

Mme BELLAJ GARGOURI Rim

Assistante en Gestion (Marketing)

Ecole Supérieure de Commerce de Sfax – TUNISIE

Unité de Recherche en Marketing - FSEGS

Adresse professionnelle

FSEGS, Route de l' Aéroport km 4,

BP 1088 – 3018 Sfax – TUNISIE

Tél. : 216 74 27 87 77

Fax : 216 74 27 91 39

Adresse personnelle

160, Rue Mohamed Rachid Ridha

Lotissement Champs de Courses – Route Mahdia km 1,5

3000 Sfax - TUNISIE

Tél. : 216 74 25 87 71

E-Mail : Rim.Bellaaj@escs.rnu.tn

Mr AKROUT Fathi

Professeur en Gestion (Marketing)

Faculté des Sciences Economiques

Unité de Recherche en Marketing – FSEGS

Adresse professionnelle

FSEGS, Département de Gestion

Route de l' Aéroport km 4, BP 1088 – 3018 Sfax – TUNISIE

Tél. : 216 74 27 87 77

Fax : 216 74 27 91 39

E-Mail : Fathi.Akrou@fsegs.rnu.tn

LES DETERMINANTS DE LA PERFORMANCE D'EXPORT

Application au Secteur Agroalimentaire de la Tunisie

Résumé

Depuis plusieurs années, l'intensification du rôle des petites et moyennes entreprises se fait sentir dans la plupart des pays industrialisés. La situation de la Tunisie n'est pas différente, on y enregistre en effet une forte activité économique chez les petites structures, parmi lesquelles plusieurs sont présentes sur les marchés internationaux. Or, ces dernières doivent faire face, comme les grandes firmes, à un environnement fortement concurrentiel hautement dominé par les compétences technologiques. Cette concurrence exige des PME qu'elles soutiennent un important niveau de performance afin de pouvoir assurer leur croissance. L'objectif de l'étude est d'analyser la performance à l'exportation de certaines PME tunisiennes dans le cadre de leur activité agroalimentaire afin d'en révéler les déterminants. L'analyse intègre et considère certaines caractéristiques spécifiques de l'entreprise, l'engagement à l'export et des variables de perception relatives aux stimuli, problèmes d'exportation et aux avantages compétitifs.

Mots clés : Performance d'exportation, PME, stimuli d'export, avantages compétitifs, engagement à l'export, problèmes d'exportation.

DETERMINANTS OF EXPORT PERFORMANCE

Application in Tunisian Agricultural Sector

Abstract

Small and medium enterprises have strengthened their importance during the last decades in most industrialized countries. The province of Tunisia makes no exception as small firms generate a substantial portion of its economic activity. Of those firms, many are present on export markets and thus are facing fierce competition. This requires from SMEs the ability and willingness to engage an important level of performance in order to sustain their competitive edge and long-term growth. The purpose of the paper is to study the performance and its determinants on international markets, among small Tunisian firms operating in agricultural sector. Certain structural company characteristics, export commitment and export-related perception variables as export stimuli, exporting problems and competitive advantages are integrated and viewed as potentially factors influencing export performance.

Key words : Export performance, SME, export stimuli, competitive advantages, export commitment, exporting problems.

Introduction

Etant donné l'importance croissante envers l'économie globale et les pressions commerciales qui pèsent sur plusieurs pays, le comportement des entreprises et leur performance dans les marchés d'exportation ont reçu une attention considérable durant ces deux dernières décennies. Cependant, ces recherches se sont concentrées sur les étapes préliminaires du processus d'internationalisation (intention d'exportation) dans lesquelles la plupart des entreprises considéraient l'environnement international comme un défi (Bilkey, 1978). De ce fait, peu d'attention est accordée pour les entreprises exportatrices qui sont engagées dans le processus d'internationalisation et qui possèdent donc une expérience et des connaissances dans les activités d'exportation.

Par ailleurs, nombreux sont les chercheurs qui ont pendant longtemps soutenu que, dans le contexte international, seuls les grands groupes pouvaient réaliser les investissements nécessaires pour produire dans les conditions d'efficacité requises, pour être compétitifs et conquérir les marchés extérieurs (Reid, 1983 ; Christensen et al., 1987). Force est pourtant de constater que, les PME jouent aujourd'hui un rôle actif dans le secteur des exportations. En effet, présumées souffrir au lancinant handicap qu'est la taille, les PME ont démontré que lorsqu'elles se portaient sur les marchés étrangers elles étaient capables de réaliser des performances aussi importantes que celles des grands groupes (Diamantopoulos et Inglis, 1988).

L'exportation n'est plus donc l'apanage exclusif des grandes entreprises et la PME devient également un acteur important du commerce extérieur compte tenu de ses spécificités (spécialisation, flexibilité, innovation) qui concordent avec le nouveau contexte de globalisation des marchés. Par ailleurs, la survie de toute entreprise réside essentiellement dans l'élargissement des ses débouchés commerciaux et l'ouverture internationale devient un passage obligé vers « la performance » (Aaby et Slater, 1989).

Compte tenu de l'importance des PME dans le tissu industriel tunisien et sachant le rôle que jouent les exportations dans la stimulation de la production, les enjeux sont de taille pour un pays comme la Tunisie qui constitue un cas illustratif d'un PVD, qui se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins et qui parie sur l'exportation comme moteur de croissance et de développement.

De ce fait, l'attitude d'exportation et la performance des exportateurs sont un champ d'intérêt légitime étant donné que ces facteurs peuvent nous renseigner sur le développement futur et l'éventuel succès de l'opération d'exportation.

Cet article développe et évalue un modèle de performance d'exportation en utilisant un échantillon d'exportateurs réguliers tunisiens dans le cadre de leur activité agroalimentaire avec des distributeurs étrangers. Cet article intègre et considère les caractéristiques spécifiques de l'entreprise, les variables de la perception liées à l'exportation et à l'engagement envers l'exportation, comme des facteurs potentiellement importants pour expliquer la performance de l'entreprise sur les marchés d'exportation ; teste le modèle en recourant à l'analyse de la régression multiple et identifie plusieurs éléments qui sont directement liés à la performance de l'exportation et examine les implications de l'étude pour les responsables commerciaux et souligne les orientations futures des travaux de recherche.

LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Etat de l'art

Différents modèles théoriques ont tenté d'observer les premiers pas d'une firme sur les marchés étrangers, la séquence de son développement international, ainsi que l'impact du degré d'engagement sur sa performance. Les modèles les plus développés par les spécialistes sont les suivants :

- **Processus d'apprentissage :** L'exportation apparaît comme un processus graduel composé essentiellement de quatre phases à savoir l'exportation occasionnelle, l'exportation par l'intermédiaire d'un agent, par l'intermédiaire d'une filiale commerciale et enfin par l'intermédiaire d'une filiale de production ; qu'il ne faut pas sauter trop imprudemment au risque de retourner au point de départ avec des pertes financières (Joffre, 1987).

Le catalyseur selon ce modèle est en premier lieu le chef d'entreprise, ensuite interviennent les forces et faiblesses de l'entreprise, les avantages compétitifs, les capacités de production excédentaires, le désir d'écouler un surplus de production et enfin l'impact des stimulants externes tels que la réception des commandes non sollicitées, les aides et les incitations de la part des pouvoirs publics et des organismes professionnels (Buonafina, 1990).

Le processus décrit précédemment peut être rompu sous l'effet de facteurs externes (coûts de négociation commerciale élevés, contraintes réglementaires des pays d'accueil, la nécessité d'agir vite qui ne laisse pas toujours le temps à l'apprentissage,...) ou de facteurs internes (l'utilisation simultanée de plusieurs modes d'entrée sur les marchés étrangers, le

raccourcissement du processus d'internationalisation compte tenu de l'expérience accumulée précédemment sur les marchés étrangers,...).

- **Processus séquentiel :** Tookey (1964) a montré que la PME passe de l'exportation au coup par coup qui implique l'écoulement d'un stock de produits avec une minimisation des dépenses ou l'utilisation d'une capacité de production excédentaire en utilisant les intermédiaires se trouvant dans le marché local ; au marketing international qui implique la maximisation des ventes sur le marché international, le recours aux intermédiaires sur les marchés étrangers ou le développement des filiales (Piercy, 1981).

Bilkey et Tesar (1977), considèrent l'exportation comme un processus séquentiel durant lequel l'entreprise acquiert de l'expérience et devient plus sensible à l'exportation et effectue son apprentissage dans le temps où le passage d'une étape à l'autre constitue un ingrédient de compétitivité ; et dans l'espace, dans la mesure où la distance géographique, culturelle et institutionnelle jouent un rôle important dans l'engagement international de la firme, ce qui pourrait expliquer la recherche de nouveaux marchés lointains.

A travers son modèle, Cavusgil (1984) a mis en relief le processus par lequel l'entreprise augmente son degré d'engagement à l'export. Outre les caractéristiques les plus déterminantes (capacité de développer de nouveaux produits, recherche d'information auprès des agents exportateurs, orientation nationale de l'exportation, intensité technologique, expertise en marketing et en finance, ...), la particularité de cette étude c'est la prise en considération de l'âge du dirigeant et de sa formation académique comme facteurs déterminants de la progression de la firme dans son engagement à l'export.

- **Processus dynamique :** L'internationalisation est le produit d'une série de décisions intégrées (processus continu) qui impliquent un apprentissage progressif, une connaissance des marchés et des opérations qui accentuent à chaque fois le degré d'engagement de l'entreprise (Johanson et Vahlne, 1990).

La spécificité de ce modèle, c'est que l'exportation n'apparaît plus comme un processus déterministe et linéaire mais plutôt comme un processus dynamique, puisque toute entreprise, grâce à son expérience dans les affaires internationales, peut avoir des formes très variées de présence sur les marchés étrangers.

- **Processus innovatif :** L'exportation peut être considérée comme une innovation au même titre que le lancement d'un nouveau produit ou qu'un bouleversement de la structure organisationnelle de l'entreprise. Ainsi une nouvelle conception de l'exportation se dessine, non seulement défensive mais plus offensive, cherchant à valoriser des produits et à confronter un savoir-faire et un métier au-delà des frontières (Joffre, 1987).

Quelque soit le contexte dans lequel on s'établit, il faut noter que toute entreprise peut se fixer plusieurs objectifs ou bien privilégier quelques-uns, mais il est généralement admis que la « performance » est un objectif qu'une entreprise peut difficilement sacrifier. Ceci est d'autant plus important, lorsqu'on s'oriente vers le commerce extérieur.

Le franchissement physique d'une frontière par un produit n'est pas l'essentiel d'une opération d'exportation. La réussite sur un marché étranger suppose d'une part, la prédisposition du cadre dirigeant à affronter une concurrence internationale : en saisissant les opportunités qui peuvent s'offrir sur les marchés étrangers et en atténuant au maximum les risques inhérents.

D'autre part, cette réussite est tributaire de la possession d'une structure organisationnelle flexible, permettant à l'entreprise de s'adapter à temps aux conjonctures imprévisibles et irrégulières qui caractérisent le commerce extérieur, et de la mise en place d'une stratégie d'export cohérente, conjuguant les politiques de produit, de prix, de distribution et de communication, permettant à l'entreprise exportatrice d'occuper une position concurrentielle sur les marchés visés.

L'intérêt porté à la performance s'avère ainsi légitime, il ne cesse de préoccuper depuis longtemps aussi bien les économistes, les spécialistes de la théorie des organisations, les analystes financiers, autant les consultants que les praticiens ; ce qui a permis de tisser au fil du temps différentes approches traitant de la performance dont le but était d'aboutir à des critères de mesure et à identifier des déterminants à l'export.

Plusieurs facteurs internes et externes ont été jugés à travers des études passées, comme influençant le comportement et la performance des entreprises sur les marchés d'exportations. Le but de cet article étant de synthétiser ces facteurs et d'évaluer entre autres les travaux passés en relevant en même temps les divergences existantes.

Choix des dimensions de la performance

Une analyse a été entreprise portant sur les résultats théoriques et empiriques dans les domaines du marketing et de la stratégie, où le thème de performance a reçu une attention particulière au niveau des concepts et même à un niveau empirique.

Cette revue de la littérature révèle deux modes d'évaluation de la performance (Dess et Robinson, 1984 ; Venkatraman et Ramanujam, 1987), qui sont principalement : objectifs (basés surtout sur des chiffres révélant la rentabilité de l'entreprise, le niveau des ventes, etc.) et subjectifs (portant sur les perceptions des managers).

Dans le contexte du marketing d'exportation, la majorité des études ont utilisé les indicateurs de marketing d'ordre objectif. Cependant, il existe quelques limites relevant de l'utilisation de ces mesures dans l'évaluation de la performance d'exportation :

- La première limite se rapporte à la collecte d'informations, du moment que les documents financiers et les rapports de l'entreprise font rarement la distinction entre les opérations domestiques et d'exportation due au fait que plusieurs entreprises considèrent l'exportation comme une extension de l'activité domestique (Yang et al., 1992).
- D'autre part, la rentabilité perçue dépend des méthodes suivies et de la manière avec laquelle les frais généraux sont répartis. En effet, ces aspects reflètent des pratiques internes qui varient souvent d'un pays à un autre. Ce problème s'accroît plus lorsqu'on aborde la dimension d'exportation (Covin, 1991).
- De même, les indicateurs objectifs de performance d'exportation comme le volume des ventes, la croissance des ventes et la part de marché peuvent avoir différentes interprétations surtout s'il existe des différences majeures entre les industries en terme de concurrence, d'intensité technologique ou de structure de marché. Ce qui rend assez prétentieux la comparaison de ces mesures (Szymanski et al., 1993).
- Les managers en général contrôlent étroitement le processus et la stratégie de formulation et d'exécution, de ce fait ils peuvent choisir où et comment concurrencer. Par conséquent, un lien étroit existe entre la perception des stratégies d'exportation et les valeurs des indicateurs objectifs intervenant dans la prise de décision (Hambrick et Mason, 1984). Par ailleurs, et étant donné que la perception des managers des environnements internes et externes prime sur les réalités objectives, il serait adéquat de tenir compte de ces mesures subjectives afin de rendre plus crédible l'évaluation de la performance d'exportation.

Malgré que ces mesures objectives présentent un certain caractère formel et qu'elles varient selon les pratiques internes des entreprises, il existe certains travaux qui soutiennent la validité et l'importance de ces mesures principalement ceux de Dess et Robinson (1984).

Pour le choix des dimensions de la performance d'exportation, Deshpande et al. (1993) proposent trois considérations d'une importance particulière :

- La performance de l'entreprise sur les marchés d'exportation est un concept à plusieurs facettes. En fait, une variété de mesures est détectée au niveau de la littérature. Aaby et Slater (1989) proposent à ce propos, le fait que la performance d'exportation d'une entreprise doit être évaluée sur la base de la réussite de ses objectifs d'exportation c'est-à-dire comparativement à ses prévisions.

- La stratégie d'exportation marketing diffère d'une entreprise à une autre, on aboutit donc à des performances d'exportation différentes. De ce fait, l'établissement des mesures de performance d'exportation devrait tenir compte de la dynamique des différentes facettes de la performance d'exportation (Buckley et al., 1988).
- Suite à des différences structurales dans les marchés d'exportation, certaines variables comme la perception des stimuli d'exportation, les problèmes d'exportation et les avantages compétitifs peuvent varier significativement selon la destination d'exportation. Par conséquent, la performance d'exportation devrait être établie selon la destination d'exportation (Buckley et al., 1988).

A travers un inventaire des critères de mesure de la performance d'export, nous avons pu observer que les deux mesures les plus utilisées sont la propension moyenne à exporter parfois appelée l'intensité de l'exportation, et le taux de croissance des exportations. Cette fréquence est due sans aucun doute au fait qu'elles sont souvent utilisées en économie, et qu'elles sont relativement faciles à obtenir des entreprises. La rentabilité qui serait parfois préférable est moins facile à mesurer et elle est de ce fait moins utilisée.

LES HYPOTHESES ET LE MODELE DE RECHERCHE

A travers une revue de la littérature, deux résultats essentiels sont à considérer pour développer le modèle de comportement d'exportation :

- Les caractéristiques et les comportements des exportateurs varient largement d'une catégorie à une autre (Cavusgil, 1984 ; Samiee et Walters, 1991). De ce fait, et pour assurer une certaine homogénéité, nous allons considérer les entreprises qui sont engagées dans des activités d'exportation régulières, et qui sont relativement avancées dans le processus d'exportation (Naidu et Rao, 1993).
- Nous allons nous limiter aux entreprises tunisiennes qui exportent à travers des distributeurs étrangers, ces derniers sont essentiels dans l'établissement et le développement des opérations internationales, qui servent en fait comme un mode d'expansion et d'entrée permanent sur le marché extérieur (Bello et al., 1991 ; Reid, 1983) ou encore comme une stratégie de transition dans le processus d'internationalisation (Bello et al., 1991 ; Johanson et Vahlne, 1990).

C'est une approche très commune, adaptée par les entreprises exportatrices essentiellement celles basées dans les pays les moins industrialisés vu qu'ils ont des ressources financières et/ou humaines assez limitées et une connaissance insuffisante du marché d'exportation.

Nous avons commencé par interroger la littérature spécialisée (marketing d'exportation) et nous avons remarqué le fait que plusieurs études ont été conduites en se fixant sur des facteurs séparés en vue d'analyser le comportement des entreprises à l'export (les motivations d'exportation, les problèmes à l'export, ...) sans analyser les effets de ces variables indépendantes ensemble. Notre contribution consistait donc à recenser toutes les variables susceptibles d'expliquer la performance à l'exportation et d'étudier leur contribution d'une manière conjointe.

Pour arriver à notre fin, nous nous sommes référés à la synthèse réalisée par Aaby et Slater (1989) de 55 recherches empiriques et qui fait état de trois catégories de facteurs : les caractéristiques générales de l'entreprise, celles du dirigeant et des facteurs liés à la stratégie de l'entreprise. Nous avons intégré en plus, les caractéristiques spécifiques à l'exportation en faisant référence aux travaux de Katsikeas et Piercy (1996).

Enfin, nous avons pris en compte l'engagement à l'exportation considéré par Giordano (1984) comme une condition indispensable de réussite sur les marchés d'exportation pour que l'exportation ne soit pas seulement le résultat d'opportunités passagères.

Nous avons pu donc aboutir à un modèle théorique qui regroupe les variables suivantes, susceptibles d'expliquer le comportement et la performance des entreprises sur les marchés d'exportation et qui nous ont permis d'avancer nos hypothèses de recherche.

La taille de l'entreprise

La relation entre la taille de l'entreprise et la performance à l'exportation a été longuement étudiée par les spécialistes en marketing international. Néanmoins, il existe des divergences d'opinions concernant la nature de cette relation ; la taille est un facteur dont la liaison avec la performance d'exportation est assez controversée.

En effet, les études passées s'opposent sur la qualité de cette relation : Czinkota et Johnston (1983) soutiennent l'hypothèse selon laquelle la taille n'affecte pas les activités d'exportation ; Cooper et Kleinschmidt (1985) ont montré qu'il existe une relation négative entre la taille et l'intensité d'exportation et Culpan (1989) plaide pour une relation positive.

Les analyses empiriques ne permettent pas de trancher quant au rôle exact de la taille dans le comportement international des PME. Cependant, ces études soulignent la distinction nécessaire entre la décision d'exporter qui semble être fonction croissante de la taille et la propension à exporter dont rien n'indique qu'elle serait fonction de la taille.

Pour postuler notre hypothèse, nous nous sommes basés sur les travaux de Denis (1984) qui a pu vérifier à travers son modèle, le fait qu'une petite entreprise - détenant une véritable politique d'exportation et profitant du dynamisme et de la qualité de son équipe dirigeante - soit une organisation aussi efficace qu'une firme de grande dimension du même secteur industriel, et pourrait être aussi performante en ce qui concerne l'exportation.

H1 : La taille des PME a un effet positif sur la performance d'export.

L'expérience d'exportation :

D'après Denis (1984), Le développement international est un processus séquentiel durant lequel la firme fait croître son engagement en passant d'un stade à un autre. Cet engagement progressif permet à l'entreprise de mieux se familiariser avec les marchés étrangers, de mettre sur pied les moyens et les supports indispensables pour réussir.

De ce fait, en ayant une expérience à l'exportation, les entreprises percevront moins d'incertitude dans leurs activités d'exportation et auront une meilleure connaissance du marché extérieur, ce qui permet ainsi d'atténuer la perception du risque qui va à l'encontre de la performance.

H2 : L'expérience de l'entreprise concernant les activités d'exportation a un effet positif sur la performance d'export.

Les caractéristiques du dirigeant

Plusieurs études ont montré que l'attitude du dirigeant à l'égard des risques inhérents à toute opération commerciale, sa vision de l'exportation, son degré d'ouverture, vont conditionner sa décision d'exporter et même les performances réalisées (Cavusgil et Névin, 1981).

Selon Muller et Dicht (1984), seuls l'analyse des profils des dirigeants et les modèles spécifiques au preneur de décision, constituent l'approche la plus appropriée pour l'identification des facteurs de succès à l'exportation des PME. Les caractéristiques du dirigeant les plus importantes et essentiellement celles qui peuvent avoir une incidence sur la performance à l'exportation de la firme sont : sa formation académique et son expérience internationale.

H3 : La formation académique et l'expérience internationale du dirigeant ont un effet positif sur la performance d'export.

Les stimuli d'exportation

En se fixant sur les tentatives des entreprises pour identifier les opportunités du marché extérieur, les chercheurs en marketing de l'export ont distingué entre des stimuli proactifs et réactifs.

Les stimuli proactifs sont ceux qui s'associent à un comportement agressif et à une recherche délibérée des opportunités d'export (*pull factors*). Alors que, les motivations réactives reflètent une attitude passive dans la recherche des opportunités pour l'exportation et mènent à un engagement accidentel à l'export (*push factors*) (Johanston et Czinkota, 1982).

Il est clair que ces deux types de motivations mettent en évidence deux types d'attitudes et de comportements. De ce fait, elles sont de sorte à influencer la performance d'exportation d'une manière différente :

H4 : Plus le niveau des facteurs proactifs (réactifs) est élevé, plus les stimuli d'exportation ont un effet positif (négatif) sur la performance d'export.

Les problèmes d'exportation

Les résultats des études de Katsikeas et Piercy (1993), indiquent que la plupart des firmes utilisent une approche opportuniste et non méthodique pour gérer les activités d'exportation. Par conséquent, l'adoption d'une telle approche ne permet pas le fait d'atténuer les risques et donc les problèmes à l'export et probablement elle limitera le développement d'une expérience d'exportation sur les marchés extérieurs.

Cela implique que, ces firmes pourraient être incapables de percevoir l'ampleur et d'apprécier la difficulté et l'importance des problèmes d'exportation. L'existence de ces problèmes limitera leurs habiletés à chercher, identifier et exploiter les opportunités des marchés extérieurs, ce qui est de nature à entraîner un niveau de performance insatisfaisant.

H5 : Les problèmes d'exportation ont un effet négatif sur la performance d'export.

Les avantages compétitifs

La capacité d'une firme à établir et maintenir une activité d'export régulière, dépend de sa position concurrentielle sur les marchés extérieurs qui est tributaire de la possession de certains avantages compétitifs d'export (Namiki, 1988).

Cependant, la justification théorique d'une relation positive entre l'avantage concurrentiel et la performance dans les marchés d'exportation repose sur un sens intuitif : l'habileté d'une entreprise à servir ces marchés mieux que ses rivales peut mettre en valeur sa performance à l'export (Aaby et Slater, 1989).

H6 : La possession d'avantages compétitifs sur les marchés d'exportation, a un effet positif sur la performance d'export.

L'engagement à l'exportation

Nombreuses sont les entreprises qui échouent à l'exportation non parce qu'elles manquent de moyens, mais parce que l'exportation ne s'inscrit pas dans le cadre d'une planification systématique (Cavusgil et Nevin, 1981).

L'engagement à l'exportation ne comprend pas seulement la mobilisation des ressources productives, techniques, financières, commerciales et humaines, mais aussi leur mise en œuvre d'une façon ordonnée et systématique. Et comme l'affirme J. Emile Denis (1984) : « être disposé à exporter est une chose, être prêt à le faire en est une autre ».

La relation entre le degré d'engagement à l'export et la performance à l'exportation est très plausible du fait que la part du chiffre d'affaires à l'export est le critère le plus déterminant dans la mise en place d'une structure d'export (service spécialisé) afin de maintenir des opérations d'exportation régulières dans les marchés étrangers.

La performance à l'exportation ne pourrait être acquise que si l'organisation dans son ensemble fournit les capitaux nécessaires à son développement, adapte les produits aux exigences des nouveaux marchés et tire les bénéfices à long terme d'une implantation durable (organisation du département d'exportation, planification et contrôle de l'exportation, recherches en marketing d'exportation, visites régulières du marché d'exportation, etc.) (Beamish et al., 1993).

H7 : L'engagement à l'exportation a un effet positif sur la performance d'export.

La revue de la littérature du marketing d'exportation, nous a permis ainsi de proposer un modèle qui inclue certaines caractéristiques structurales de l'entreprise, l'engagement à l'exportation et certaines variables de perception d'exportation qui sont considérés comme facteurs influençant la performance d'exportation.

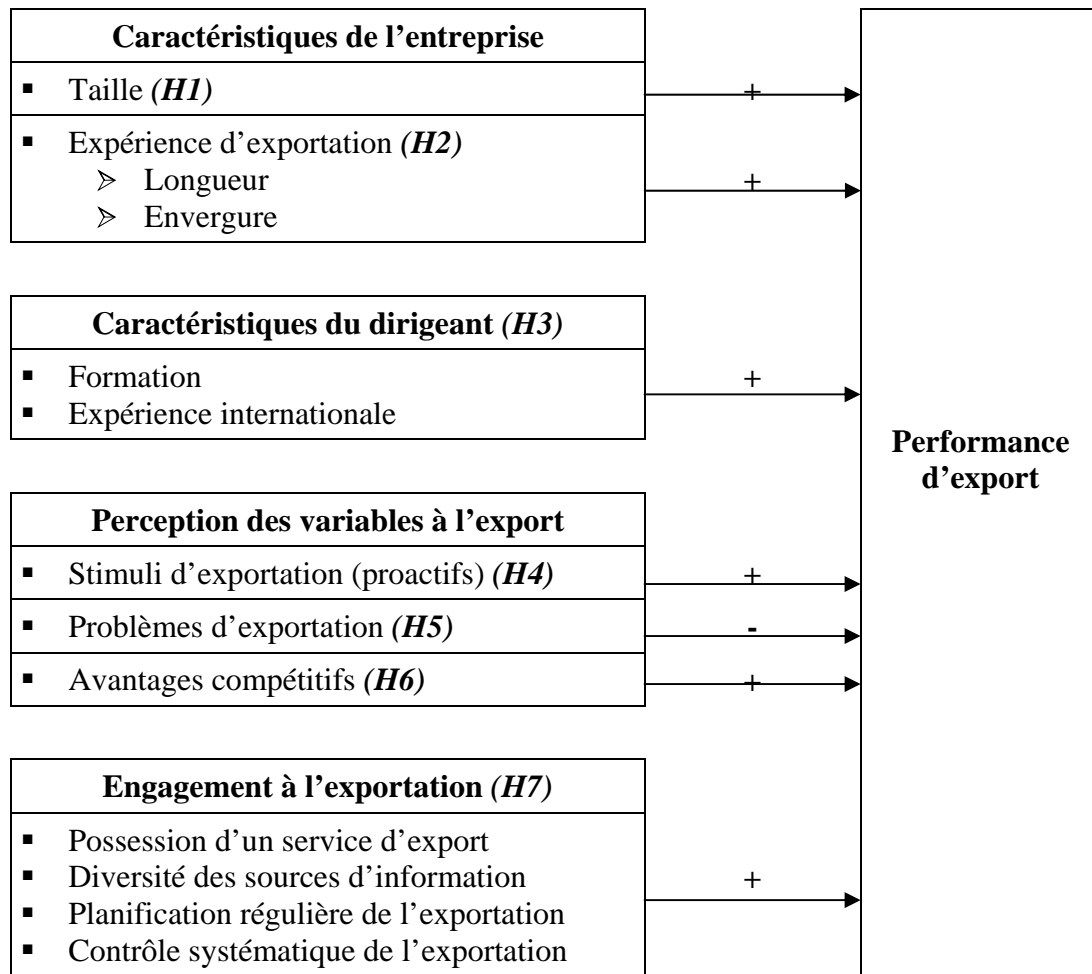


Figure 1 : Modèle théorique de la performance d'export

METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La collecte des données

Les données sont collectées à travers une enquête adressée aux entreprises tunisiennes opérant dans le secteur agroalimentaire. Pour ce faire, nous avons opté pour l'élaboration d'un questionnaire qui constitue le support matériel de la collecte des données lors de l'enquête. Nous avons essayé de regrouper nos questions par thème de la façon la plus cohérente possible et ce selon les informations que nous nous sommes fixées de recueillir et les hypothèses que nous nous sommes proposées de tester.

Lors de l'élaboration du questionnaire, nous avons essayé aussi de tenir compte de la réticence des répondants à collaborer avec les « étudiants chercheurs » et de l'obtention de réponses exploitables par l'outil informatique. A cet effet, nous avons opté pour les questions fermées qui permettent l'implication du répondant outre la réduction de l'intensité des réticences éventuelles.

Pour évaluer la perception des variables à mesurer, nous avons fait recours à l'échelle de Likert à cinq points, afin de garantir une homogénéité dans l'évaluation des items proposés. En fait, la simplicité et l'adaptabilité naturelle de ce type d'évaluation en font de cette échelle celle qui est la plus utilisée tant en marketing qu'en sciences sociales (Pérrien, Chéron et Zins, 1984).

Avant de soumettre le questionnaire définitivement aux opérateurs, nous avons procédé à son test auprès de dix entreprises, implantées dans la région de Sfax (souci de proximité) et opérant dans différentes activités (souci de diversité), pour apporter les corrections nécessaires. Ceci entre aussi dans le cadre d'une « enquête de validation » qui a pour objectif de tester la validité des items retenus, de tester le degré de clarté des termes, des questions et le degré de collaboration des répondants.

Dans la collecte des données, une attention particulière a été donnée à l'identification et la sélection du répondant approprié. Pour assurer une bonne collecte d'information, les informateurs clés devaient répondre à deux critères : être familier avec les activités d'exportation de l'entreprise et avoir la responsabilité dans la détermination des politiques du marketing d'exportation surtout de point de vue prise de décision (Butaney et Wortzel, 1988). L'approche suggérée par Butaney et Wortzel (1988), pour utiliser un seul informateur a été retenue dans le processus d'entrevues personnelles, dans l'objectif de minimiser les sources d'erreur systématiques et liées au hasard. Notre répondant est soit le dirigeant de l'entreprise ou dans le cas échéant le responsable des opérations d'export et ce selon la disponibilité.

L'unité d'étude est définie comme étant une entreprise tunisienne totalement ou partiellement exportatrice, commercialisant par l'intermédiaire de distributeurs étrangers à destination principale l'UE et opérant au moins depuis 1996. Ces entreprises de l'agroalimentaire sont identifiées dans des listes procurées du CEPEX et des listes d'agrément à l'export fournies par le ministère de l'agriculture. La combinaison des deux listes est le point de départ de la définition de notre échantillon.

Notre population d'étude est constituée de 89 entreprises : la plupart de ces dernières sont soit implantées, soit ayant un bureau à Tunis et banlieues, le reste est dispersé sur la région de Sfax et au Sahel. L'activité de ces entreprises s'inscrit essentiellement dans : les produits de la mer, l'huile d'olive, les dattes et les agrumes.

L'enquête principale a été réalisée autour d'un questionnaire structuré à questions fermées. Nous avons entrepris des interviews personnalisés étalés sur la période fin septembre 1999 à fin décembre 1999.

Par ailleurs, il est à noter que suite à la réticence de certains dirigeants et responsables et dans certains cas à un changement d'adresse ou encore à une cessation d'activité, nous n'avons pu collecter l'information qu'auprès de 67 entreprises. D'où un taux de réponse de 75,28 %.

Justification du cadre d'analyse

La Tunisie, autrefois « grenier à blé » de l'Empire romain, a une tradition agricole au moins deux fois millénaire. Depuis l'indépendance, un ambitieux programme de construction de barrages et de développement de l'irrigation a ainsi été entrepris. L'agriculture en Tunisie ne fut jamais sacrifiée au profit de l'industrie, comme cela fut le cas en Algérie, par exemple.

Le secteur agricole de la Tunisie représente 12% du PIB et emploie environ un cinquième de la main-d'œuvre totale. Les terres arables représentent 19% de la masse continentale totale du pays. Environ 4 000 km² sont aménagés pour l'irrigation.

Les principales cultures ont été maintenues au fil des siècles : la céréaliculture occupe aujourd'hui le tiers des terres cultivées au nord du pays, l'arboriculture est également très développée (cinquante-cinq millions pieds d'oliviers sont cultivés dans le pays) ; la Tunisie est l'un des plus grands producteurs mondiaux d'huile d'olive, et les agrumes sont cultivés dans la péninsule du Cap Bon au nord-est du pays. Quant aux dattes, elles sont la principale ressource agricole des oasis du Sud. Ces trois produits sont en grande partie destinés à l'exportation.

L'élevage pour sa part, concerne les ovins dont le nombre de têtes s'élève à 3,5 millions (CEPEX, 1998). La pêche, qui bénéficie de la longue façade maritime, se concentre sur certaines régions poissonneuses comme le golfe de Gabès. A côté de ces produits, on retrouve aussi les vins et les boissons alcoolisées qui ont connu un accroissement de 42,9% au niveau du volume et de 66,7% au niveau des recettes (CEPEX, 1998). Quant aux conserves alimentaires, les réalisations d'exportation ont connu une progression de l'ordre de 27,6% au terme de l'année 1998.

La Tunisie s'enorgueillit d'une grande proximité de l'Europe. L'UE constitue un marché privilégié et demeure de loin le premier partenaire commercial de la Tunisie de tout temps. En effet, les liens historiques, la proximité géographique et une certaine complémentarité économique ont joué un rôle catalyseur dans le développement d'un courant d'échange.

Si on analyse la structure des échanges et plus précisément celle des exportations sous l'angle du volume, on peut détecter facilement que la part la plus importante se contracte avec l'UE (de l'ordre de 80,2%). Ce qui justifie en grande part, que parmi les critères de sélection soumis à la population mère, notre choix s'est porté sur l'UE comme l'une des destinations principales d'export.

Mesure des construits et analyse exploratoire

- **La variable dépendante : performance d'export :** Dans la plupart des études passées, les mesures de la performance d'exportation ont été basées sur des valeurs perçues au lieu d'indicateurs objectifs et ce pour plusieurs raisons :
 - Selon les perspectives théoriques et par référence à l'école de pensée des « choix stratégiques » (Hambrick et Mason, 1984), les décisions d'exportation sont guidées par des évaluations subjectives de la performance d'exportation (Madsen, 1989) ;
 - Selon les perspectives méthodologiques, les études préliminaires révèlent que les managers sont fréquemment incapables de répondre efficacement aux questions se rapportant aux valeurs de la performance d'exportation (Deshpande et al, 1993) ;
 - Selon les perspectives empiriques, il existe une évidence qui supporte la validité et la pertinence des mesures subjectives de la performance (Dess et Robinson, 1984 ; Venkatraman et Ramanujam, 1987 ; Covin et Slevin, 1988).

Au niveau de cette recherche, nous avons préféré nous aligner à des mesures subjectives, critiquées dans quelques travaux passés, que de subir la réticence des répondants quant à la communication de données chiffrées notamment celles se rapportant à l'évolution du chiffre d'affaires.

Nous avons donc estimé, dans cette étude, la performance d'exportation selon l'étendue de la réalisation des objectifs d'exportation préétablis par l'entreprise. En fait, trois objectifs ont été identifiés comme importants qui sont : le volume des ventes à l'exportation, la part du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation par rapport au chiffre d'affaires global (part de marché à l'export) et la rentabilité (Aaby et Slater, 1989).

Les répondants ont été appelés à indiquer leurs perceptions du fait que leurs entreprises poursuivent ou non ces trois objectifs, en tenant compte des trois dernières années d'exportation et ce en se référant à l'échelle de Likert allant de « très en dessous des prévisions » à « dépasse de loin les prévisions ».

D'après les résultats des tests de purification des mesures de la performance d'export « PEX » (tableau 1) dégagés à l'aide de SPSS (version 9.0), nous remarquons que l'unidimensionnalité est forte, puisque les trois items de mesure de la performance d'export sont très confondus en un seul facteur (F1) qui récupère à lui seul 75,2% de l'information. Ceci est confirmé par le test de corrélation item/SCT qui représente des valeurs élevées. Par ailleurs, la moyenne des MSAi indiquée par l'indice KMO est supérieur à 0,5, jugée par Kaiser (1974) comme étant acceptable (Pérrien, Chéron et Zins, 1984).

En ce qui concerne la fiabilité du construit, l'indice Alpha de Cronbach est nettement supérieur à 0,6 ; donc les mesures utilisées sont fiables et le construit se dote d'une bonne consistance interne. En plus, aucun item, par son élimination ne produit une augmentation substantielle de la valeur globale de Alpha.

Tableau 1 : Les résultats de l'AF exploratoire portant sur les items de la PEX

Items	Désignation	MSAi	Corrélation I/SCT	α du construit si item éliminé	Contribution à la formation des facteurs
					F1 (75,2%)
PEX 1	Volume des ventes à l'exportation	0,644	0,715	0,745	0,919
PEX 2	Part de marché à l'export	0,613	0,790	0,672	0,885
PEX 3	Rentabilité	0,808	0,582	0,870	0,792

Alpha = 0,832 ; MSA (KMO) = 0,665 ; N = 67

▪ **Les variables indépendantes :**

- **La taille de l'entreprise :** Il n'existe pas de mesures acceptées universellement pour délimiter la taille de l'entreprise. Dans les travaux portant sur la mesure de la performance d'exportation, le critère le plus utilisé pour mesurer la taille de l'entreprise est le nombre d'employés. Cette grandeur, a l'avantage d'être calculée facilement et de permettre des comparaisons internationales. En Tunisie, sont considérées comme PME, toutes des entreprises employant moins de 200 personnes et plus de 10 personnes (L'API, 1997).
- **L'expérience à l'exportation :** En nous référant aux travaux de Kogut et Singh (1988) et Erramili (1991), nous avons pu dégager deux dimensions fondamentales : la première se rapporte à l'intensité de l'expérience d'exportation (nombre d'années à l'export) et la seconde à la diversité et l'envergure de cette expérience (nombre de pays desservis).
- **Les caractéristiques du dirigeant :** De nombreux chercheurs insistent sur le rôle et l'influence du chef d'entreprise sur la décision d'export. En ce sens, Cavusgil et Naor (1987) ont montré que la formation intellectuelle de départ et le nombre d'années requis par le chargé d'export dans le domaine international, constituent l'élément moteur de toute décision d'export et peuvent modeler par conséquent la performance à l'export.

- **Les stimuli d'exportation :** Nous nous sommes référés aux travaux de Katsikeas et Piercy (1993) qui proposent 18 items mesurant ce construit. Nous avons reformulé deux d'entre eux qui causaient dans des recherches passées des problèmes d'interprétation. Les répondants ont été appelés à classer l'importance de ces items selon l'échelle de Likert à cinq points, allant de « pas du tout important » à « extrêmement important ».

Parmi les 18 items analysés, il y avait 3 qui ne remplissaient pas les conditions d'acceptabilité à savoir : les commandes non sollicitées provenant de l'étranger (SE4), les informations sur les opportunités de vente à l'étranger (SE12) et la concurrence locale intense (SE3) et qui font référence à des conditions fortuites permettant l'évolution de l'exportation.

Ceci permet de conclure que les activités d'export de la plupart des entreprises interrogées, n'est pas le résultat d'opportunités passagères ou encore de transactions occasionnelles. Ceci est justifié par le risque inhérent aux opérations ponctuelles qui n'assure pas la régularité de l'activité d'export.

L'analyse finale portant sur les 15 items restant (tableau 2), montre une amélioration de tous les indices. L'unidimensionnalité n'est pas vérifiée étant donné que 5 facteurs ont été sélectionnés, et qui comptent pour 68,5 % de la variance totale.

L'analyse des items constituant les facteurs recueillis à partir de l'analyse précédente, nous a permis de proposer les dénominations suivantes :

S1 : La vision internationale des managers

S2 : Les conditions endogènes à l'entreprise

S3 : Le couple produit / marché d'export

S4 : Les pressions du marché domestique

S5 : La politique nationale d'export

Tableau 2 : Les résultats de l'AF exploratoire portant sur les items des SE

Items	Désignation	MSAi	Corrélation I/SCT	Contribution à la formation des facteurs					α du sous construit si item éliminé
				F1 16,2%	F2 13,6%	F3 13,5%	F4 13%	F5 12,2%	
SE15	Opp. d'aug. le nombre de marchés desservis et réduction du risque perçu	0,689	0,368	0,769					0,625
SE8	Expérience manag. à l'export	0,729	0,459	0,733					0,588
SE7	Croyances manag. portant sur l'import. de l'export	0,627	0,352	0,727					0,608
SE14	Mouvements de change favorables	0,756	0,446	0,521					0,662
SE5	Disponibilité d'une capacité de prod. exc	0,699	0,325		0,792				0,553
SE17	Opportunité de réduire le stock	0,589	0,268		0,778				0,670
SE6	Réalisation d'éco. suite à des cdes supp.	0,710	0,421		0,650				0,595
SE13	Possession de pdts appropriés pour servir les marchés d'export	0,518	0,180			0,912			0,840
SE16	Possession de pdts adaptables à la demande étrangère	0,526	0,100			0,860			0,840
SE2	Saturation du marché domestique	0,589	0,147				0,867		0,791
SE1	Diminution des ventes domestiques	0,589	0,215				0,851		0,791
SE9	Primes d'export attrayantes	0,587	0,420					0,791	0,355
SE10	Politiques nationales de promo. d'export	0,592	0,182					0,683	0,523
SE18	Prix compétitifs sur les marchés d'export	0,631	0,199					0,626	0,483

Alpha = 0,668 ; MSA (KMO) = 0,620 ; N = 67

- **Les problèmes d'exportation :** En nous référant aux travaux de Czinkota et Ricks (1983), nous avons pu sélectionner 24 items portant sur les problèmes d'exportation. Par ailleurs, nous avons constaté qu'un item peut être un problème assez fréquent mais qui n'est pas très important, comme ça peut être un item assez important mais qui n'est pas en fait un problème fréquent. Chacun des items étant ainsi mesuré selon deux attributs par référence à l'échelle de Likert : fréquence des problèmes d'exportation (allant de 1 : « jamais » à 5 : « toujours ») et importance des problèmes d'exportation (allant de 1 : « pas d'effet » à 5 : « effet extrêmement négatif » sur les activités d'export).

Les premiers tests de purification des 24 items retenus, dévoilent certaines insuffisances quant aux conditions fixées au niveau de l'analyse exploratoire. Les items éliminés représentent essentiellement des contraintes exogènes comme le risque de change, les retards de paiement émanant des clients étrangers et des problèmes de financement ; des contraintes logistiques et des contraintes de détermination des prix à l'export. Il est à remarquer que ces items sont plutôt relatifs à des problèmes incontrôlables et dans certains cas incontournables.

Les 16 items retenus ont été soumis à une analyse factorielle sans définir à priori le nombre de facteurs, puis à une analyse en composantes principales avec une rotation « quatrimax », le choix de cette dernière est soutenu par une interprétation plus aisée des facteurs. Les résultats de cette analyse (tableau 3) montrent que : l'indice KMO est passé d'un niveau médiocre (0,669) à un niveau passable (0,719) selon les interprétations de Kaiser (1974), et que 5 facteurs ont été retenus récupérant 70,5 % de l'information totale ; que nous avons interprétés comme suit :

P1 : Les difficultés organisationnelles

P2 : La politique nationale d'export

P3 : La complexité procédurale

P4 : Information / communication avec le marché d'export

P5 : L'adaptation du produit

Tableau 3 : Les résultats de l'AF exploratoire portant sur les items des PE

Items	Désignation	MSAi	Corrélation I/SCT	Contribution à la formation des facteurs					α du sous construit si item éliminé
				F1 17,6%	F2 15%	F3 14,1%	F4 13,5%	F5 10,3%	
PE15	Manque de personnel qualifié ds l'export	0,668	0,420	0,865					0,727
PE16	Manque d'experts ds les consul d'export	0,697	0,450	0,819					0,746
PE6	Comm inefficace avec les clts étrangers	0,769	0,508	0,705					0,778
PE14	Mauvaise organisation d'export	0,759	0,531	0,690					0,798
PE21	Prog nat de promo d'export inefficaces	0,623	0,385		0,918				0,438
PE20	Manq d'ass gouv pour surmonter les barrières d'exp	0,663	0,475		0,840				0,528
PE2	Promo inadéquates sur les M étrangers	0,695	0,249		0,561				0,737
PE13	Conc inter acharnée	0,731	0,233			0,751			0,767
PE23	Paperass adm lourde	0,699	0,626			0,731			0,593
PE17	Coût de transp élevé	0,760	0,424			0,666			0,793
PE22	Complexité des doc d'export	0,721	0,652			0,658			0,641
PE4	Difficulté ds l'identif des dis étrangers	0,715	0,413				0,845		0,557
PE5	Manque d'info sur distrib étrangers	0,721	0,500				0,766		0,603
PE1	Insuffisance d'info sur les M étrang	0,842	0,467				0,638		0,772
PE8	Difficulté d'adap de la qualité pdt	0,775	0,488					0,822	0,726
PE9	Design de pdt inadéq pour le M d'export	0,786	0,497					0,793	0,726

Alpha = 0,840 ; MSA (KMO) = 0,719 ; N = 67

- **Les avantages compétitifs :** En nous référant aux travaux de Katsikeas (1994) portant sur l'étude de la pertinence des caractéristiques de l'entreprise dans l'évaluation des avantages compétitifs d'export, nous avons détecté 20 items représentant les avantages compétitifs spécifiques à toute entreprise s'inscrivant dans une stratégie d'exportation. Chacun des répondants a été interrogé sur la position relative de sa firme sur le marché d'exportation. L'échelle proposée est celle de Likert se subdivisant en cinq points : son extrémité inférieure traduisant la perception de l'avantage compétitif comme étant « un désavantage majeur », et son extrémité supérieure renforce la perception de notre variable indépendante en la qualifiant « d'avantage majeur » ce qui est de nature à nous permettre d'évaluer les avantages recensés.

Les 6 items éliminés suite aux premiers tests de purification des mesures des avantages compétitifs se rapportent essentiellement à la capacité de maîtriser la concurrence internationale (en termes d'unicité du produit sur le marché d'export, de capacité de développement de nouveaux produits et de proximité de la destination d'export) ; à la politique de détermination de prix compétitifs à l'export et à l'accès à des sources de financement étrangères.

La soumission des 14 items restant, à une analyse factorielle et à une analyse en composantes principales en spécifiant une rotation « quatrimax » montrent une amélioration de tous les indices récapitulés dans le tableau 4. Nous avons pu détecter ainsi 5 facteurs qui comptent pour 68,4 % de la variance totale, et que nous avons dénommés :

A1 : Aptitude de distribution

A2 : Aptitude marketing

A3 : Supériorité du produit

A4 : Aptitude de production

A5 : Atouts opérationnels

Tableau 4 : Les résultats de l'AF exploratoire portant sur les items des AC

Items	Désignation	MSAi	Corrélation I/SCT	Contribution à la formation des facteurs					α du sous construit si item éliminé
				F1 15,4%	F2 15,4%	F3 13%	F4 12,5%	F5 12,1%	
AC18	Service des dis étrang	0,672	0,392	0,862					0,737
AC7	Réseau des dis étrang	0,674	0,504	0,846					0,737
AC9	Réputation de l'E	0,724	0,364		0,719				0,627
AC5	Exp et form du pers	0,747	0,489		0,693				0,620
AC10	Efforts promotionnels	0,865	0,447		0,572				0,631
AC11	Suivie de changemen du M export	0,822	0,644		0,509				0,596
AC19	Emballage et étiquetage	0,750	0,349			0,714			0,567
AC14	Qualité du pdt	0,835	0,527			0,700			0,364
AC4	Gamme de pdts offert	0,772	0,395			0,653			0,503
AC2	Processus de contrôle qualité	0,588	0,297				0,891		0,753
AC1	Méthode de produc	0,696	0,521				0,727		0,753
AC17	Cout de MP	0,620	0,214					0,811	0,502
AC6	Efficacité opérationn	0,828	0,500					0,646	0,411
AC12	Contacts pers avec les dis étrang	0,796	0,461					0,559	0,518

Alpha = 0,808 ; MSA (KMO) = 0,745 ; N = 67

- **L'engagement à l'export :** L'entreprise qui décide de considérer les marchés extérieurs comme une voie possible d'expansion, peut tirer beaucoup d'avantages de l'exportation. En effet, les différentes adaptations qui garantissent une meilleure réussite à l'export s'appuient sur : la diversité et l'actualité des sources d'information, la mise en place d'une structure d'export (une direction ou un service d'export séparé) et une planification annuelle des opérations d'export ainsi qu'un contrôle systématique des activités sur les marchés extérieurs.

Analyse confirmatoire

Selon Churchill (1979), seuls les instruments fiables peuvent être validés. Ayant déjà testé la fiabilité des mesures, l'analyse factorielle confirmatoire a pour objet de vérifier les validités convergente et discriminante des construits. A la différence de l'analyse factorielle exploratoire, cette analyse est appliquée pour obtenir une évaluation de l'unidimensionnalité des échelles : il s'agit d'analyser chaque sous-ensemble d'items pour s'assurer de l'existence d'un seul facteur. En effet, certains items identifiés dans la phase exploratoire peuvent présenter une certaine interdépendance qui pourra nuire à la qualité des résultats.

A l'issue de cette analyse et en nous référant aux résultats dégagés à l'aide d'AMOS, nous avons détecté quelques variables ne vérifiant pas les conditions de validité que nous avons éliminé pour améliorer l'estimation globale des construits.

Par ailleurs, l'analyse factorielle peut être également utilisée de façon confirmatoire pour certifier la qualité d'ajustement des résultats obtenus à l'issue d'une phase exploratoire. Au niveau global, nous avons utilisé des critères formulés en termes de variance expliquée : GFI (Goodness of Fit Index) et son indice ajusté AGFI qui varient entre 0 et 1 ; l'ajustement est d'autant meilleur que les indices sont proches de 1. Nous nous sommes référés aussi au RMR (Root Mean-square Residual), critère qui consiste à étudier les résidus ; l'ajustement est d'autant meilleur que la valeur est proche de 0. En plus de ces indicateurs, nous avons appliqué en parallèle un test de sphéricité de Bartlett (χ^2 / dl) dont la significativité est conditionnée par une valeur inférieure à 2, le CFI (Comparative Fit Index) et TLI (Tucker Lewis Index) dont l'ajustement est d'autant meilleur que les indices sont proches de 1.

Tableau 5 : Les indicateurs de la qualité d'ajustement

Construits	χ^2 / dl	GFI	AGFI	RMR	CFI	TLI
Stimuli d'export	0,88	0,94	0,87	0,08	1,00	1,00
Problèmes d'export	1,42	0,86	0,77	0,18	0,95	0,92
Avantages compétitifs	1,19	0,95	0,85	0,03	0,98	0,96

OPERATIONNALISATION DU MODELE ET TEST DES HYPOTHESES

En ce qui concerne la démarche d'analyse, nous nous sommes référés au « paradigme de Churchill » (1979), qui propose parmi ses étapes : une phase exploratoire visant à purifier une liste d'items (par des analyses factorielles, des calculs de Alpha de Cronbach, ...) et une phase de validation ou confirmatoire qui consiste à vérifier la fiabilité des instruments de mesure ainsi que la validité des construits.

L'opérationnalisation du modèle est basée sur la méthode de la régression multiple permettant d'identifier le degré d'explication de la variation d'une variable dépendante par la variation des variables indépendantes. Comme toutes les méthodes usuelles, la régression a un champ d'application assez large ; il est cependant important d'être conscient des conditions d'application, afin que celle-ci soit efficace :

- Normalité des résidus : les erreurs sont distribués selon une loi normale de moyenne 0 et de variance constante ;
- Homoscédaticité (variance constante) : absence de valeurs extrêmes ;
- Indépendances des résidus (non-autocorrélation) : les résidus doivent être indépendants de toutes les variables explicatives, pas de régularité ;
- Condition de linéarité : prévoir la variable à expliquer par une combinaison linéaire des variables explicatives.

Présentation des résultats

Après vérification des postulats de base d'application de la régression, nous avons estimé notre modèle théorique en trois étapes en utilisant une procédure de double régression linéaire :

- Nous avons introduit d'abord toutes les variables indépendantes : la taille de l'entreprise, l'expérience d'exportation (2 dimensions), les stimuli d'export (5 facteurs), les problèmes d'export (5 facteurs), les avantages compétitifs (5 facteurs), l'engagement à l'export (4 aspects) et les caractéristiques du dirigeant. Nous nous sommes référés au coefficient de détermination R^2 (plus il est proche de 1, plus les valeurs observées et les valeurs calculées par le modèle sont proches au seuil $> 0,05$) et au test de Fisher (rapport entre la variance expliquée par la régression et la variance résiduelle due à l'erreur) comme indices de la qualité de la représentation. Ces deux indices étant faibles ($F = 1,224$ et $R^2 = 0,186$) donc H_0 concernant la signification collective des variables explicatives est rejetée.
- Pour poursuivre une estimation efficiente des coefficients, le modèle est ré-estimé en excluant toutes les variables indépendantes qui ont un test t de Student en valeur absolue inférieure à 2, puisqu'elles ne contribuent pas d'une manière significative à l'effet explicatif du modèle (Green, 1993).
- La modèle respécifié (second ordre) inclue 9 variables explicatives. Pour atteindre une spécification parcimonieuse et appuyer l'efficience du second modèle, seules les

variables qui sont les plus significatives sont retenues : 5 variables ont été retenues dans le modèle final ($F = 8,950$) et qui comptent ensemble 38,2% de la variance totale.

Tableau 6 : Les résultats de l'analyse de régression

Variables indépendantes	Modèle du second ordre			Modèle final		
	Coefficients	Test t	Signification de t	Coefficients	Test t	Signification de t
S2	0,118	2,357	0,024	0,133	2,529	0,017
A2	0,203	2,827	0,009	0,151	2,379	0,023
P1	0,200	1,989	0,079	---	---	---
P2	- 0,147	- 2,612	0,012	- 0,165	- 2,826	0,007
P4	- 0,153	- 2,824	0,003	- 0,140	- 2,890	0,063
P5	- 0,119	- 1,951	0,106	---	---	---
EE4	0,175	2,747	0,086	0,123	2,289	0,015
CD1	- 0,007	- 1,959	0,103	---	---	---
R² ajusté Fisher (F)	0,275 5,224			0,382 8,950		

Analyse des résultats

- Les résultats montrent que parmi les 5 dimensions des stimuli d'export, seules les conditions endogènes à l'entreprise **S2** (disponibilité d'une capacité de production excédentaire et la réalisation d'économies suite à des commandes supplémentaires) constituent un déterminant de la performance d'export (*H4 est partiellement acceptée*).

L'activité d'exportation des entreprises interrogées s'inscrit dans un processus séquentiel. Ces conditions ne sont pas suffisantes pour justifier une performance croissante et garantir une régularité des activités d'export. En effet, la recherche délibérée de profit s'inscrit dans une stratégie de court terme et ne pourrait aboutir à une vision stratégique garantissant le long terme surtout que pour certains domaines purement agricoles, la situation reste tributaire des conditions climatiques.

Les industriels de l'agroalimentaire doivent se convaincre fermement que leur vocation n'est pas d'absorber les excédents de la production agricole pour les transformer et éventuellement les exporter. En vérité, ils sont redevables d'approches plus radicales et permanentes qui requièrent des stratégies de commercialisation qui s'inspirent prioritairement des besoins et des tendances des marchés d'exportation.

- Cette étude révèle que le manque d'information et de communication avec le marché d'exportation (**P4**) et la politique nationale d'export (**P2**) en terme de manque d'assistance pour surmonter les barrières à l'export constituent des problèmes significatifs corrélés négativement avec la performance d'export (*H5 est partiellement acceptée*).

Nous déduisons ainsi que, les organismes d'export prennent peu de risque dans l'exportation et l'information fournie par les sources publiques n'est pas adaptée aux besoins des exportateurs. Pour combler ces défaillances qui sont le plus souvent assumées qu'analysées, il sera intéressant que les organismes concernés offrent des programmes d'aides et d'assistance bien ciblés pour permettre aux PME exportatrices de maintenir une activité régulière. Ce résultat donne une certaine crédibilité aux études se basant sur l'évaluation des programmes nationaux dans la promotion des activités d'export (Czinkota et Ricks, 1983).

- A la lumière de l'intensification du climat concurrentiel, le lien positif entre l'aptitude marketing **A2** (efforts promotionnels et suivi des changements) et la performance d'export peut être relié à l'importance des stratégies d'expansion qui permettent le suivi permanent du marché d'export. D'autre part, l'aptitude de production et de distribution, la supériorité du produit et les atouts opérationnels ne présentent pas d'effet explicatif de la performance d'export (*H6 est partiellement acceptée*).

Ces résultats convergent avec la thèse de Porter (1997) qui stipule que : « la stratégie fondée sur la seule efficacité opérationnelle est destructrice ». En effet, la stratégie concurrentielle porte sur la différence c'est à dire un choix délibéré d'un ensemble distinct d'activités susceptibles de procurer un mix unique de valeurs.

Etant donné que la distribution est confiée à un réseau de distributeurs étrangers (souvent le même), que les sociétés rivales s'imitent mutuellement sur les améliorations de la qualité et sur les temps de cycle de production ; les activités tendent à devenir génériques, les stratégies convergent et la concurrence s'apparente à une course d'obstacles à piste unique.

De ce fait, poussées par des besoins de performance mais dépourvues de vision stratégique, les entreprises interrogées n'ont pas eu de meilleure idée que de se concentrer sur les efforts promotionnels déployés pour faire connaître le produit tunisien sur les marchés étrangers et sur le suivi permanent des changements dans les destinations d'export.

C'est une stratégie qui se base sur « une approche client », son apport est qu'elle permet une adaptation rapide à l'évolution de la demande et qu'elle suggère une amélioration

constante. Cependant comme disaient Werther et Kerr (1995), « tout avantage ne dure qu'un temps » ; il convient donc de prendre des mesures actives afin d'anticiper la concurrence grâce à des stratégies orientées vers l'avenir, d'approfondir les compétences actuelles et si possible en acquérir de nouvelles. En effet, les entreprises ayant une stratégie fondée sur « un portefeuille de compétences » risquent moins de perdre leur avantage concurrentiel (Werther et Kerr, 1995).

- Concernant les variables de l'engagement à l'export, l'étude révèle une relation positive entre le contrôle régulier des activités d'export (**EE4**) et la performance d'export. En effet, ce contrôle est d'autant plus important si on vise de garantir la régularité des activités et la performance à long terme (**H7 est partiellement acceptée**).

Le manque de signification entre la planification et la performance d'export pourrait être expliqué par l'absence de personnel spécialisé. Le coût associé au développement des activités de planning peut être un inhibiteur pour les entreprises interrogées, induisant ainsi moins de performance à l'export. Par ailleurs, l'externalisation de cette activité s'avère coûteuse ; il serait donc préférable de développer « des compétences de base » en intégrant cette activité dans le processus.

- Aucune dimension de l'expérience d'exportation n'apparaît avoir un lien direct avec la performance d'export. Ceci contredit largement nos croyances selon lesquelles les entreprises possédant un niveau élevé de connaissances des marchés et des opérations d'export, ont plus de chance de réussir et de réaliser des performances que des exportateurs moins expérimentés (**H2 est rejetée**).

A la lumière de ces résultats, nous nous sommes référés aux travaux de Aaby et Slater (1989) pour déduire que l'expérience pourrait être une motivation pour s'engager à l'export, mais une fois que la firme s'implique dans des activités régulières d'export, l'expérience en nombre d'années d'existence pourrait être considérée comme une menace, puisque cette ancienneté va attirer l'attention des concurrents et générer plus de rivaux.

- Les résultats de cette recherche montre que la taille des petites structures n'est pas statistiquement significative (**H1 est rejetée**), mais ceci n'exclue pas le fait qu'elle puisse jouer un rôle facilitant l'initiation de la firme à l'exportation ; Denis (1984) affirme que la taille influence la performance à l'exportation sans pour autant être un élément déterminant. Cependant, et si nous nous référons aux résultats de Gavusgil (1984), nous pouvons déduire que dès qu'une entreprise accroît ses engagements à l'export, d'autres conditions s'imposent pour soutenir ses efforts.

- Les caractéristiques du dirigeant n'ont pas d'effet significatif sur la performance d'export (*H3 est rejetée*). La question qui devrait être approfondie est : comment les caractéristiques du dirigeant peuvent être traitées comme des préalables aux variables stimuli d'export, problèmes d'export, avantages compétitifs et engagement à l'export ; étant donné que cette variable n'a pas présenté de liens directs avec la performance d'export.

Implications pour les preneurs de décision

- L'absence de signification dans la relation de la taille de l'entreprise et l'expérience à l'exportation avec la performance d'export procure un message crucial pour les petites entreprises et celles qui manquent d'expérience. Il est important que les managers de ces entreprises ne considèrent pas la petite taille ou encore le manque d'expérience comme étant en discordance avec leurs capacités que se soit pour établir, développer ou encore soutenir une activité d'export régulière.
- L'adoption d'une approche d'exportation basée sur l'aptitude marketing est considérée comme intrinsèque à la performance d'export, il est donc essentiel que les actions de marketing d'export soient maintenues et renforcées dans ces entreprises visant une activité d'exportation régulière. D'autre part, les entreprises exportatrices peuvent encore renforcer leur performance à l'export si elles engagent les ressources adéquates afin de s'investir plus dans des recherches de marketing d'export. Ceci est de nature à réduire le niveau d'incertitude qui entoure les décisions du marketing international.
- Cette étude souligne le rôle majeur que pourrait jouer le gouvernement pour faciliter la réalisation d'un certain niveau de performance sur les marchés d'export, en stimulant les activités d'exportation régulières et en réduisant les barrières à l'export. Ces politiques devraient être régulièrement évaluées et ajustées selon le développement du marché et les exigences de l'export.
- Etant donné le manque d'information et de communication avec le marché d'export qui surgit, non par faute de moyens ou de ressources mais essentiellement par ignorance des pratiques internationales ; une attention particulière devrait être orientée vers la conception et l'implantation de programmes de formation axés sur les pratiques managériales pour promouvoir les activités à l'export et les pratiques commerciales sur les marchés d'export.

LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE

Les résultats reportés dans cette étude devraient être interprétés en prenant en considération plusieurs limites :

- L'effort de recherche porte sur les opérations d'exportation des entreprises appartenant à un pays relativement petit dont le développement économique est très dépendant de ces activités de commerce. Ceci est dit, nous n'avons pas tenu compte de la dépendance des entreprises interrogées aux marchés d'exportation dans la détermination de la performance d'export. Certains auteurs comme Aaby et Slater (1989), suggèrent que la dépendance à l'exportation peut être un modérateur entre la performance d'export et ses déterminants ; ce qui pourrait expliquer l'absence de certaines relations entre les variables indépendantes et la variable à expliquer.
- L'échantillon sélectionné considère les activités d'exportation de l'entreprise selon une destination d'exportation spécifique et un mode d'entrée particulier à savoir l'exportation et est limité aux entreprises manufacturières appartenant à un secteur spécifique celui de l'agroalimentaire ; ce qui explique le nombre restreint d'exportateurs réguliers (67 entreprises) par comparaison au nombre de facteurs retenus (23 facteurs). Les efforts de recherches futures devraient porter sur l'analyse de la performance d'export dans un secteur qui offre un nombre plus important d'exportateurs réguliers.
- Pour tester la validité externe de ces résultats, ceci nécessite la réplication de cette étude à travers d'autres industries et/ou d'autres pays. L'extrapolation de ces résultats devrait être appliquée dans un contexte regroupant des caractéristiques structurales similaires et les mêmes contingences (circonstances fortuites) des activités d'export.
- Les efforts de recherches futures portant sur un phénomène dynamique comme la performance d'exportation devraient avoir un axe temporel. L'adoption d'approches longitudinales dans les études empiriques ultérieures peut donner plus de réflexions sur les aspects dynamiques du comportement d'exportation et de la performance d'export.

Conclusion

Malgré que le secteur agricole dévoile depuis quelques années un accroissement de la production grâce à l'encouragement de l'investissement, l'extension des périmètres irrigués et le développement de la recherche agronomique ; ceci n'en devait pas moins cacher la réalité des difficultés auxquelles le secteur est en butte pour cause de retard technologique et d'évolution par endroits, inadaptée au marché et aux attentes des consommateurs.

Au demeurant, la concurrence y est à ce point implacable, que le produit tunisien doit être totalement compétitif et mieux sollicité grâce à des stratégies de commercialisation que tous les intervenants devront avoir la ressource de promouvoir conjointement, avec audace et imagination. Certes, il sera toujours important de privilégier la gamme de produits où les exportateurs tunisiens disposent d'avantages compétitifs, afin de pouvoir parler de performance à l'export.

A l'heure de l'étude, le secteur agroalimentaire n'était pas encore concerné par les accords du démantèlement tarifaire avec l'UE. Les premières discussions ont commencé en l'an 2000 ; suite auxquelles des programmes spécifiques sont prévus, pour aider davantage l'industrie alimentaire à se mettre à niveau et à relever la compétitivité à la fois sur le marché intérieur qu'extérieur.

Ce nouveau contexte ouvre le champ à deux principales réflexions : Peut-on espérer de meilleures performances à l'export suite au démantèlement tarifaire ? Si c'est le cas, y aura-t-il un changement dans les déterminants des performances futures ?

Références

- Aaby, N.E. et Slater, S.F. (1989), Managerial influences on export performance : a review of the empirical literature 1978-88, *International Marketing Review*, 6, 4, 53-68.
- Beamish, P.W., Craig, R. et McLellan, K. (1993), The performance characteristics of Canadian versus UK exporters in small and medium sized firms, *Management International Review*, 33, 2, 121-37.
- Bello, D.C., Urban, D.J. et Verhage, B.J. (1991), Evaluating export middlemen in alternative channel structures, *International Marketing Review*, 8, 5, 49-64.
- Bilkey, W.J. (1978), An attempted integration of literature on the export behavior of firms, *Journal of International Business Studies*, 9, Spring/Summer, 33-46.
- Bilkey, W.J. et Tesar, G. (1977), Identification of planning, attitudinal and operational differences among types of exporters, *Journal of Small Business*, 11, 2, 15-21.
- Buckley, P.J., Pass, C.L. et Prescott, K. (1988), Measures of international competitiveness: a critical survey, *Journal of Marketing Management*, 4, 2, 175-200.
- Buonafina, M.O. (1990), Small business exporting, *Journal of Global Marketing*, 3, 4, 33-57.
- Butaney, G. et Wortzel, L.H. (1988), Distributor power versus manufacturer power : the customer role, *Journal of Marketing*, 52, January, 52-63.
- Cavusgil, S.T. (1984), Differences among exporting firms based on their degree of internationalization, *Journal of Business Research*, 12, 3, 195-208.
- Cavusgil, S.T. et Naor, J. (1987), Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity, *Journal of Business Research*, 15, 3, 221-235.

- Cavusgil, S.T. et Nevin, J.N. (1981), Internal determinants of export marketing behavior : an empirical investigation, *Journal of Marketing research*, 18, 1, 114-119.
- Christensen, C.H., Da Rocha, A. et Gertner, R.K. (1987), An empirical investigation of the factors influencing exporting success of Brazilian firms, *Journal of International Business Studies*, 19, Fall, 61-77.
- Churchill, J.R. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, Février, 64-73.
- Cooper, R.G. et Kleinschmidt, E. (1985), The impact of export strategy on export sales performance, *Journal of International Business Studies*, 16, Spring, 37-56.
- Covin, J. et Slevin, D. (1988), The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style, *Journal of Management Studies*, 25, 217-234.
- Covin, J.G. (1991), Entrepreneurial versus conservative firms : a comparison of strategies and performance, *Journal of Management Studies*, 28, 339-362.
- Culpan, R. (1989), Export behavior of firms : relevance of firm size, *Journal of Business Research*, 18, 3, 207-218.
- Czinkota, M.R. et Johnston, W.J. (1983), Exporting : does sales volume make a difference ?, *Journal of International Business Studies*, 14, Spring/Summer, 147-153.
- Czinkota, M.R. et Ricks, D.A. (1983), The use of a multi-measurement approach in the determination of company export priorities, *Journal of Academy of Marketing Science*, 11, 3, 283-291.
- Denis, J.E. (1984), La PME et l'exportation, Edition Gaëtan Morin.
- Deshpande, R., Farley, J.U. et Webster, F.E. Jr (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57, January, 23-37.
- Dess, G. et Robinson, R.B. Jr (1984), Measuring organizational performance in the absence of objectives measures : the case of the privately-held firm and conglomerate business unit, *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.
- Diamantopoulos, A. et Inglis, K. (1988), Identifying differences between high and low involvement exporters, *International Marketing Review*, 5, 2, 52-60.
- Erramili, M.K. (1991), The experience factor in foreign market entry behavior of service firms, *Journal of International Business Studies*, 22, third quarter, 479-501.
- Giordano, Y. (1984), Stratégie d'entreprise et décision d'exporter, *Revue Française de Gestion*, Juin/Août, 113-119.
- Green, W.H. (1993), Econometric Analysis, Macmillian, New York, NY.
- Hambrick, D.C. et Mason, P.A. (1984), Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206.
- Joffre, P. (1987), L'entreprise et l'exportation, Edition Vuibert.
- Johanson, J. et Vahlne, J.E. (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, 7, 4, 11-24.

- Johanston, W.J. et Czinkota, M.R. (1982), Managerial motivations as determinants of industrial export behavior, in Czinkota, M.R. et Tesar, G. (Eds), Export Management: an International Context, Praeger Publishers, New York, NY.
- Katsikeas, C.S. (1994), Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics, *International Marketing Review*, 11, 3, 33-53.
- Katsikeas, C.S. et Piercy, N.F. (1993), Long-term stimuli and firm characteristics in European LDC, *Journal of Marketing Management*, 30, 3, 23-47.
- Katsikeas, C.S., Piercy, N.F. et Ioannidis, C. (1996), Determinants of export performance in European context, *European Journal of Marketing*, 30, 6, 33-53.
- Kogut, B. et Singh, H. (1988), The effect of national culture on the choice of entry mode, *Journal of International Business Studies*, Fall, 411-32.
- Madsen, T.K. (1989), Successful export marketing management: some empirical evidence, *International Marketing Review*, 6, 4, 41-57.
- Muller, H.G. et Dicht, E. (1984), The export decision of small and medium-sized firms review, *Management International Review*, 24, 2, 315-324.
- Naidu, G.M. et Rao, T.R. (1993), Public sector promotion of exports: a needs-based approach, *Journal of Business Research*, 27, 85-101.
- Namiki, N. (1988), Export strategy for small business, *Journal of Small Business Management*, April, 32-37.
- Pérrien, J., Chéron, E.J. et Zins, M. (1984), Recherche marketing: méthodes et décisions, Edition Gaëtan Morin.
- Piercy, N. (1981), British export market selection and pricing, *International Marketing Review*, 10, 287-297.
- Porter, M.E. (1997), Plaidoyer pour un retour de la stratégie, *L'Expansion Management Review*, Mars, 6-18.
- Reid, S.D. (1983), Managerial and firm influences on export behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 11, Summer, 323-332.
- Samiee, S. et Walters, P.G.P. (1991), Segmenting corporate exporting activities: sporadic versus regular exporters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 2, 93-104.
- Szymanski, D.M., Bharadwaj, S.G. et Varadarajan, P.R. (1993), Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an empirical investigation, *Journal of Marketing*, 57, October, 1-17.
- Venkatraman, N. et Ramanujam, V. (1987), Measurement of business economic performance: an examination of method convergence, *Journal of Management*, 13, 1, 109-122.
- Werther, W. et Kerr, J. (1995), Les sables mouvants de l'avantage concurrentiel, *L'Expansion Management Review*, Septembre, 44-50.
- Yang, Y.S., Leone, R.P. et Alden, D.L. (1992), A market expansion ability approach to identify potential exporters, *Journal of Marketing*, 56, January, 84-96.