de s'aggraver, s'élevant actuellement à plus de 51.44 milliards de dirhams<sup>1</sup>. De plus, les PME

---

<sup>1</sup> Le dirham est la monnaie du Maroc. 1 euro = 11.19 dirhams (MAD), le 10/07/2014.

marocaines souffrent de plusieurs problèmes sur le plan organisationnel. Il s'agit notamment d'une centralisation du pouvoir décisionnel, d'un manque d'informations et de ressources humaines pour entrer sur les marchés internationaux, d'une capacité financière limitée, d'une intégration faible dans la chaîne de production internationale et d'une absence de standards professionnels (Berger-Douce, 2006). Des difficultés managériales peuvent accentuer ces freins (Rochdane & Ayegou, 2009). Il semble en effet que l'insuffisance du management contribue à cet état de choses plutôt malsain. Les PME marocaines n'ont pas de personnel marketing qualifié, ni de gestionnaires stratégiques et la mentalité des responsables marocains s'avère être contre l'application des techniques de marketing et de stratégie (Aitheda & Mekkaoui, 2009). Les dirigeants marocains justifient cette position négative par leurs ressources limitées. Ainsi, ils ignorent les conséquences positives à long terme de ces dépenses sur leur niveau de performance.

Parce que les PME constituent la majorité du tissu économique marocain, elles doivent faire face aux contraintes mettant en cause leur compétitivité, leur survie, et la croissance économique du pays.

Nous souscrivons à l'argument selon lequel les orientations stratégiques des dirigeants sont une source de différenciation et façonnent l'AC des PME sur les marchés d'exportation, ce qui à son tour, influence la performance à l'export.

Le rôle des variables médiatrices a été ignoré dans la recherche passée en rapport avec les orientations stratégiques et la performance à l'export. Cette insuffisance limite la formulation de théories (Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz, 2010) et la compréhension des mécanismes dont les orientations stratégiques affectent la performance à l'export. L'étude proposée nous permet de développer un modèle théorique de la performance à l'export, en utilisant la RBV et de le tester sur un échantillon de 134 PME marocaines.

L'article est exposé comme suit. D'abord, le fondement théorique est discuté. Ensuite, une revue de la littérature et des hypothèses sont proposées. Par conséquent, le modèle conceptuel est présenté. Une section sur la méthodologie décrit le processus de collecte des données, les caractéristiques de l'échantillon et les mesures utilisées. Puis les résultats empiriques sont présentés. Des conclusions et un examen des implications sont élaborés. Enfin, les limites de l'étude et les orientations pour des recherches futures sont fournies.

## 1. Cadre théorique de la recherche

L'approche gradualiste est particulièrement appropriée pour étudier les PME. Elle décrit l'internationalisation de l'entreprise comme un processus d'apprentissage basé sur l'accumulation du savoir expérimental sur le marché étranger. Le modèle d'internationalisation d'Uppsala (Johanson & Vahlne, 1990; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) et les modèles innovants qui s'y apparentent (Bilkey & Tesar, 1977; Reid, 1981) estiment que l'internationalisation est un processus incrémentiel basé sur divers stades qui déterminent les changements de comportement des dirigeants et qui se reflètent finalement sur l'activité internationale de l'entreprise. Notons que ce modèle d'internationalisation par étapes n'est pas constant et que certaines entreprises, en particulier celles de haute technologie, sont d'emblée orientées vers les marchés internationaux (Born Global). Le concept de "*born global*" a été utilisé pour la première fois par Rennie (1993),

lors de son rapport dans McKinsey (1993) sur l'importance des exportations des PME australiennes. L'auteur définit les "*born global*" comme des 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. Par la suite, le concept a été repris par d'autres auteurs (e.g. Knight & Cavusgil, 2004).

Knight & Cavusgil (1997), par exemple, présentent les "*born global*" comme des petites compagnies, orientées vers le secteur de la haute technologie qui opèrent dans les marchés internationaux dès les premiers jours de leur établissement. En 2004, les deux auteurs procèdent à une révision de leur définition. La "*born global*" devient une entreprise qui, dès sa création ou presque, cherche à atteindre une performance internationale supérieure depuis l'utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'à la vente de produits dans plusieurs pays (Knight & Cavusgil, 2004). Cette dernière définition est très générale quant à la période et le niveau d'internationalisation. Elle n'est plus orientée exclusivement vers le secteur de la haute technologie, mais elle précise l'importance de la connaissance dans les ressources de l'entreprise.

Face aux exigences liées aux études empiriques, d'autres auteurs se sont efforcés à contextualiser la définition proposée par Rennie (1993). C'est ainsi que (Madsen, Rasmussen, & Servais, 2000) définissent la "*born global*" danoise comme une entreprise manufacturière avec un taux d'exportation supérieur à 25 %, qui a commencé à exporter dans les trois ans qui ont suivi sa fondation. Quant à Andersson & Wictor (2003), ils ont étendu, dans le contexte suédois, la définition à toute la chaîne de valeur. Ils définissent la "*born global*" comme une entreprise qui réalise au moins 25 % de son chiffre d'affaires à l'international dans les trois ans qui suivent sa création et qui cherche à développer un AC significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de ses produits dans plusieurs pays.

Afin de renforcer la compréhension du processus d'internationalisation des PME, la théorie du réseau a été également considérée. L'activité internationale semble être largement conduite par les relations en réseaux qui proviennent généralement des contacts personnels du dirigeant dans les marchés étrangers (Coviello, Ghauri, & Martin, 1998).

Notre étude épouse une thèse centrale au modèle d'analyse stratégique, et plus spécifiquement à la théorie des ressources (RBV). En effet, la RBV semble particulièrement adaptée à notre recherche et au contexte des PME où le dirigeant joue un rôle central (Marchesnay, 2002). Ses orientations stratégiques peuvent représenter des ressources uniques. Certaines peuvent en effet revêtir une importance significative et influencer l'internationalisation de l'entreprise si elles répondent aux caractéristiques de valeur (permettant à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace), de rareté (ne peuvent être possédées par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels), de non imitabilité (ne peuvent être imitées par les concurrents réels ou potentiels) et de non substituabilité (ne peuvent être substituées par d'autres ressources sur le plan de la formulation et de la mise œuvre de la stratégie).

Nous synthétisons les postulats de la RBV dans les propositions suivantes (Wernerfelt, 1984):

- Considérer les entreprises sous l'angle de leurs ressources conduit à des appréciations immédiates différentes de la perspective traditionnelle (le produit) ;
- Les entreprises peuvent identifier les ressources qui peuvent engendrer des profits élevés ;

- Pour faire croître l'entreprise, la stratégie implique de trouver un équilibre entre l'exploitation des ressources existantes et le développement de ressources nouvelles ;
- Une acquisition peut être considérée comme l'achat d'un faisceau de ressources sur un marché très imparfait. En fondant cet achat sur une ressource utile, l'entreprise peut toutes choses égales par ailleurs, maximiser l'imperfection du marché et, par conséquent, ses propres chances d'acheter à bon compte et d'aboutir à un bon profit.

Etant donné les caractéristiques différentes des PME dans les pays développés et les pays en voie de développement, surtout en ce qui concerne les ressources tangibles (Ghauri, Lutz, & Tesfom, 2003), on peut penser que les orientations stratégiques qui contribuent à renforcer la performance à l'export soient uniques et spécifiques aux PME dans les pays en voie de développement.

Nous utilisons ainsi le paradigme de la RBV pour analyser et vérifier le rôle médiateur de la compétitivité dans l'influence des orientations stratégiques sur la performance à l'export.

## **2. Revue de la littérature et hypothèses de recherche**

### **2.1. L'avantage concurrentiel (AC)**

La compétitivité et la performance sont deux construits très différents et dont la relation semble être complexe (Ma, 1999). Des études ont montré qu'il y a une relation positive et significative entre les deux concepts (Fahy, 2000; Morgan, Kaleka, & Katsikeas, 2004). Toutefois, certains auteurs estiment qu'il existe d'autres relations possibles entre l'AC et la performance, à savoir qu'un AC ne conduit pas toujours à une performance supérieure. Gardant à l'esprit que l'AC est un concept relationnel et que le contexte peut être spécifique, il existe des possibilités que la performance ne résulte pas de la position concurrentielle et qu'il y a des possibilités que la performance soit réalisée sans atteindre la position concurrentielle.

La RBV considère que l'AC provient de la combinaison des ressources contrôlées par l'entreprise qui permettent de mettre en œuvre des stratégies orientées vers l'efficacité et l'efficience (Alaoui & El Makrini, 2014). Face à la globalisation des marchés et de la concurrence, les entreprises sont contraintes de réviser leurs stratégies de développement international (Colovic & Mayrhofer, 2008).

Cependant, nous pensons que les sources de l'AC dans le contexte de l'export ne sont toujours pas bien comprises. Cela peut être expliqué par l'attention empirique limitée qui a été accordée à cette problématique (Miller & Shamsie, 1996), et aux différentes typologies de ressources qui existent dans la littérature. En 1993, 3i a réalisé une enquête sur 3500 entreprises au Royaume-Uni, concluant que la plupart de ces entreprises à forte croissance servaient des marchés de niche en suivant des stratégies de différenciation.

Dans une enquête sur 1500 petites entreprises à travers l'Europe, le Centre Européen d'Entreprises 3i (1994) constate que les entreprises qui ont réalisé une croissance du CA et / ou de profits ont mis en œuvre des stratégies de différenciation.

#### *2.1.1. Une stratégie de différenciation marketing*

La différenciation suppose que les entreprises doivent être uniques selon une ou plusieurs dimensions (Parker & Helms, 1992). Elles peuvent se concentrer sur la compétitivité prix qui permet d'obtenir des parts de marché. Le but de cette stratégie est d'offrir aux clients un produit ou un service unique (Lages, Jap, & Griffith, 2008; Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2002). Les entreprises doivent être uniques en se concentrant également sur le développement d'une marque (nom, signe, symbole, design) (Tantong, Karande, Nair, & Singhapakdi, 2010), les techniques de marketing (Lages & Montgomery, 2005) et l'innovation (Igalens, Louitri, & Sahraoui, 2011). Les entreprises doivent être attentives lors de la commercialisation de leurs produits à l'international (Lages, Lages, & Lages, 2004). Dans ce sens, la publicité est un autre déterminant important à l'export. L'exportateur engagé à l'export reconnaît que des ventes élevées à l'étranger sont liées à la publicité (Nassimbeni, 2001). Elle permet de faire connaître, rappeler et encourager le client à acheter le ou les produits, ce qui peut générer des ventes élevées (Lages et al., 2008). Par ailleurs, des chercheurs ont constaté une relation négative et significative entre les dépenses de publicité et la performance à l'export (Lee & Griffith, 2004).

D'autres auteurs considèrent, qu'une stratégie marketing produit n'a pas d'influence sur la compétitivité (Leonidou et al., 2002).

### *2.1.2. Une stratégie de différenciation par la segmentation*

Elle met l'accent sur l'offre de produits nouveaux ou spécialisés à l'intention de groupes particuliers de clients (Roth & Morrisson, 1992). Une entreprise segmente pour mieux répondre aux attentes des clients, pour exploiter de nouvelles opportunités de marché et pour renforcer ses forces et son lieu de bataille. La différenciation des produits peut apporter un AC à l'entreprise par rapport à ses rivaux (Ogunmokun & Ng, 2004).

### *2.1.3. Une stratégie de différenciation par l'innovation*

Elle est basée sur l'offre de produits supérieurs sur le plan technologique et sur le développement de nouveaux produits (Chetty & Hamilton, 1993; Julien & Ramangalahy, 2003; St-Pierre, Monnoyer, & Boutary, 2006).

Smallbone, North & Baldock (2003) ont mené une étude dans le Sud Est de l'Angleterre, en Irlande du Nord. Les données recueillies à partir de ces enquêtes montrent que la croissance des ventes, la croissance de l'emploi et les marges de profit sont plus élevées pour les innovateurs que les non innovateurs.

Notre opinion est qu'une performance supérieure à l'export est subordonnée à l'existence d'importants AC. Nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

## **H1. La compétitivité a une influence positive et significative sur la performance à l'export.**

### 2.2. Les orientations stratégiques

Une des propositions fondamentales de la RBV est que l'entreprise constitue un ensemble de ressources valables, rares, difficiles à imiter et non substituables (Barney, 1991; Barney, 2001). Lorsque les entreprises s'étendent aux marchés internationaux, leur succès réside dans le développement et le déploiement de leurs ressources et capacités (Ketchen, Hult, & Slater, 2007). Parmi celles-ci, l'orientation clients et concurrents (Zhou, Li, Zhou, & Su, 2008) et



l'orientation technologique (Hult, Hurley, & Knight, 2004) sont des déterminants importants de la réussite de l'export. Ces orientations génèrent, disséminent et répondent à la veille sur le marché. Elles permettent à l'entreprise de collecter et d'évaluer les informations de façon systématique sur les besoins et demandes actuels et futurs des clients, les plans et les capacités des concurrents, et la nature changeante de l'environnement. Cela permet aux entreprises de fournir des offres sur mesure pour le marché grâce à l'écoute et l'engagement envers les clients, des produits de qualité, de différencier les produits / services afin de satisfaire leurs attentes. L'entreprise peut aussi anticiper la demande future et rester à niveau avec le développement changeant, coordonner la R&D, la production, le marketing et la livraison de produits et services en réponse aux attentes du marché étranger.

Les orientations stratégiques explorent le niveau de la stratégie commerciale des entreprises concurrentes dans les circonstances actuelles, permettent d'acquérir des capacités d'anticipation et d'adaptation nécessaires pour affronter les difficultés futures qui se présentent dans leur filière d'activité.

L'attention envers les clients et la concurrence permet la coordination des efforts des employés et de l'entreprise en fournissant des offres sur mesure aux clients grâce à une parfaite compréhension des stratégies et des capacités des concurrents, et en améliorant ainsi la satisfaction du client et sa fidélité, impactant ainsi la performance à l'export.

L'orientation clients et concurrents sont des cultures organisationnelles qui sont à l'origine d'un comportement adapté pour offrir une valeur supérieure au client (Narver & Slater, 1990). Elles sont uniques, intangibles et difficiles à reconnaître pour les clients et difficiles à dupliquer (Zhou et al., 2008). Ces orientations sont particulièrement importantes dans le contexte international; les marchés étrangers étant beaucoup plus complexes que les marchés domestiques. La technologie représente une des sources principales de l'AC de l'entreprise (Lopez & Garcia, 2005). Des études empiriques ont montré que les entreprises de haute technologie (entreprises à savoir intensif) obtiennent de meilleurs résultats d'exploitation quand on les compare à leurs homologues de faible technologie (entreprises traditionnelles) (Bell, Crick, & Young, 2004). Les entreprises du secteur technologique intensif atteignent une intensité à l'export plus élevée (Wheeler, Ibeh, & Dimitratos, 2008).

L'orientation technologique se réfère à la tendance de l'entreprise à introduire ou utiliser de nouvelles technologies, produits ou innovations (Gatignon & Xuereb, 1997). Elle suggère que la valeur client et le succès à long terme de l'entreprise sont mieux créés par de nouvelles innovations, des solutions technologiques, des produits et services ou procédés de production (Gatignon & Xuereb, 1997; Grinstein, 2008).

L'innovation peut prendre différentes formes, comme l'introduction de nouveaux produits / services dans le marché ou la modification des caractéristiques des produits / services. L'innovation fait également référence à la R&D et à l'introduction des nouvelles techniques de production et de management (Cherchem & Fayolle, 2010).

Les clients ne souhaiteront probablement pas des produits dont ils n'ont pas conscience. Ainsi, la différenciation des produits de la concurrence ou des avantages de coûts dans la production peuvent être atteints en développant de nouvelles technologies et en adaptant celles existantes (Gatignon & Xuereb, 1997). Force est de constater que la gestion d'une entreprise qui aspire à maintenir et améliorer sa compétitivité, ne peut se limiter à une approche quantitative des coûts : elle doit innover et rester à l'affût des procédés concurrents.

L'orientation technologique peut être regardée comme plus alignée avec la RBV comme elle suggère que les ressources technologiques (dans un sens large), quand elles sont combinées d'une façon unique, peuvent former la base d'un AC. Les entreprises guidées par une orientation technologique accumulent un savoir technologique riche grâce à l'expérience et aux procédés acquis tels que de forts investissements en R&D, une acquisition rapide des nouvelles technologies et une collection d'informations technologiques mises à jour.

Une telle maîtrise facilite non seulement la capacité de l'entreprise à exploiter les compétences existantes aux technologies raffinées et produits différenciés pour répondre aux changements dans le marché (Gatignon & Xuereb, 1997), mais elle les rend également capables de reconnaître les tendances technologiques émergentes ou potentielles et de reconfigurer les ressources afin de capitaliser les opportunités (Zhou, Gao, Yang, & Zhou 2005). Ainsi, l'orientation technologique permet renforcer la capacité adaptative.

Cependant, les résultats portant sur le lien entre l'orientation technologique et la performance à l'export sont mitigés. Nous prenons l'exemple de Reid (1986) qui a trouvé une très faible influence de l'orientation technologique sur la performance à l'export.

Notre opinion néanmoins, est que les orientations stratégiques ont des influences significatives sur la performance à l'export. Nous postulons ainsi les hypothèses suivantes :

**H2. L'orientation clients a une influence positive et significative sur la compétitivité.**

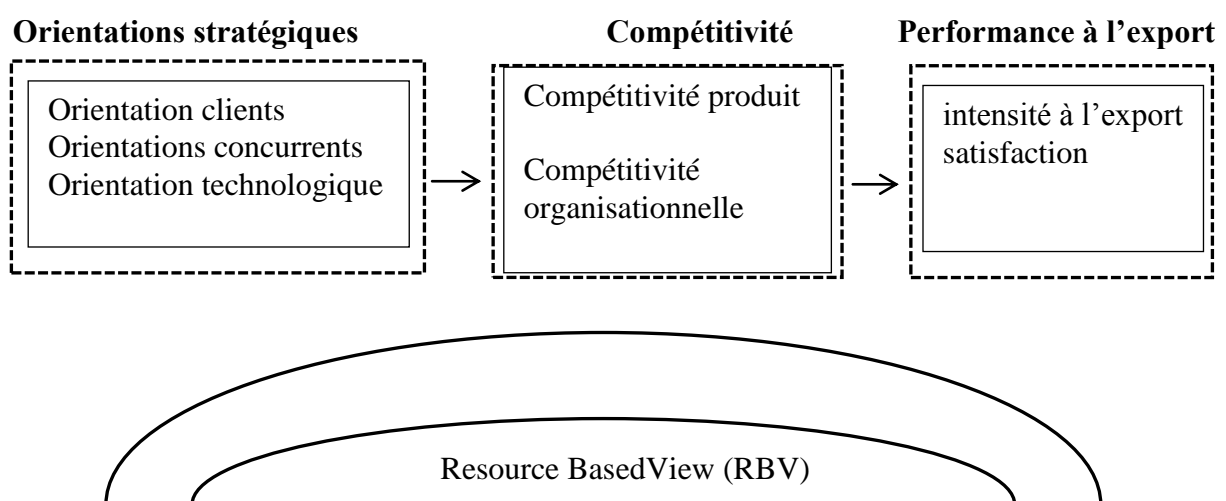
**H3. L'orientation concurrents a une influence positive et significative sur la compétitivité.**

**H4. L'orientation technologique a une influence positive et significative sur la compétitivité.**

### 3. Modèle conceptuel

Nous postulons que la performance à l'export est déterminée par la compétitivité qui, elle même est déterminée par les orientations stratégiques du dirigeant (Schéma 1).

#### Schéma 1. Modèle conceptuel





## 4. Méthodologie de la recherche

### 4.1. Objet de la recherche

L'objet de notre recherche consiste en une interrogation objective de la relation entre les orientations stratégiques des dirigeants et la performance à l'export des PME marocaines. En d'autres termes, nous cherchons à analyser, expliquer l'influence entre les orientations stratégiques des dirigeants sur la performance à l'export des PME et de vérifier le rôle médiateur de la compétitivité dans cette relation.

Nous résumons ainsi l'objet de notre recherche :

*Les orientations stratégiques des dirigeants des PME influencent elles la performance à l'export ?*

*- Quelles sont les orientations stratégiques des dirigeants qui ont une influence significative sur la performance à l'export des PME ?*

*- Quel est le rôle de la compétitivité dans la relation entre les orientations stratégiques des dirigeants et la performance à l'export ?*

### 4.2. Posture méthodologique

Nous avons suivi une démarche hypothético-déductive et utilisé une approche quantitative afin de rendre compte de la complexité de la performance à l'export. Dans cette étude, il s'agit de répondre à une question explicative visant à décrire et à expliquer le lien entre deux variables. Cela ne requiert pas le contrôle d'événements comportementaux et se concentre sur les événements contemporains (Yin, 2009).

Par ailleurs, plusieurs arguments d'ordre philosophique et méthodologique peuvent affirmer l'inadéquation de cette méthodologie, évoquant la nature intangible et complexe des orientations stratégiques des dirigeants. Nous défendons notre méthodologie en nous appuyant sur l'argumentation philosophique de (Huberman & Miles, 1991) qui sont deux sommités en méthodologie qualitative et qui soutiennent que « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux des relations légitimes et raisonnablement stables. Il est indubitable que ces phénomènes existent objectivement dans le monde parce que les individus s'en font une représentation commune et reconnue de tous, ces perceptions sont donc cruciales lorsqu'il s'agit de comprendre pourquoi les comportements sociaux prennent telle ou telle forme. Cependant, le fait que les individus ne partagent pas les conceptualisations des chercheurs ne veut pas dire que de telles conceptualisations sont fausses ou artificielles. Notre conviction qu'il existe des régularités sociales amène un corollaire: notre tâche consiste à les formuler aussi précisément que possible » (Huberman & Miles, 1991).

L'utilisation d'une méthodologie quantitative dans le cas de notre recherche est donc appropriée.

Un questionnaire a été adressé aux dirigeants des PME marocaines entre septembre 2012 et février 2013. Les entreprises ciblées sont inscrites dans la base de données de la CMPE<sup>2</sup> (Centre Marocain de Promotion des Exportations). Le questionnaire d'enquête a été soumis à

<sup>2</sup>Il s'agit d'un établissement public, sous la tutelle du Ministère du Commerce Extérieur. Il a été créé en 1976 pour promouvoir et favoriser l'expansion des exportations marocaines. Il s'agit de la base de données la plus complète sur les entreprises exportatrices marocaines.

un processus de validation incluant un pré-test auprès de neuf dirigeants de PME, implantées dans la région de Rabat-Salé (souci de proximité) et opérant dans différentes activités (souci de diversité). L'objectif est de tester la validité des éléments retenus, le degré de clarté des termes, des questions et le degré de collaboration des dirigeants. Cent trente quatre entreprises ont répondu à notre questionnaire (27,13 %). Ce pourcentage est considéré satisfaisant et comparable à des études similaires en marketing et en stratégie (Erdogan & Tagg, 2003).

Pour les fins du traitement des données, nous avons eu recours à des analyses descriptives pour caractériser les entreprises formant l'échantillon et à des analyses factorielles afin de vérifier le caractère unidimensionnel de chaque construit et de raffiner les échelles de mesure (Igalens & Roussel, 1998). La méthode de régression linéaire multiple a été utilisée pour la vérification des hypothèses de la recherche.

S'appuyant sur les idées qui précèdent, nous avons considéré une conception transversale de la recherche comme une conception appropriée pour cette étude.

#### 4.3. Description de l'échantillon de la recherche

Un profil de 122 PME exportatrices marocaines a été fourni, offrant des informations exploitables. Toutes les PME de notre échantillon sont inscrites dans la base de données du CMPE (Centre Marocain de Promotion des Exportations)<sup>3</sup>.

55 % des dirigeants des PME échantillonnées opèrent dans le secteur agroalimentaire, 16 % sont des entreprises de cosmétiques. 19 % opèrent dans le secteur de l'artisanat, 22 % opèrent dans le secteur du textile et 22 % dans d'autres secteurs d'activités.

Les entreprises échantillonnées sont en moyenne fondées depuis 15 ans et elles exportent en moyenne 69 % en zone euro. L'âge moyen des dirigeants questionnés est de 54 ans pour les hommes et de 47 ans pour les femmes.

11 % des dirigeants sont des femmes. Selon le rapport de l'Office Marocain de la Propriété Industrielle et Commerciale (2009), l'entrepreneuriat féminin reste faible et ne dépasse pas 12%.

#### 4.4. Mesures des variables de la recherche

S'appuyant sur la RBV, notre modèle de recherche se compose de 3 variables :

- Une variable dépendante : la performance à l'export des PME.
- Une variable médiatrice : la compétitivité permet d'expliquer la manière, le processus par lequel les orientations stratégiques des dirigeants influencent la performance à l'export.

La compétitivité répond donc à la question « comment, pourquoi » l'effet des orientations stratégiques des dirigeants de PME sur la performance à l'export existe.

Dans cette recherche, les orientations stratégiques des dirigeants de PME sont un antécédent de la compétitivité qui est un antécédent de la performance à l'export.

La compétitivité revêt donc le statut de variable dépendante et de variable indépendante selon l'angle sous lequel elle est observée.

- Une variable indépendante : les orientations stratégiques

---

<sup>3</sup>Il s'agit d'un établissement public, sous la tutelle du Ministère du Commerce Extérieur. Il a été créé en 1976 pour promouvoir et favoriser l'expansion des exportations marocaines. Il s'agit de la base de données la plus complète sur les entreprises exportatrices marocaines.

#### 4.4.1. *La performance à l'export*

La performance à l'export est un concept qui fait couler beaucoup d'encre. Comment peut-on définir la performance à l'export ? est la question qui ne fait pas unanimité ni dans la définition ni dans l'opérationnalisation (Sousa, 2004). En effet, malgré toutes les recherches menées sur la performance à l'export, il s'avère qu'il faut accepter l'hétérogénéité des mesures, ce qui résulte probablement du caractère multidimensionnel du concept (Papadopoulos & Martin Martin, 2010).

(Katsikeas, Leonidou, & Morgan, 2000; Sousa, 2004) ont réalisé chacun une revue de littérature sur les mesures de la performance à l'export recensant des indicateurs de mesure très différents. Ces indicateurs sont économiques ou comptables (pourcentage des ventes à l'exportation, profits à l'exportation, part de marché à l'exportation, etc.), non économiques ou stratégiques (nouveaux produits exportés, nombre de zones d'export, etc.) et génériques ou subjectifs (perception du dirigeant de sa performance à l'export, de sa performance à l'exportation, etc.).

Les différences au niveau des mesures de la performance à l'export engendrent des difficultés de comparaison entre les résultats contradictoires des diverses recherches. Cela est dû essentiellement aux panoplies d'utilisation des variables indépendantes ainsi que la diversité des échelles de mesure de la performance à l'export (Zou, Taylor, & Osland, 1998).

Les mesures comptables sont, de très loin, les plus fréquemment utilisées. Cependant, la plupart des chercheurs retiennent surtout deux dimensions pour la mesure de la performance à l'export : la performance objective et la performance subjective (Dess & Robinson, 1984; Lages & Lages, 2004). Plusieurs études ont montré que les mesures subjectives sont corrélées aux mesures objectives (Geringer & Hebert, 1991). Près de trois quart des études ont utilisé des indicateurs objectifs et la moitié a eu recours à des mesures subjectives (Shoham, 2002).

Nous avons choisi de mesurer la performance à l'export par une mesure subjective et une mesure objective.

#### 4.4.2. *La compétitivité*

Sur la base de travaux de Cavusgil & Knight (1997), nous avons utilisé des échelles ordinales à 5 points d'ancrage permettant aux répondants de comparer leur entreprise par rapport à celles de leurs concurrents.

La compétitivité a été mesurée par la compétitivité produit et la compétitivité organisationnelle comme le montre le tableau suivant :

	Critères opérationnels	Type d'échelle utilisé
Indicateurs de compétitivité Compétitivité	<b>Compétitivité produit</b> Rapport qualité/prix Variété des produits Caractère unique des produits Qualité des produits Qualité du design Développement de nouveaux produits	Echelles ordinales à 5 points allant de 1= Très inférieur à 5= Très supérieur
	<b>Compétitivité organisationnelle</b> Image/réputation de l'entreprise Savoir-faire des employés Programmes de publicité/ promotion Réseau de distribution Services à la clientèle Méthodes de marketing Connaissance des marchés étrangers	

#### 4.4.3. Les variables dépendantes : les orientations stratégiques

La conceptualisation des orientations stratégiques sont assez unanimes du point de vue de leur composition.

Nous avons adopté les mesures de Narver & Slater (1990) pour les orientations clients et concurrents et celles de Gatignon & Xuereb (1997) pour l'orientation technologique. Nous avons adapté les mesures à notre recherche sur une échelle Likert à 5 points d'ancrage.

Pour chaque orientation mesurée, les dimensions comportementales sont présentes à travers des affirmations renvoyant à la recherche d'informations, la diffusion dans l'entreprise et les réactions qu'elles induisent.

*Pour chacune des éléments, une proposition a été formulée. Le dirigeant exprime son accord ou désaccord à partir d'une échelle comportant 5 modalités allant de 1 « pas du tout d'accord » à 5 « tout à fait d'accord » afin de percevoir le degré auquel les activités export de l'entreprise sont orientées vers la compréhension et la surveillance des clients et leurs besoins, de la surveillance des concurrents et de l'évolution de la technologie, dans le but d'anticiper les changements pouvant survenir et d'y adapter l'entreprise.*

## 5. Test des hypothèses de recherche

Les données que nous avons traitées dans les étapes précédentes seront utilisées pour tester les hypothèses et le modèle de la recherche. Les hypothèses seront confirmées ou rejetées suivant la méthode des régressions multiples. Le test des effets médiateurs s'effectuera suivant les étapes proposées par Baron & Kenny (Baron & Kenny, 1986; Kenny, Kashy, & Bolger, 1998).

Nous avons émis l'hypothèse que les orientations stratégiques des dirigeants citées dans notre modèle de recherche ont une influence significative sur la compétitivité et que la compétitivité influence à son tour la performance à l'export.

Nous nous retrouvons donc avec trois variables : Orientations stratégiques (X), compétitivité (M) et performance à l'export (Y).

Pour pouvoir affirmer que l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante est médiatisée par une troisième variable, quatre conditions spécifiques doivent être satisfaites (Baron & Kenny, 1986; Kenny et al., 1998). Appliquées à notre exemple hypothétique, les quatre conditions sont les suivantes : 1. Les orientations stratégiques ont un effet sur la performance à l'export ; 2/ les orientations stratégiques ont un effet sur la compétitivité; 3/ la compétitivité a un effet sur la performance à l'export et 4/ les orientations stratégiques ont un effet sur la performance à l'export si l'on contrôle statistiquement l'effet de la compétitivité sur la performance à l'export.

Il est important de réaliser que ces analyses ne permettent pas d'affirmer avec certitude que le modèle est exact. En revanche, on peut affirmer que les données sont concordantes avec le modèle en question et qu'il est important de prendre en considération la variable médiatrice pour tenter d'expliquer le lien entre X (les orientations stratégiques) et Y (performance à l'export) (James, Stanley, & Jeanne 1982).

Afin de fournir une fiabilité des échelles, l'alpha de Cronbach a été calculé, permettant de vérifier la validité interne. Les mesures de variables ont été purifiées en utilisant l'analyse factorielle. L'analyse en composantes principales a été effectuée pour chacun des concepts analysés. Les facteurs avec une valeur propre d'une matrice « Eigen value » supérieure à 1 ont été extraits. Les tests de sphéricité de KMO et Bartlett ont été utilisés pour révéler le degré de corrélation entre les déterminants considérés.

Suite aux résultats obtenus des mesures de la fiabilité et de validité, il est possible de procéder aux tests d'hypothèses grâce aux analyses des régressions multiples.

La relation entre les orientations stratégiques et la performance à l'export et le rôle médiateur de la compétitivité dans cette relation sont testés par les analyses de régression multiple en utilisant le logiciel SPSS version 18 suivant les étapes de Baron et Kenny (Baron & Kenny, 1986).

### 5.1. Test des hypothèses : Les 4 étapes de Baron & Kenny

**Etape 1. Faire la régression des orientations stratégiques sur chacune des deux mesures de la performance à l'export (intensité à l'export et satisfaction des dirigeants).**

Il s'agit de vérifier le lien direct entre les variables indépendantes (les orientations stratégiques des dirigeants) et chacune des deux mesures de la variable dépendante (la performance à l'export) suivant les équations suivantes :

$$F_{satisfaction} = \alpha + \beta_1 F_{CLIEN} + \beta_2 F_{CONC} + \beta_3 F_{TECH}$$

L'analyse de régression montre que le modèle issu de cette régression est significatif ( $F = 19.011$ ,  $p < .001$ ) avec  $R^2 = .709$  et  $R^2$  ajusté = .679.

Le test de linéarité est significatif au seuil de 1%. Le test d'auto corrélation est acceptable avec l'indice de Durbin-Watson de 1.923, compris entre 1.5 et 2.5. La multicollinéarité ne représente pas un problème puisque les valeurs du VIF sont toutes inférieures à 3.

Les variables indépendantes orientations stratégiques des dirigeants expliquent 70.9% de la variation de la variable dépendante satisfaction. De plus, la différence entre R2 et R2 ajusté est faible 9.7 %, cela signifie que notre modèle peut expliquer moins de 2.7% de la variance de la variable dépendante par rapport au résultat sur l'échantillon. L'orientation concurrents ( $\beta = .464$ ,  $t = 4.753$ ,  $p < .001$ ), l'orientation clients ( $\beta = .440$ ,  $t = 4.542$ ,  $p < .001$ ) et l'orientation technologique ( $\beta = .778$ ,  $t = 5.115$ ,  $p < .01$ ) ont une influence significative sur la satisfaction.

$$\text{intensité à l'export} = \alpha + \beta_1 FCLIEN + \beta_2 FCONC + \beta_3 FTECH$$

L'analyse de régression montre que le modèle issu de cette régression est significatif ( $F = 11.177$ ,  $p < .001$ ) avec  $R^2 = .553$  et  $R^2$  ajusté = .504.

Le test de linéarité est significatif au seuil de 1%. Le test d'auto corrélation est acceptable avec l'indice de Durbin-Watson de 1.713, compris entre 1.5 et 2.5. La multicollinéarité ne représente pas un problème puisque les valeurs du VIF sont toutes inférieurs à 3.

Les variables indépendantes orientations stratégiques des dirigeants expliquent 55.3 % de la variation de la variable dépendante satisfaction. De plus, la différence entre R2 et R2 ajusté est faible 4.9 %, cela signifie que notre modèle peut expliquer moins de 2.7% de la variance de la variable dépendante par rapport au résultat sur l'échantillon. L'orientation concurrents ( $\beta = .403$ ,  $t = 4.417$ ,  $p < .001$ ), l'orientation clients ( $\beta = .297$ ,  $t = 4.215$ ,  $p < .001$ ) et l'orientation technologique ( $\beta = .193$ ,  $t = 2.114$ ,  $p < .01$ ) ont une influence significative sur la satisfaction.

Tableau 1. Synthèse de l'étape 1.

Variables	Fsatisfaction	Intensité à l'export
Constante	-4.011 E-16	0514
Orientation clients	.440*** (4.542)	.297*** (4.215)
Orientation concurrents	.464*** (4.753)	.403*** (4.417)
Orientation technologique	.778** (5.115)	.193** (2.114)
F	19.011***	11.177
R2	.709	.553
R2 ajusté	.679	.504

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$ . Les coefficients standardisés statistiquement significatifs sont affichés avec la t-statistique entre parenthèses.

### ***Etape 2. Faire la régression des orientations stratégiques sur la compétitivité***

$$F_{\text{compét}} = \alpha + \beta_1 FCLIEN + \beta_2 FCONC + \beta_3 FTECH$$

Le modèle est significatif ( $F = 14.640$ ,  $p < .001$ ) avec  $R^2 = .711$  et  $R^2$  ajusté = .519.

Le test de linéarité est significatif au seuil de 1%. Le test d'auto corrélation est acceptable avec l'indice Durbin-Watson de 1.694, compris entre 1.5 et 2.5.

La multicollinéarité ne représente pas un problème puisque les valeurs du VIF sont toutes inférieurs à 3 et celles de la tolérance à 0.3.

Les variables indépendantes orientations stratégiques des dirigeants expliquent 71.1 % de la variation du premier facteur issu de l'analyse factorielle de la variable compétitivité. De plus, la différence entre R2 et R2 ajusté est faible 19.20 %, cela signifie que notre modèle peut



expliquer moins de 2.6% de la variance de la variable dépendante par rapport au résultat sur l'échantillon.

Seules les orientations stratégiques suivantes ont une influence significative sur la compétitivité produit : l'orientation clients ( $\beta = .179$ ,  $t = 2.173$ ,  $p < .05$ ), l'orientation concurrents ( $\beta = .275$ ,  $t = 4.364$ ,  $p < .001$ ) et l'orientation technologique ( $\beta = .098$ ,  $t = 2.227$ ,  $p < .05$ ).

$$F_{compet2} = \alpha + \beta_1 F_{CLIEN} + \beta_2 F_{CONC} + \beta_3 F_{TECH}$$

Le modèle est significatif ( $F = 16.990$ ,  $p < .001$ ) avec  $R^2 = .734$  et  $R^2$  ajusté = .687.

Le test de linéarité est significatif au seuil de 1%. Le test d'auto corrélation est acceptable avec l'indice Durbin-Watson de 1.816, compris entre 1.5 et 2.5. La multicollinéarité ne représente pas un problème puisque les valeurs du VIF sont toutes inférieurs à 3 et celles de la tolérance à 0.3. Les variables indépendantes orientations stratégiques des dirigeants expliquent 70.1 % de la variation du deuxième facteur issu de l'analyse factorielle de la compétitivité. De plus, la différence entre  $R^2$  et  $R^2$  ajusté est faible 4.7 %, cela signifie que notre modèle peut expliquer moins de 4.7 % de la variance de la variable dépendante par rapport au résultat sur l'échantillon.

L'orientation clients ( $\beta = .410$ ,  $t = 5.549$ ,  $p < .01$ ), l'orientation concurrents  $\beta = .291$ ,  $t = 3.015$ ,  $p < .05$ ) et l'orientation technologique ( $\beta = .514$ ,  $t = 7.957$ ,  $p < .001$ ) ont chacune une influence positive et significative sur la compétitivité organisationnelle.

Tableau 2. Synthèse de l'étape 2.

Variables	Fcompétitivité1	Fcompétitivité2
Constante	-1.014 E-14	1.005E -14
Orientation clients	.179* (2.173)	.410**(5.549)
Orientation concurrents	.275*** (4.364)	.291*(3.015)
Orientation technologique	.098* (2.227)	.514***(7.957)
F	14.640***	16.990***
R2	.711	.734
R2 ajusté	.519	.687

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$ . Les coefficients standardisés statistiquement significatifs sont affichés avec la t-statistique entre parenthèses.

### ***Etape 3. Faire la régression de la compétitivité sur chacune des deux mesures de la performance à l'export***

$$F_{satisfaction} = \alpha + \beta_1 F_{compet1} + \beta_2 F_{compet2}$$

Le modèle est significatif ( $F = 21.005$ ,  $p < .001$ ) avec  $R^2 = 0.871$  et  $R^2$  ajusté = .707.

Le test de linéarité est significatif au seuil de 1%. Le test d'auto corrélation est acceptable avec l'indice Durbin-Watson de 1.804 qui est dans l'intervalle 1.5 et 2.5.

La multicollinéarité ne représente pas un problème puisque les valeurs du VIF sont toutes inférieurs à 3 et celles de la tolérance à 0.3.

La différence entre R2 et R2 ajusté est faible 16.4 %. Cela signifie que le modèle peut expliquer moins de 16.4 % de la variance de la variable dépendante par rapport au résultat sur l'échantillon.

L'introduction des variables de contrôle ne modifie pas l'impact significatif de la compétitivité sur la satisfaction. En effet, la compétitivité produit ( $\beta = .298$ ,  $t = 2.543$ ,  $p < .001$ ) et la compétitivité organisationnelle ( $\beta = .491$ ,  $t = 3.990$ ,  $p < .001$ ) influencent de manière significative sur la performance à l'export quand elle est mesurée par la satisfaction (Fsatisfaction) avec ou sans introduction des variables de contrôle.

$$\text{intensité à l'export} = \alpha + \beta_1 F\text{compet1} + \beta_2 F\text{compet2}$$

Le modèle est significatif ( $F = 9.109$ ,  $p < .001$ ) avec  $R^2 = .598$  et  $R^2$  ajusté  $= .487$ .

Le test de linéarité est significatif au seuil de 1%. Le test d'auto corrélation est acceptable avec l'indice Durbin-Watson de 1.877 qui est dans l'intervalle 1.5 et 2.5.

La multicollinéarité ne représente pas un problème puisque les valeurs du VIF sont toutes inférieures La différence entre R2 et R2 ajusté est faible 8.1%. Cela signifie que le modèle peut expliquer moins de 11.1% de la variance de la variable dépendante par rapport au résultat sur l'échantillon.

L'introduction des variables de contrôle n'a pas modifié l'influence significative de la compétitivité sur la profitabilité. La compétitivité produit ( $\beta = .287$ ,  $t = 3.889$ ,  $p < .01$ ) et la compétitivité organisationnelle ( $\beta = .255$ ,  $t = 3.557$ ,  $p < .01$ ) influencent toujours de manière significative la performance à l'export mesurée par l'intensité à l'export.

Tableau 3. Synthèse de l'étape 3.

Variables	Fsatisfaction	Intensité à l'export
Constante	-1.055 E-16	.544
Fcompétitivité1	.298***(2.543)	.287**(3.889)
Fcompétitivité2	.431***(3.990)	.255**(3.557)
F	21.005***	9.109***
R2	.871	.598
R2 ajusté	.707	.487

\*\*\*  $p < .001$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*  $p < .05$ . Les coefficients standardisés statistiquement significatifs sont affichés avec la t-statistique entre parenthèses.

**Etape 4.** Etudier l'effet de la compétitivité sur chacune des deux mesures de la performance à l'export

$$F\text{satisfaction} = \alpha + \beta_1 F\text{CLIEN} + \beta_2 F\text{CONC} + \beta_3 F\text{TECH} + \beta_4 \text{compet1} + \beta_5 \text{compet2}$$

Le modèle de régression montre que les variables de contrôle n'ont pas d'influence significative sur la satisfaction.

L'effet de l'orientation technologique a disparu. Il s'agit d'une médiation parfaite de la compétitivité organisationnelle ( $\beta = .209$ ,  $t = 2.074$ ,  $p < .05$ ) dans la relation "orientation technologique-satisfaction". La compétitivité produit ( $\beta = .283$ ,  $t = 1.397$ ) n'est pas significative. Il s'agit d'une association fallacieuse de la compétitivité produit dans cette

relation. L'effet de l'orientation concurrents et de l'orientation clients ont diminué; il s'agit d'une médiation partielle de la compétitivité organisationnelle et d'une association fallacieuse de la compétitivité produit dans la relation "orientations concurrents- satisfaction".

$$\text{intensité à l'export} = \alpha + \beta_1 F_{\text{CLIEN}} + \beta_2 F_{\text{CONC}} + \beta_3 F_{\text{TECH}} + \beta_4 \text{compet1} + \beta_5 \text{compet2}$$

Les influences des trois dimensions de l'orientation stratégique ont disparu. Il s'agit d'une association parfaite de la compétitivité dans la relation entre chaîne de ces orientations stratégiques et la profitabilité.

Tableau 4. Synthèse de l'étape 4

Variables	Fsatisfaction	Intensité à l'export
Constante	-4.103 E - 15	.510
Orientation clients	.043 (1.007)	.199 (.989)
Orientation concurrents	.240** (2.131)	.101 (.594)
Orientation technologique	.156 (1.923)	.205* (1.111)
Fcompétitivité1	.283 (1.397)	.089* (2.002)
Fcompétitivité2	.209* (2.074)	.124** (2.010)

\*\*\* p<.001; \*\* p<.01; \* p<.05. Les coefficients standardisés statistiquement significatifs sont affichés avec la t-statistique entre parenthèses.

## 5.2. Synthèse des résultats

Les résultats de cette montrent que la compétitivité a une influence positive et significative sur les deux mesures de la performance à l'export. **L'hypothèse H1 est donc validée.**

*Ce résultat apporte un soutien empirique à la RBV qui stipule que c'est la compétitivité qui détermine la performance (Barney, 1991; Newbert, 2007).* Cette relation constante suggère de tenir compte de la compétitivité comme médiateur entre les orientations stratégiques et la performance à l'export.

L'hypothèse H2 a proposé que l'orientation clients a une influence positive et significative sur la performance à l'export. Seul l'impact de la compétitivité organisationnelle est significatif ( $\beta = .209$ ,  $t = 2.074$ ,  $p < .05$ ) sur la satisfaction des dirigeants. L'impact de la compétitivité produit n'est pas significatif ( $\beta = .283$ ,  $t = 1.397$ ).

L'introduction des variables médiatrices a une influence sur la puissance du modèle. Cela prouve l'existence d'une interaction des variables médiatrices avec les variables explicatives et les variables expliquées.

L'association entre la compétitivité produit et la satisfaction des dirigeants était fallacieuse et était due uniquement à l'existence des orientations stratégiques.

L'impact de chacune de l'orientation clients et de l'orientation concurrents sur la satisfaction a diminué, passant respectivement de ( $\beta = .440$ ,  $t = 4.542$ ,  $p < .001$ ) à ( $\beta = .043$ ,  $t = 1.007$ ) et de ( $\beta = .464$ ,  $t = 4.753$ ,  $p < .001$ ) à ( $\beta = .240$ ,  $t = 2.131$ ,  $p < .01$ ).

Il s'agit d'une médiation partielle de la compétitivité organisationnelle dans chacune des relations orientation clients- satisfaction et orientation concurrents- satisfaction.

Autrement dit, une partie de l'effet de l'orientation clients a un effet direct sur la satisfaction des dirigeants et une autre est médiatisée partiellement par la compétitivité organisationnelle.

Une partie de l'effet de l'orientation concurrents a un effet direct sur la satisfaction des dirigeants et une autre est médiatisée partiellement par la compétitivité organisationnelle. L'impact de l'orientation technologique a disparu. Il s'agit donc d'une médiation parfaite de la compétitivité organisationnelle et fallacieuse de la compétitivité produit.

En mesurant la performance à l'export par l'intensité à l'export, les deux facteurs de la compétitivité sont significatifs : ( $\beta = .089$ ,  $t = 2.002$ ,  $p < .05$ ) pour la compétitivité produit et ( $\beta = .124$ ,  $t = 2.110$ ,  $p < .01$ ) pour la compétitivité organisationnelle.

L'impact de chacune de l'orientation clients, de l'orientation concurrents et de l'orientation technologique a disparu, passant respectivement de ( $\beta = .297$ ,  $t = 4.215$ ,  $p < .001$ ) à ( $\beta = .199$ ,  $t = .989$ ), de ( $\beta = .403$ ,  $t = 4.417$ ,  $p < .001$ ) à ( $\beta = .101$ ,  $t = .594$ ) et de ( $\beta = .193$ ,  $t = 2.114$ ,  $p < .05$ ) à ( $\beta = .205$ ,  $t = 1.111$ ).

*Il s'agit d'une médiation parfaite de la compétitivité produit ( $\beta = .089$ ,  $t = 2.002$ ,  $p < .05$ ) et la compétitivité organisationnelle ( $\beta = .124$ ,  $t = 2.010$ ,  $p < .01$ ) dans la relation « orientation technologique - intensité à l'export ».*

***Nous concluons d'après ces résultats que les hypothèses H2, H3 et H4 sont donc partiellement validées.***

## Conclusions et discussion

L'objet de cette recherche a été d'analyser l'effet des orientations stratégiques sur la performance à l'export et de vérifier le rôle médiateur de la compétitivité.

D'un point de vue de recherche, cette étude contribue à la littérature du commerce international, en réponse à de récents appels à la recherche dans les pays en développement (Ghuri et al., 2003; Singh, 2009). Pour ce faire, nous avons cherché à combler les lacunes de la littérature, en choisissant pour contexte géographique le Maroc, cas illustratif d'un pays en développement, à la croisée des chemins, où la performance à l'export des PME, a été très peu étudiée jusqu'à présent (Bentaleb&Louitri, 2011 ; Alaoui & El Makrini, 2014).

La présente étude vient enrichir les options stratégiques proposées aux PME des pays en développement et favoriser la compréhension de la compétitivité et de la performance à l'export.

Elle met en évidence que les PME peuvent, à l'instar des grandes entreprises, développer des sources d'agilité mais avec des facteurs et des attributs spécifiques.

Nous souscrivons à l'argument selon lequel les orientations stratégiques des dirigeants sont une source de différenciation et façonnent l'AC qu'une entreprise adopte pour ses marchés d'exportation, ce qui à son tour influence la performance à l'export.

De ce fait, cette étude avance la RBV de l'entreprise comme un cadre théorique de valeur permettant d'identifier les orientations stratégiques critiques qui influencent significativement la performance à l'export. Sans doute, la RBV de l'entreprise permet de nouvelles directions en management stratégique comme elle déplace son attention vers l'entreprise et ses caractéristiques uniques.

Les résultats indiquent une relation positive significative entre la compétitivité et la performance à l'export, confirmant de ce fait la vraisemblance de l'hypothèse selon laquelle

la compétitivité a une influence significative positive sur la performance à l'export. Ce résultat confirme les explications théoriques de la RBV qui stipule que c'est la compétitivité qui détermine la performance à l'export (Barney, 1991; Newbert, 2007). Cette relation consistante suggère de tenir compte de la compétitivité comme médiateur entre les orientations stratégiques et la performance à l'export.

Cependant, seules certaines dimensions des orientations stratégiques des dirigeants ont été identifiées comme influençant significativement la compétitivité. Elles constituent ainsi des atouts stratégiques générant un AC pour l'entreprise et procurant finalement de bonnes performances. Ce résultat partiellement probant que nous avons obtenu met en relief en quelque sorte la difficulté que soulève la vérification empirique de l'impact des orientations stratégiques sur la performance à l'export. Pourtant, ce résultat fournit un soutien empirique aux explications de la RBV qui stipule que seules certaines ressources sont stratégiques et peuvent expliquer la compétitivité (Okpara, 2009; Smith, 2008).

En effet, ce résultat montre que toutes les ressources n'ont pas une égale importance stratégique ou constituent une source potentielle de performance à l'export.

Dans ce sens, au niveau théorique, les contributions de notre recherche à la RBV concernant la performance à l'export peuvent être résumées comme suit :

1. La performance à l'export ne se réalise pas simplement en examinant l'environnement externe pour des opportunités de marché, mais en se concentrant sur l'environnement interne à partir de l'allocation des ressources et du cœur des compétences de l'organisation.
2. Certaines orientations stratégiques des dirigeants, basées sur leurs attitudes et leurs compétences offrent l'intrant nécessaire pour le développement et l'exploitation de la performance à l'export de l'entreprise.
3. Les dirigeants doivent s'efforcer d'adopter des orientations stratégiques qui influencent la compétitivité mieux que les concurrents. En adoptant et en développant ces orientations, une entreprise sera en mesure de s'adapter aux conditions changeantes de l'industrie, d'apprendre et d'exploiter un nouveau savoir et d'élaborer une réponse innovante à une demande de marché inexistante auparavant.
4. Finalement, la relation entre la RBV et la performance est bilatérale. Cela signifie qu'alors que la RBV étend notre savoir sur les orientations stratégiques qui déterminent les capacités de la performance à l'export de l'entreprise, la performance est un mécanisme par lequel une entreprise peut renouveler la valeur de ses actifs. Cette relation mutuellement bénéfique aide à créer et à maintenir un AC.

Au niveau méthodologique, la recherche sur la performance à l'export pourrait bénéficier de notre étude qui utilise aussi bien les mesures objectives que les mesures subjectives de la performance à l'export.

L'utilisation de plusieurs mesures de la performance à l'export est en effet nécessaire afin de réaliser pleinement les forces de chaque indicateur et minimiser l'impact de leurs imperfections (Evangelista, 1994).

La combinaison des mesures a l'avantage de permettre une acquisition sur les objectifs à court terme et à long terme en surmontant les fluctuations systématiques ou dues au hasard d'un objet donné (Shoham, 1998). Par exemple, des mesures objectives sont considérées plus fiables pour mesurer la performance à court terme, alors que les mesures subjectives se sont

avérées plus fiables pour mesurer les aspects à long terme de la performance à l'export (Huber & Power, 1985; Katsikeas et al., 2000; Venkatraman & Ramanujam, 1987).

D'un point de vue managérial, notre recherche a des implications intéressantes.

Elle apporte aux dirigeants des PME marocaines une meilleure compréhension des potentialités offertes par leurs propres orientations stratégiques pour les exploiter de manière efficace, en phase avec les tendances actuelles du marché. De plus, cette recherche induit une logique d'apprentissage, utile pour des dirigeants qui souhaitent acquérir les capacités stratégiques pour contrer la concurrence.

En raison des ressources limitées des PME, les agences gouvernementales pourraient leur proposer des informations et des conseils pour maîtriser les marchés visés, identifier les projets et les appels d'offre internationaux et appréhender les contraintes afin de mieux déceler les opportunités. Une attention particulière devrait être orientée vers la conception et l'implantation de programmes et d'aides permettant de promouvoir les activités à l'export qui font actuellement défaut au Maroc

### **Limites et orientations pour des recherches futures**

Bien que les données empiriques aient été tirées d'un échantillon de PME marocaines, nos résultats pourraient offrir un intérêt pour les entreprises dans les autres pays du Maghreb. Cependant le lecteur doit faire preuve de précaution en essayant de généraliser les résultats de cette étude à des contextes économiques différant considérablement. Le modèle de cette recherche est assez parcimonieux et de nombreuses autres variables importantes telles que l'orientation à l'international et l'engagement à l'export ne sont pas incluses. Alors que les modèles parcimonieux avec un pouvoir prédictif suffisant sont bénéfiques pour la construction de la théorie, il ne faut pas perdre de vue d'autres explications pour la performance à l'export. D'autres investigations pourraient être effectuées pour intégrer d'autres facteurs affectant la performance à l'export. Il serait également intéressant de comparer les résultats des entreprises basées dans des pays développés et des pays en développement.



## Bibliographie

- Aitheda, A., & Mekkaoui, S. 2009. Le rôle de la perception des dirigeants dans l'évolution des PME : les démarches qualité comme épreuve. Une étude de cas dans les PME agroalimentaires marocaines de la région du Souss Massa Draâ, *11èmes Journées Scientifiques du Réseau Entrepreneuriat*. Trois Rivières, mai.
- Alaoui, A., & El Makrini, H. 2014. Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export. Etude empirique des PME marocaines. *Management & Avenir (accepté en Février 2014 pour publication, à paraître)*.
- Andersson, S., & Wictor, I. 2003. Innovative internationalisation in new firms : Born-globals - the Swedish case. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(3): 249-275.
- Arteaga-Ortiz, J., & Fernandez-Ortiz, R. 2010. Why don't we use the same export barrier measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3): 395-420.
- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management Studies*, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Strategic Management Journal*, 26(1): 41-56.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bell, J., Crick, D., & Young, S. 2004. Small firm internationalisation and business strategy : an exploratory study of "knowledge intensive" and "traditional" manufacturing firms in the UK. *International Small business journal*, 22(1): 23-56.
- Bentaleb, C., & Louitri, A. 2011. La construction de la croissance des PME au Maroc. *Management & Avenir*(43): 77-81.
- Berger-Douce, S. 2006. La démarche collective, un outil d'appropriation du management environnemental par les PME? *Revue Sciences de Gestion*(54): 19-36.
- Bilkey, W. J., & Tesar, G. 1977. The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(3): 93-98.
- Cavusgil, S. H., & Knight, G. H. 1997. Explaining an emerging phenomenon for international marketing: Global orientation and the born-global firm. *Working Paper, Michigan State University CIBER*.
- Cherchem, N., & Fayolle, A. 2010. La relation entre la culture d'entreprise, le profil du dirigeant et l'orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique, *10<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME*. Bordeaux, 27-29 Octobre.
- Chetty, S. K., & Hamilton, R. K. 1993. Firm-level determinants of export performance : A meta-analysis. *International Marketing Review*, 10(3): 26-34.
- Colovic, A., & Mayrhofer, U. 2008. Les stratégies de localisation des firmes multinationales : une analyse du secteur automobile. *Revue Française de Gestion*, 34(184): 151-165.
- Coviello, N. E., Ghauri, P. N., & Martin, K. A. M. 1998. International Competitiveness : Empirical Findings from SME Service Firms. *Journal of International Marketing*, 6(2): 8-27.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. 1984. Measuring organizational performance in the absence of objective measures : the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3): 265-273.
- Erdogan, B. Z., & Tagg, S. 2003. The Advertising Agency Manager's Response Patterns to a Mail Survey and Follow- Ups. *Marketing Intelligence and Planning*, 21(6): 392-399.
- Evangelista, F. U. 1994. Export performance and its determinates : some empirical evidence from Australian manufacturing firms. *J. Adv. Int. Mark.*, 6(1): 207-229.

- Fahy, J. 2000. The resource-based view of the firm : Some Stumbling-blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage. *Journal of European Industrial Training*, 38(8): 1013-1030.
- Gatignon, H., & Xuereb, J. M. 1997. Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1): 77-90.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. 1991. Measuring the Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2): 249-264.
- Ghauri, P., Lutz, C., & Tesfom, G. 2003. Using networks to solve export-marketing problems of small and medium sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, 37(5/6): 728-752.
- Grinstein, A. 2008. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, 42(1/2): 115-134.
- Huber, G. P., & Power, D. J. 1985. Retrospective Reports of Strategic-level Managers : Guidelines for In-creasing their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2): 171-180.
- Huberman, M., & Miles, M. B. 1991. *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. 2004. Innovativeness : Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5): 429-438.
- Igalens, J., Louitri, A., & Sahraoui, D. 2011. GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine. *Management & Avenir*(43): 82-102.
- Igalens, J., & Roussel, P. 1998. *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris: Economica.
- James, L. R., Stanley, A. M., & Jeanne, J. M. 1982. *Causal Analysis : Assumptions, Models, and Data*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. 1990. The Mechanisms of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4): 11-24.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. 1975. The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3): 305-322.
- Julien, P. A. 1993. Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory. *Small Business Economics*, 5(3): 157-166.
- Julien, P. A., & Ramangalahy, C. F. E. 2003. Competitive Strategy and Performance of Exporting SMEs : An Empirical Investigation of the Impact of Their Export Information Search and Competencies. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(3): 227-245.
- Karadeniz, E., & Göçer, K. 2007. Internationalization of Small Firms : A Case Study of Turkish Small-and Medium-Sized Enterprises. *European Business Review*, 19(5): 387-403.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. 2000. Firm level Export Performance Assessment : Review, Evaluation, and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4): 493-511.
- Kenny, D. A., Kashy, D., & Bolger, N. 1998. Data analysis in social psychology. In D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology*, Vol. 1. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Ketchen, D. J., Hult, G. T., & Slater, S. F. 2007. Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 29(9): 961-964.
- Knight, G., & Cavusgil, S. T. 2004. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2): 124-141.

- Labaronne, D., & Gana-Oueslati, E. 2011. Analyse comparative Maroc-Tunisie du cadre institutionnel de la RSE dans les PME. *Management et avenir*(43): 103-121.
- Lages, C., Lages, C. R., & Lages, L. F. 2004. The relational scale : A measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, 58(8): 1040-1048.
- Lages, L. F., Jap, S. D., & Griffith, D. A. 2008. The role of past performance in export ventures : a short-term reactive approach. *Journal of International Business Studies*, 39: 304-325.
- Lages, L. F., & Lages, C. R. 2004. The STEP Scale : A Measure of Short-Term Export Performance Improvement. *Journal of International Marketing*, 12(1): 36-56.
- Lages, L. F., & Montgomery, D. B. 2005. The relationship between export assistance and performance; improvement in Portuguese export ventures : An empirical test of the mediating role of pricing strategy adaptation. *European Journal of Marketing*, 39(7/8): 755-784.
- Lee, C., & Griffith, D. A. 2004. The marketing strategy-performance relationship in an export-driven developing economy. *International Marketing Review*, 21(3): 321-334.
- Leonidou, Katsikeas, & Samiee. 2002. Marketing Strategy determinates of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business research*, 55(1): 517-567.
- Lopez, R., & Garcia, R. 2005. Technology and export behaviour : A resource-based view approach. *International Business Review*, 14(5): 539-557.
- Ma, H. 1999. Anatomy of Competitive Advantage : a Select Framework *Management Decision*, 37(9): 709-718.
- Madsen, T. K., Rasmussen, E. S., & Servais, P. 2000. Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters. *Advances in International Marketing*, 10: 247-265
- Marchesnay, M. 2002. *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences- essai de praxéologie*: Les éditions de l'ADREG.
- Miller, D., & Shamsie, J. 1996. The Resource-Based View of the Firm in Two Environments : The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3): 519-543.
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. 2004. Antecedents of export venture performance : A theoretical model and empirical assessment. *Journal of Marketing*, 68(1): 90-108.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 5(3): 20-35.
- Nassimbeni, G. 2001. Technology, innovation capacity, and the export attitude of small manufacturing firms : a logit/tobit model. *Research Policy*, 30(2): 245-262.
- Newbert, S. L. 2007. Empirical research on the resource-based view of the firm : An assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2): 121-146.
- Ogunmokun, G. O., & Ng, S. 2004. Factors Influencing Export Performance in International Marketing : A Study of Australian Firms. *International Journal of Management*, 21(2): 172-185.
- Okpara, J. O. 2009. Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision*, 47(8): 1281-1299.
- Papadopoulos, N., & Martin Martin, O. 2010. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *Int. Bus. Rev.*, 19(4): 388-406.
- Parker, B., & Helms, M. M. 1992. Generic Strategies and Firm Performance in a Declining Industry. *Management International Review*, 32(1): 23-39.
- Reid, S. 1986. Is technology linked with export performance in small firms. In D. Hubner (Ed), *The art and science of innovation management*: 273-283.

- Reid, S. D. 1981. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. *Journal of International Business Studies*, 12(3): 101-112.
- Rennie, M. W. 1993. Global competitiveness: Born global. *McKinsey Quarterly*, 4(4): 45-52.
- Rochdane, H., & Ayegou, J. 2009. PME marocaines face à la mondialisation : quelles opportunités du système de franchise ?, *11èmes journées scientifiques du réseau entrepreneuriat INRPME - AUF - AIREPME*. Trois-Rivières, Canada, mai.
- Roth, K., & Morrisson, A. J. 1992. Implementing global strategy : Characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, 23(4): 715-736.
- Shoham, A. 1998. Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment. *Journal of International Marketing*, 6(3): 59-81.
- Shoham, A. 2002. Standardization of International Strategy and Export Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Global Marketing*, 16(1/2): 97-120.
- Smallbone, D., North, D., & Baldock, R. 2003. Encouraging and Supporting Enterprise in Rural Areas, *Research Report RR009/02, Small Business Service*. London.
- Smith, R. 2008. Harnessing Competencies, Capabilities and Resources. *Research Technology Management*, 51(5): 47-53.
- Sousa, C. M. P. 2004. Export performance measurement : An evaluation of the empirical research in the literature. *Academy of Marketing Science Review*, 8(9): 1-22.
- St-Pierre, J., Monnoyer, M. C., & Boutary, M. 2006. Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME : une étude exploratoire, *Actes du 8ème CIFEPME, Octobre*. Fribourg, Suisse.
- Tantong, P., Karande, K., Nair, A., & Singhapakdi, A. 2010. The Effect of product adaptation and market orientation on export performance : A Survey of Thai Managers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(2): 155-170.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. 1987. Measurement of business economic performance : an examination of method convergence. *Journal of Management*, 13(1): 109-122.
- Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171-180.
- Wheeler, C., Ibeh, K., & Dimitratos, P. 2008. UK Export Performance Research : Review and Implications. *International Small Business Journal*, 26(2): 207-239.
- Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods*. California: Sage Publications.
- Zhou, K., Li, J., Zhou, N., & Su, C. 2008. Market Orientation, Job Satisfaction, Product Quality, and Firm Performance : Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(9): 985-1000.
- Zhou, K. Z., Gao, G., Yang, Z., & Zhou, N. 2005. Developing Strategic Orientation in China : Antecedents and Consequences of Market and Innovation Orientations. *Journal of Business Research*, 58(8): 1049-1058.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. 1998. The EXPERF Scale : A cross-national generalized export performance measure. *Journal of international Marketing*, 6(3): 37-58.