

**République Algérienne Démocratique Populaire**  
**Ministère d'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**  
**Ecole Supérieure de Management Tlemcen**



**Mémoire de fin d'étude**  
**En vue de l'Obtention du Diplôme de**  
**Master Académique en Science de Gestion**

**Spécialité : Management et Stratégie d'Entreprise**

**Thème**

**La Performance à l'Exportation**  
**-Cas des PME Algériennes-**

**Présenté par :**

BENMOUHOUB Sofia

Soutenu le : 10/07/2023

**Devant le Jury Composé de :**

<b>Nom et Prénom</b>	<b>Grade</b>	<b>Qualité</b>
<b>KARA TERKI Assia</b>	Professeure	Présidente
<b>BESSOUH Nadira</b>	Professeure	Encadrante
<b>AHMED BELBACHIR Wafaa</b>	MCA	Examinatrice

**Année universitaire :**  
2022-2023

---

# *Remerciements*

*Ce mémoire a été élaboré après de longues heures de recherche et de rédaction, pendant lesquelles j'ai reçu le précieux soutien de nombreuses personnes. Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à leur égard.*

*J'aimerais exprimer mes sincères remerciements à mon encadrante à l'école, **Pr. BESSOUH Nadira**. Pour la confiance qu'elle m'a accordée en me confiant des missions enrichissantes pour mon parcours étudiant a été précieuse. Je tiens également à la remercier pour sa disponibilité constante, ses conseils précieux et son soutien infaillible tout au long de la rédaction de ce mémoire.*

*Nous tenons également à remercier les membres du jury **Pr. KARA TERKI Assia** et **Dr. AHMED BELBACHIR Wafaa** d'avoir accepté à présider et examiner notre mémoire.*

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers tous les enseignants et l'équipe pédagogique de l'École Supérieure de Management de Tlemcen. Leur contribution essentielle à mon parcours universitaire a été inestimable. Leur expertise, leurs enseignements et leur soutien constant m'ont permis de progresser et de réussir mes études de manière significative. Je leur suis très reconnaissante pour leur dévouement et leur engagement envers notre formation académique.*

*Merci à vous tous...*

---

# *Dédicaces*

*Je dédie humblement ce modeste travail aux personnes les plus chères à mon cœur ;*

*Aux **membres de ma famille** qui ont constamment été présents pour moi, m'apportant un soutien moral, spirituel et émotionnel inestimable. Leur amour, leur encouragement et leur soutien inconditionnels ont été une source de motivation et de force tout au long de ce parcours. Leur présence et leur soutien ont été essentiels pour surmonter les défis et atteindre mes objectifs académiques. Je leur suis profondément reconnaissante pour leur soutien indéfectible et je dédie ce travail en témoignage de ma gratitude et de mon amour pour eux.*

*A mes **chers grands-parents**, qui nous ont quittés avant d'avoir la chance de voir la réussite de leur petite-fille. Leur soutien, leur amour et leurs encouragements resteront à jamais gravés dans mon cœur. Puisse Dieu le Tout-Puissant accueillir leurs âmes dans son vaste paradis et les combler de paix éternelle. Je suis profondément reconnaissante pour tout ce qu'ils ont fait pour moi et je dédie ce travail en leur honneur, en souvenir de leur amour et de leur influence positive dans ma vie.*

*A mes **chers ami(e)s**, qui ont été une source de soutien inestimable tout au long de ce parcours. Leur présence constante et leur soutien inébranlable ont été un pilier solide dans les moments les plus difficiles. Leurs encouragements, leur écoute bienveillante et leur amitié sincère ont été une véritable source de réconfort et de motivation. Je suis profondément reconnaissante de les avoir à mes côtés et je leur dédie ce travail en témoignage de mon appréciation et de ma reconnaissance pour leur soutien indéfectible.*

---

# Sommaire

## **Introduction Générale**

### **CHAPITRE I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

Section 1 : Comprendre l'internationalisation des PME ..... 16

Section 2 : Principes fondamentaux de l'exportation..... 25

### **CHAPITRE II : La performance à l'exportation des PME**

Section 1 : Généralités sur la performance en entreprise ..... 58

Section 2 : Les déterminants de la performance à l'exportation ..... 63

### **CHAPITRE III : Etude empirique sur un échantillon des PME exportatrices**

Algériennes

Section 1 : Méthodologie de l'étude et présentation de l'échantillon ..... 77

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats..... 80

**Conclusion Générale ..... Error! Bookmark not defined.98**

---

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les raisons de l'internationalisation des entreprises .....	19
Tableau 2 : Les obstacles internes de l'exportation .....	40
Tableau 3 : Les obstacles externes de l'exportation .....	41
Tableau 4 : L'analyse PESTEL .....	43
Tableau 5: Les exportations des hydrocarbures et hors hydrocarbures.....	46
Tableau 6 : Les exportations des hydrocarbures et hors hydrocarbures.....	47
Tableau 7 : Principaux produits hors hydrocarbure exporté.....	48
Tableau 8 : Caractère multidimensionnel de la performance .....	60
Tableau 9 : La classification des indicateurs de mesure économiques .....	68
Tableau 10 : La classification des indicateurs de mesure non économique .....	69
Tableau 11 : La classification des indicateurs Selon Shoaming Zoo, .....	70
Tableau 12 : La classification des indicateurs de mesure selon Sousa .....	70
Tableau 13 : Les valeurs des contributions factorielles .....	93
Tableau 14 : Les valeurs de la fiabilité composé.....	94
Tableau 15 : Les valeurs de la fiabilité L'alpha de Cronbach .....	95
Tableau 16 : Validité convergente .....	95
Tableau 17 : Validité discriminante.....	96
Tableau 18 : La variance expliquée et le test de prédiction pertinente .....	97
Tableau 19 : Résultats des hypothèses .....	101

---

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle conceptuel .....	12
Figure 2 : Les formes d'internationalisation .....	19
Figure 3 : Modèle Uppsala .....	21
Figure 4 : Les parts des principaux clients de l'Algérie- année 2020.....	47
Figure 5: La performance selon Robert Kaplan et David Norton.....	61
Figure 6 : Composantes de la performance selon le modèle de Gilbert.....	62
Figure 7 : L'avantage concurrentiel de la firme à partir de ses ressources .....	65
Figure 8 : Les facteurs de la contingence selon Mintzberg .....	67
Figure 9 : Modèle du comportement marketing à l'exportation.....	71
Figure 10 : Modèle de la performance et de la stratégie du marketing à l'exportation.....	72
Figure 11 : Modèle de la performance à l'exportation selon Stottinger et Holzmuller.....	73
Figure 12 : Les items des deux variables de recherches.....	79
Figure 13 : Répartition des entreprises selon la date de création.....	80
Figure 14 : Les Fréquence de la répartition de L'activité de l'entreprise.....	81
Figure 15 : La répartition selon L'activité de l'entreprise.....	81
Figure 16 : La répartition des entreprises selon la wilaya .....	82
Figure 17 : La répartition selon la Wilaya.....	82
Figure 18 : Répartition selon la taille.....	83
Figure 19 : Répartition des entreprises selon la taille .....	83
Figure 20 : Les nombres d'année d'activité à l'international .....	83
Figure 21 : Répartition des entreprises en fonction de la date du début d'exportation.....	84
Figure 22 : Les entreprises les plus anciennes dans les activités d'exportation .....	85
Figure 23 : Répartition des produits/ services exportés .....	85
Figure 24 : Les marchés cibles .....	86
Figure 25 : Répartition de l'échantillon suivant le pays de destination .....	86
Figure 26 : les parts de chiffres d'affaires réalisées à l'exportation .....	88
Figure 27 : La répartition des parts des chiffres d'affaires réalisées à l'exportation .....	88
Figure 28 : Répétitions des réponses aux questions du questionnaire .....	90
Figure 29 : La variation et le coefficient de variation pour le questionnaire.....	92
Figure 30 : Modèle après correction des erreurs.....	94
Figure 31 : Modèle final.....	99

---

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>ALGEX</b>	Agence Nationale de Promotion du Commerce
<b>ANEXAL</b>	Associaton Nationale des Exportateurs Algérien
<b>ASJP</b>	Algerian Scientific Journal Platform
<b>CA</b>	Chiffre d’Affaire
<b>CAGEX</b>	Compagnie Algérienne d’Assurance et de Garantie des Exportations
<b>DEE</b>	Défis à l’exportation des entreprises
<b>FMI</b>	Fond Monétaire International
<b>FSE</b>	Facteurs de succès à l’exportation
<b>IDE</b>	Investissement Direct à l’Étranger
<b>INS</b>	Institut National Des statistiques
<b>OECD</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>ONAFEX</b>	Office national des foires et expositions
<b>ONC</b>	Organisation Mondiale de Commerce
<b>PEE</b>	Performance à l’exportation des entreprises
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprises
<b>SAFEX</b>	Société Algérienne des Foires des Exportations
<b>SME</b>	Small and medium enterprises
<b>STI</b>	Sous Traitance Internationale
<b>TBP</b>	Tableau de Bord Prospectif

---

# Introduction Générale

---

# Introduction Générale

---

## Introduction Générale :

Actuellement , l'internationalisation des petites et moyennes entreprises (PME) est devenue essentielle pour assurer leur survie et leur développement face à la concurrence mondiale (Sanyal et al, 2020)<sup>1</sup>.

Dans le cas présent, l'exportation est l'un des principaux moyens d'internationalisation pour les PME, car cette stratégie est relativement simple à mettre en œuvre ( Hassan et al, 2022)<sup>2</sup>.

Elle leur offre l'opportunité d'accéder à de nouveaux marchés, d'élargir leur base de clients et de stimuler leur croissance. En effet, en se lançant sur les marchés internationaux, ces PME ont la possibilité de diversifier leurs ressources de revenus et d'améliorer leur compétitivité.

Cependant, le succès de l'exportation pour les PME ne repose pas uniquement sur la simple expansion géographique, mais également sur leur capacité à performer efficacement sur les marchés internationaux.

En outre, la performance à l'exportation fait référence à la mesure de la réussite d'une entreprise dans ses activités d'exportation. Elle englobe différents aspects liés à la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs commerciaux, à se positionner sur les marchés internationaux et à générer des résultats positifs à travers ses activités d'exportation (Safari & Salman, 2020)<sup>3</sup>.

La performance à l'exportation peut être évaluée à travers divers indicateurs et critères, tels que le chiffre d'affaires réalisé à l'exportation, la part de marché à l'international, la croissance des ventes à l'étranger, la rentabilité des opérations d'exportation, la diversification des marchés cibles, la satisfaction des clients internationaux, et la réputation de l'entreprise sur les marchés internationaux.

Il est important de souligner que la performance à l'exportation peut varier en fonction des caractéristiques propres à chaque entreprise et à son secteur d'activité (Cheriet & Maurel, 2020)<sup>4</sup>.

Les caractéristiques clés qui influencent la performance à l'exportation peuvent inclure la taille de l'entreprise, sa capacité d'innovation, sa connaissance des marchés étrangers, sa compétitivité, sa capacité à s'adapter aux exigences réglementaires internationales, ses ressources financières et humaines disponibles, ainsi que son réseau de partenaires commerciaux et de distribution à l'étranger. Par ailleurs, il convient de noter que la performance à l'exportation ne se limite pas uniquement aux résultats financiers. Elle englobe également des aspects

---

<sup>1</sup> Sanyal, S., Hisam, M. W et Baawain, A. (2020). Challenges facing Internationalization of SME's in emerging economies : A study on OECD model. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Volume 17, Numéro 2, pages 281-289.

<sup>2</sup> Hassan, M. S., Kausar, A. & Arshed, N., (2022). Investigating export determinants: A time series evidence from Canada. *Sage Open*, Volume 12, Numéro2.

<sup>3</sup> Safari, A et Salman Saleh, A. (2020). Key determinants of SME's export performance : aresource based viw and contingency theory approach using potential mediators. *Journal of business and industrial marketing*. Volume 35, Numéro 4, pages 635-654.

<sup>4</sup> Cheriet.F et Maurel.C (2020). Etre petit et réussir à l'export : étude de dix cas d'entreprises viticoles françaises. *Management International*. Volume 24, Numéro 6, pages 114-126.

---

## **Introduction Générale**

---

qualitatifs tels que la qualité des produits ou services exportés, la gestion efficace des chaînes d'approvisionnement internationales, et d'adaptation aux besoins spécifiques des marchés étrangers, ainsi que la création et le maintien de relations solides avec les partenaires et clients à l'étranger.

Dans le contexte spécifique des PME algériennes du secteur agroalimentaire, l'exportation joue une importance particulière en raison de son potentiel à renforcer la compétitivité et la pérennité de ces entreprises sur les marchés internationaux.

L'Algérie, en tant que pays doté de ressources agricoles et agroalimentaires riches, présente un fort potentiel d'exportation dans ce secteur. Cependant, les PME algériennes du secteur agroalimentaire sont confrontées à divers défis lorsqu'elles cherchent à s'internationaliser (Kamel, 2017<sup>5</sup> ; Bessouh et al, 2023<sup>6</sup>).

Ces défis incluent les contraintes liées à la réglementation, les barrières commerciales, les exigences de conformité, les problèmes logistiques et les différences culturelles. Pour surmonter ces obstacles et maximiser leur performance à l'exportation, il est crucial de mener une analyse de la situation actuelle.

Cependant, la performance à l'exportation est un enjeu crucial pour le développement économique du pays en voie de développement. Cependant, il existe différentes perspectives sur les facteurs qui favorisent ces performances. En Algérie, les PME sont confrontées à de nombreux obstacles qui entravent leurs activités d'exportation. Face à cette problématique, les décideurs sont préoccupés par la recherche de solutions pour surmonter ces défis et renforcer les déterminants internes de l'exportation, qui sont liés aux entrepreneurs et à l'environnement des affaires. Ainsi, il est essentiel d'évaluer ces différents facteurs afin de mettre en place des politiques et des mesures appropriées pour soutenir les PME algériennes dans leur parcours d'exportation.

A ce niveau, il est à noter que certains travaux à l'instar de l'étude de *Amor & Attouch, (2022)*<sup>7</sup> qui soulève que l'exportation est essentielle pour l'internationalisation des entreprises, mais nécessite une connaissance approfondie des marchés étrangers, une efficacité de production et des collaborations. Cet article se propose d'effectuer une analyse conceptuelle afin d'identifier les principaux facteurs qui contribuent à la performance accrue des entreprises à l'exportation. Ces facteurs, qu'ils soient internes ou externes, jouent un rôle essentiel. Les facteurs internes sont liés aux compétences et capacités de l'entreprise ainsi qu'aux caractéristiques de ses

---

<sup>5</sup> Kamel Warda, (2017), « L'internationalisation des PME algériennes : Un potentiel inexploité? », Revue Algérienne d'Economie et du Management, Volume 8, Numéro 2, pages 93-103.

<sup>6</sup> Bessouh.N., Iznasni.A., Ghafir.A., Messai.I., Touhouche.R., Arbaoui.O, (2023), « The Conquest of Foreign Markets by Algerian SMEs –The Challenges of Export Marketing », IJARIII, volume 9, Issue 2. ISSN (o) 2395-4396.Pages 2148-2154.

<sup>7</sup> Amor Jihane et Attouch Hicham, (2022), « Déterminants internes et externes de la performance à l'exportation : analyse conceptuelle », Volume3, Issue 1-1, pages 367-385.

---

## **Introduction Générale**

---

gestionnaires, tandis que les facteurs externes sont liés à l'environnement économique tant national qu'international dans lequel l'entreprise évolue.

Dans une autre étude de *Azouz et Kandi (2022)*<sup>8</sup> examine la relation entre la taille, l'ancienneté et la performance à l'exportation des entreprises de la wilaya d'Alger, mesurée par l'intensité de leurs exportations. L'analyse a été réalisée sur un échantillon de 51 entreprises exportatrices hors du secteur des hydrocarbures de la wilaya d'Alger. Les résultats de la recherche révèlent l'absence de corrélation significative entre l'ancienneté des entreprises et leur performance à l'exportation. D'autre part, une relation négative et statistiquement significative est établie entre la taille des entreprises et leur performance à l'exportation.

Aussi, l'étude de *Arrouche (2017)*<sup>9</sup> a tenté d'analyser le rôle des compétences des entreprises exportatrices algériennes. La recherche met en évidence l'influence significative des compétences de l'équipe dirigeante, des compétences productives, des compétences informationnelles et des compétences marketing sur la performance des entreprises à l'exportation. Toutefois, les résultats soulignent que le manque des compétences à l'exportation explique en partie les faibles performances des entreprises algériennes sur les marchés étrangers. Il serait donc ambitieux que ces entreprises concentrent leurs efforts sur l'acquisition et le développement des compétences à l'export.

*Benbrahim (2012)*<sup>10</sup> montre que l'amélioration de la performance à l'exportation des entreprises est un sujet d'intérêt majeur dans le domaine du commerce international. Plusieurs facteurs ont été identifiés comme étant déterminants pour le succès des entreprises sur les marchés étrangers. Cette étude propose une approche novatrice en se concentrant sur l'impact des compétences linguistiques des employés sur la performance à l'exportation des entreprises. En utilisant des méthodes statistiques avancées, l'analyse révèle une corrélation positive et significative entre les compétences linguistiques des employés et la capacité des entreprises à pénétrer de nouveaux marchés internationaux. Les entreprises dont les employés maîtrisent plusieurs langues ont une plus grande facilité à communiquer avec des clients internationaux, à négocier des contrats et à s'adapter aux spécificités culturelles de différents pays.

En se basant sur les éléments présentés précédemment, notre travail vise à répondre la question de recherche suivante :

---

<sup>8</sup> Azouz Hadia et Kandi Mohamed Amine, (2022), « Etude de la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et l'intensité à l'exportation: cas d'entreprises exportatrices algériennes », ASJP, Volume 9, Numéro 3, pages 138-159.

<sup>9</sup> Arrouche Nacera, (2017), « Les compétences de l'entreprise et la performance à l'exportation : quelle analyse pour les entreprises exportatrices algériennes hors hydrocarbures », ASJP, Revue Algérienne des ressources humaines, Volume 1, Numéro 2, pages 81-95.

<sup>10</sup> Benbrahim Salem, (2012), « Les déterminants de la stratégie marketing et de la performance à l'export des PME Tunisiennes », Revue Tunisienne d'Economie et de Gestion, Volume 31, Numéro 12, pages 1-36.

---

## **Introduction Générale**

*Dans quelle mesure les facteurs de succès à l'exportation ont-ils un impact sur la performance à l'exportation des PME Algériennes ?*

Et pour éclaircir encore plus notre problématique, nous avons établi une hypothèse fractionnée en deux sous hypothèses.

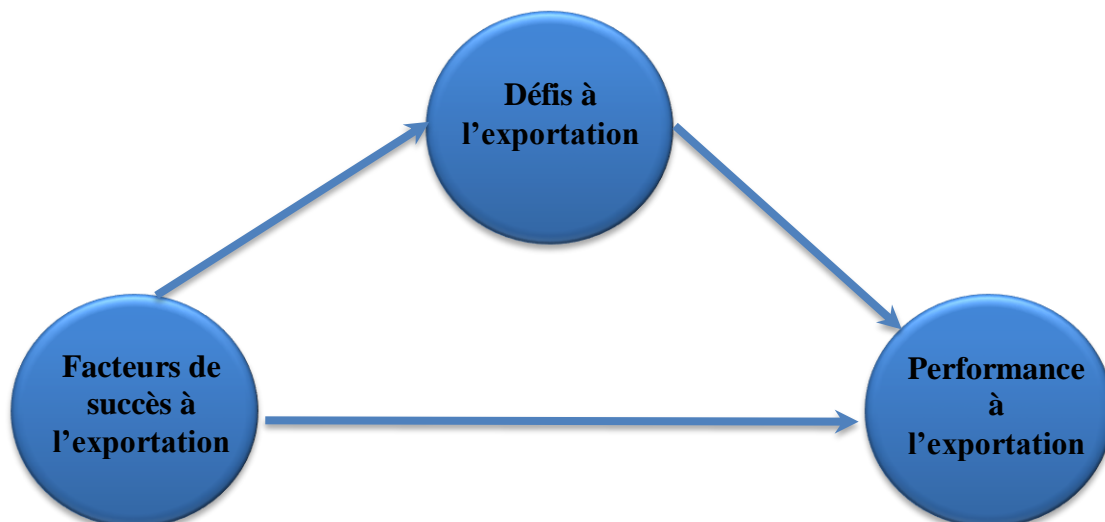
**H1** : Les facteurs de succès à l'exportation ont un impact sur la performance à l'exportation

**H1.1** : Les facteurs de succès à l'exportation influencent les défis à l'export des PME Algériennes

**H1.2** : Les performances des entreprises exportatrices influencent les défis à l'exportation des PME Algériennes

La figure ci-dessous décrit notre modèle conceptuel

**Figure 1 : Modèle conceptuel**



**Source : élaboré par nos soins**

### **Raisons du choix et intérêt du sujet :**

- Les raisons du choix de ce sujet de recherche résident dans le fait que ce domaine a été largement étudié, mais il existe très peu d'études menées en Algérie. Cependant, analyser la performance à l'exportation des PME algériennes permet de mieux comprendre les défis et d'identifier les solutions spécifiques adaptées à ce contexte
- L'exportation offre aux PME algériennes de nouvelles opportunités de croissance et d'expansion en leur permettant d'accéder à des marchés plus vastes et diversifiés. Étudier

## **Introduction Générale**

---

les facteurs qui influencent leur performance à l'exportation est essentiel pour maximiser leur potentiel de réussite et de développement.

**Objectifs de l'étude :** L'objectif de cette recherche vise à :

- Comprendre les facteurs de succès des PME Algériennes sur les marchés internationaux.
- Évaluer les performances des PME exportatrices Algériennes, en examinant des indicateurs tels que le chiffre d'affaires à l'exportation, la part de marché, la rentabilité et la croissance.

**Structure de l'étude :** La recherche est structurée de la manière suivante :

- Une première partie constituée de deux chapitres :
    - Le premier chapitre porte sur les fondements de l'exportation.
    - Le deuxième chapitre porte sur le cadre théorique de la performance et son impact sur l'exportation.
  - Une deuxième partie aborde l'étude empirique sur la performance à l'exportation des PME algériennes du secteur agroalimentaire.
-

**Chapitre I :**  
**L'exportation le mode le plus  
courant de l'internationalisation**

---

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

### **Introduction :**

La prospection de nouveaux marchés devient urgente notamment pour les PME en recherche de croissance. L'exportation est un élément essentiel du parcours international des entreprises, notamment pour les petites et moyennes entreprises (PME). Cela leur offre une opportunité incontournable de croissance, d'expansion et de pérennité dans un marché mondial de plus en plus compétitif. Toutefois, l'exportation des PME présente des défis complexes qui nécessitent une compréhension approfondie à la fois sur le plan théorique et pratique.

Ce chapitre vise donc à fournir une compréhension approfondie de l'exportation et des raisons qui poussent certaines PME à choisir cette voie pour leur croissance. Selon Sousa Martinez-Lopez et Coelho (2008), la survie et l'expansion des entreprises, ainsi que la croissance économique des pays, dépendent largement d'une meilleure compréhension des déterminants qui influencent leur performance à l'exportation. C'est pourquoi ces déterminants seront explicités dans ce chapitre qui est divisé en deux sections :

La première s'articule autour d'une présentation de l'internationalisation, caractéristique et différentes formes.

La deuxième section sera dédiée aux fondements de l'exportation allant de la définition jusqu'aux déterminants.

---

# **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

---

## **Section 1 : Comprendre l'internationalisation des PME**

De nombreuses petites et moyennes entreprises (PME) considèrent désormais l'internationalisation comme une nécessité stratégique. Certaines d'entre elles, qui étaient auparavant protégées sur leurs marchés locaux, ont choisi d'étendre leurs activités à l'échelle mondiale en ciblant de nouveaux marchés à l'étranger. Cette expansion peut prendre différentes formes, telles que l'exportation des biens et services, la vente de brevets ou les investissements directs à l'étranger (IDE).

En outre, l'internationalisation a connu une croissance exponentielle grâce à l'avancement des technologies de communication et au développement des transports. Ces progrès ont facilité les échanges commerciaux à l'échelle mondiale, créant ainsi un environnement propice au développement des entreprises multinationales et des chaînes d'approvisionnement mondiales.

### **1.1. Définition de l'internationalisation :**

La littérature fournit une variété de définitions de l'internationalisation de l'entreprise ; Selon Johanson et Vahlne (1977), l'internationalisation est un processus progressif par lequel les entreprises élargissent leur présence sur les marchés étrangers<sup>11</sup>.

L'internationalisation peut également être définie comme le processus par lequel les entreprises s'implantent dans des pays étrangers pour bénéficier des avantages spécifiques de ces pays, tels que les ressources naturelles, les marchés ou les compétences techniques (Dunning, 1980)<sup>12</sup>.

Il est bien connu, que l'internationalisation des entreprises est un processus stratégique qui vise à étendre les activités commerciales au-delà des frontières nationales. Son objectif principal est de permettre aux entreprises de profiter des opportunités offertes par les marchés étrangers et de réaliser divers avantages et bénéfices. Il convient cependant de souligner que les objectifs spécifiques de l'internationalisation peuvent varier en fonction, de chaque entreprise, de son secteur d'activité, de ses ressources et de sa stratégie globale.

### **1.2. Les objectifs de l'internationalisation :**

Selon Johanson et Vahlne (1977), les principaux objectifs de l'internationalisation sont les suivants :

---

<sup>11</sup> Johanson Jan Et Vahlne Jan-Erik, (1977). « The Internationalization Process Of The Firm-A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments ». *Journal Of International Business Studies*, Volume, Numéro 1, P25.

<sup>12</sup> Dunning John (1980). « Toward An Eclectic Theory Of International Production: Some Empirical Tests ». *Journal Of International Business Studies*, Volume 1, P12.

---

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

- L'apprentissage progressif : l'internationalisation est un processus graduel dans lequel les entreprises apprennent progressivement à connaître les marchés étrangers. Elles acquièrent des connaissances sur les préférences des consommateurs, les réglementations locales, les pratiques commerciales, etc. Cet apprentissage leur permet d'adapter leurs stratégies et leurs opérations pour réussir sur les marchés internationaux.
- L'opportunité d'investissement à long terme pour les entreprises. En établissant des relations solides avec des partenaires commerciaux et des clients étrangers, les entreprises peuvent développer des liens durables qui favorisent la croissance et la rentabilité à long terme. Cela peut inclure la mise en place de filiales, coentreprises ou de partenariats stratégiques dans des marchés étrangers.

En somme, l'internationalisation permet aux entreprises d'apprendre et de s'adapter aux marchés étrangers tout en créant des opportunités d'investissement à long terme pour assurer leur croissance et leur succès sur le plan international.

D'autre part, Rugman (1986) propose une approche axée sur la recherche d'avantages spécifiques aux entreprises grâce à leur expansion internationale. Selon cette approche, les principaux objectifs de l'internationalisation sont les suivants :

- Accès à des ressources et des actifs uniques : l'internationalisation permet aux entreprises d'accéder à des ressources et des actifs spécifiques aux marchés étrangers, tels que des matières premières, des technologies avancées, des compétences techniques ou des talents spécifiques. Cela leur offre un avantage concurrentiel en exploitant ces ressources pour soutenir leur croissance et leur développement.
  - Exploitation d'avantages spécifiques aux marchés étrangers : L'internationalisation permet aux entreprises de tirer parti des avantages spécifiques offerts par les marchés étrangers, tels que des opportunités de croissance plus élevées, une demande différente ou des conditions économiques favorables. En se développant sur ces marchés, les entreprises peuvent exploiter ces avantages pour améliorer leur position concurrentielle.
  - Réduction des coûts et amélioration de l'efficacité : L'internationalisation peut permettre aux entreprises de réduire les coûts en tirant parti des économies d'échelle, des avantages de localisation ou des différences de coûts de production entre les pays. Elle peut également favoriser une amélioration de l'efficacité opérationnelle grâce à des processus de production plus efficaces ou à une utilisation optimale des ressources.
  - Réduction des risques et de la volatilité : L'internationalisation peut aider les entreprises à réduire leur dépendance à l'égard d'un seul marché ou d'une seule région, ce qui réduit les risques liés à la volatilité économique, aux fluctuations monétaires ou aux changements
-

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

politiques. En diversifiant leurs activités à l'échelle internationale, les entreprises peuvent atténuer ces risques et améliorer leur résilience.

- Création d'une base solide pour la croissance future : L'internationalisation permet aux entreprises de créer une base solide pour leur croissance future en élargissant leur portée géographique, en accédant à de nouveaux marchés et en établissant des relations avec des partenaires internationaux. Cela offre des opportunités de croissance supplémentaires et une expansion durable à long terme.
- En résumé, selon l'approche de Rugman, l'internationalisation vise à rechercher des avantages spécifiques aux entreprises en accédant à des ressources et des actifs uniques, en exploitant les avantages des marchés étrangers, en réduisant les coûts et les risques, et en créant une base solide pour la croissance future.

### **1.3. Les formes d'internationalisation :**

Les entreprises peuvent adopter différentes formes d'internationalisation en fonction de leurs objectifs, de leurs ressources et de leur stratégie globale. Ces formes d'internationalisation offrent aux entreprises des moyens variés pour entrer sur les marchés étrangers, accéder à de nouvelles opportunités et maximiser leur compétitivité à l'échelle mondiale.

La licence et le franchisage, où les entreprises accordent des licences ou des franchises à des partenaires étrangers pour utiliser leur marque, leurs technologies ou leurs méthodes de gestion. Cela permet à l'entreprise de se développer sur les marchés internationaux en exploitant les ressources et les compétences de ses partenaires.

L'investissement direct à l'étranger (IDE) est une autre forme d'internationalisation où les entreprises établissent une présence physique directe à l'étranger, que ce soit par l'ouverture de filiales, de succursales ou d'usines de production. Cela leur permet de contrôler directement leurs opérations à l'étranger et d'exploiter les avantages locaux.

On a aussi les acquisitions ou les fusions internationales offrent aux entreprises une opportunité d'internationalisation en acquérant ou en fusionnant avec des entreprises étrangères. Cela leur permet d'entrer rapidement sur les marchés internationaux en bénéficiant des ressources, des compétences et de la présence établie de l'entreprise cible.

La sous-traitance internationale (STI), ou externalisation internationale est considéré aussi comme une forme d'internationalisation qui désigne le fait qu'une entreprise confie à un prestataire étranger une partie de ses activités. Dans ce modèle, l'entreprise donneuse d'ordre délègue des tâches, processus ou services spécifiques à un fournisseur étranger, appelé sous-traitant international.

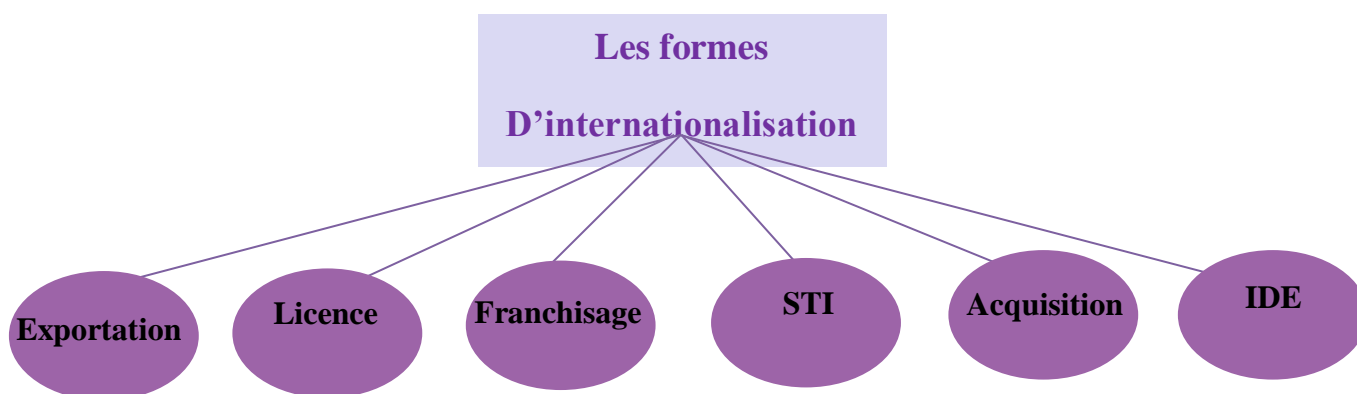
---

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

Ces différentes formes d'internationalisation offrent aux entreprises des options flexibles pour étendre leur présence à l'étranger et exploiter les opportunités sur les marchés internationaux. Chaque forme présente ses avantages et ses défis spécifiques, et le choix de la forme appropriée dépendra des caractéristiques de l'entreprise, de ses ressources et de ses objectifs sur les marchés internationaux.

Parmi les diverses formes d'internationalisation, l'exportation est généralement considérée comme la méthode la plus répandue et la plus accessible pour les entreprises qui aspirent à s'internationaliser.

Figure 2 : Les formes d'internationalisation



**Source :** Azouani Nacer, Bouyahiaoui Nasser et Douar Brahim, (2014), « Analyse du processus d'internationalisation des PME Algériennes », ASJP, Revue des reformes Économique et intégration dans l'économie mondiale, Volume 9, Numéro 18, p 174.

### 1.4. Les raisons de l'internationalisation :

De plus en plus d'entreprises cherchent à étendre leurs opérations au-delà des frontières nationales. Mais quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à adopter une telle stratégie ? Qu'est-ce qui motive cette volonté d'expansion à l'échelle internationale ?

Le tableau suivant résume les raisons de l'internationalisation des entreprises :

Tableau 1 : Les raisons de l'internationalisation des entreprises

<b>Éviter les barrières protectionnistes</b>	<b>Éviter les barrières commerciales telles que les tarifs douaniers et les réglementations restrictives, ce qui facilite l'accès aux marchés étrangers.</b>
<b>Conquête des marchés internationaux</b>	Réaliser des économies d'échelle en atteignant de nouveaux marchés et en étendant le cycle de vie de leurs produits. Cela leur offre également la possibilité de tirer parti de la demande croissante dans d'autres pays.
<b>Accès à des ressources spécifiques</b>	Accéder à des sources d'intrants spécifiques tels qu'une main-d'œuvre peu coûteuse, des matières premières, des connaissances techniques et des compétences spécialisées. De plus, certains pays offrent un climat adapté pour la production de certains produits.

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

<b>Avantages offerts par les gouvernements</b>	Bénéficiaire d'incitations et d'assistance financière offerte par les gouvernements pour encourager l'expansion internationale. Cela peut prendre la forme de subventions, de réductions fiscales ou d'autres mesures incitatives.
<b>Répartition du risque</b>	Diversifier le portefeuille de risques de l'entreprise.

**Source :** Les données de Bagdi Aicha, (2022), « Résumé des cours : Management des affaires internationales (M1-FCI) », Faculté SEGC Département des Sciences Commerciales, Université de Bejaia.

### 1.5. Processus d'internationalisation :

Le processus d'internationalisation des entreprises implique une série d'étapes et de décisions stratégiques visant à étendre leurs activités au-delà des frontières nationales. Cela peut inclure des étapes telles que l'identification des opportunités sur les marchés étrangers, l'évaluation des risques et des avantages, le choix des modes d'entrée appropriés. Ce processus peut suivre plusieurs approches :

#### 1.5.1. L'approche behavioriste :

L'approche behavioriste propose deux modèles pour comprendre l'internationalisation des entreprises : Le modèle d'Uppsala de Johanson et Vahlne en 1977, et le modèle d'innovation de Bilkey et Tesar en 1977. Ces modèles partagent une vision commune selon laquelle l'internationalisation est un processus linéaire qui suit une séquence d'étapes réactives. Selon ces modèles, les entreprises commencent par se concentrer sur les marchés proches et familiers avant de s'étendre progressivement vers des marchés plus éloignés. Ce processus d'internationalisation est motivé par l'apprentissage et l'adaptation aux réalités des marchés étrangers, en réaction aux opportunités et aux défis rencontrés en cours de route.

- **Le modèle d'Uppsala :**

Selon le modèle d'Uppsala, les entreprises commencent leur processus d'internationalisation en se concentrant sur leur marché domestique, où elles ont une connaissance approfondie de l'environnement et des réseaux d'affaires. Elles développent ensuite des activités d'exportation vers des marchés géographiquement proches et culturellement similaires, où les risques perçus sont plus faibles.

Le modèle d'Uppsala met l'accent sur le rôle de l'apprentissage progressif dans le processus d'internationalisation. Les entreprises accumulent des connaissances spécifiques sur les marchés étrangers grâce à l'expérience et à l'interaction avec des partenaires locaux. Ces connaissances

---

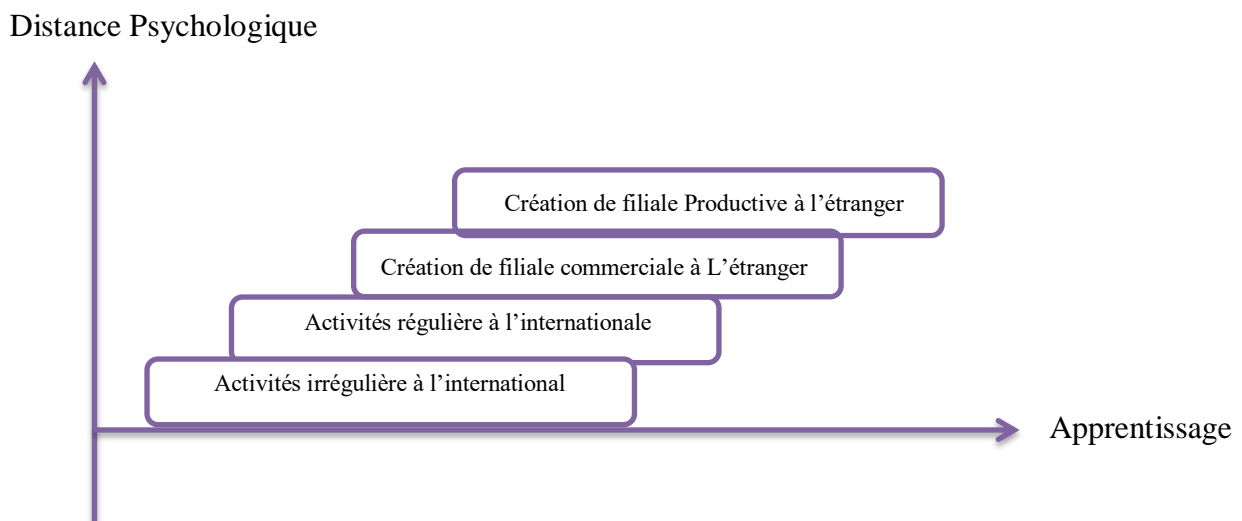
## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

permettent aux entreprises de prendre des décisions plus informées et de s'engager dans des marchés plus éloignés et différents au fil du temps.

Une autre caractéristique du modèle d'Uppsala est l'importance des relations inter-organisationnelles dans le processus d'internationalisation. Les entreprises cherchent à établir des liens avec des partenaires locaux pour bénéficier de leur expertise et de leurs réseaux, ce qui facilite leur expansion internationale.

En résumé, le modèle d'Uppsala propose une approche progressive de l'internationalisation, où les entreprises s'étendent graduellement vers des marchés étrangers en se basant sur l'apprentissage et l'adaptation. Ce modèle met l'accent sur l'importance de l'expérience et des relations inter organisationnelles dans le processus d'internationalisation des entreprises.

**Figure 3 : Modèle Uppsala**



**Source :** Azouani Nacer, Bouyahiaoui Nasser et Douar Brahim, (2014), « Analyse du processus d'internationalisation des PME Algériennes », ASJP, Revue des reformes Économique et intégration dans l'économie mondiale, Volume 9, Numéro 18, p167.

- **Le modèle d'innovation :**

Le modèle d'innovation, également connu sous le nom de modèle I-Model, est une approche théorique qui explique l'internationalisation des entreprises en mettant l'accent sur l'importance de l'innovation. Selon ce modèle, les entreprises s'engagent dans des activités d'internationalisation afin de bénéficier de nouvelles idées, technologies, ressources ou marchés qui favorisent leur croissance et leur avantage concurrentiel.

Le modèle d'innovation considère l'internationalisation comme une réponse à la recherche de nouvelles opportunités et de nouvelles sources d'innovation. Les entreprises cherchent à étendre leurs activités au-delà des frontières nationales pour accéder à des marchés étrangers et exploiter

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

leur potentiel innovant. Elles peuvent introduire des produits ou des services innovants sur ces marchés, tirant ainsi parti de leur avantage compétitif.

### **1.5.2. L'approche économique :**

- **La théorie des coûts de transaction :**

Il s'agit d'une théorie développée par Oliver Williamson dans les années 1970, est une approche économique qui explique les choix d'organisation des transactions économiques entre les entreprises. Cette théorie met l'accent sur les coûts liés à la coordination et à la gestion des transactions, et cherche à déterminer quelle forme d'organisation (interne ou externe) est la plus efficace pour minimiser ces coûts. Elle fournit un cadre pour comprendre les décisions d'internationalisation en tenant compte des coûts de transaction associés aux activités économiques réalisées à l'étranger.

La théorie des coûts de transactions permet d'analyser les choix d'organisation des activités internationales en fonction des coûts associés. Lorsque les coûts de transaction sont élevés dans un contexte international, les entreprises peuvent opter pour des formes d'organisation plus intégrées, telles que l'établissement de filiales à l'étranger ou l'acquisition d'entreprises locales.

Ces formes d'organisation permettent de réduire les coûts de transaction en facilitant la coordination et la gestion des opérations internationales, par contre si les coûts de transaction sont relativement faibles ou lorsque les entreprises disposent de ressources spécifiques qui peuvent être mieux exploitées par des partenaires externes, elles peuvent choisir de recourir à des contrats de coopération, tels que des accords de licence, de franchise ou de coentreprise, pour accéder aux marchés étrangers. Ces contrats permettent de partager les risques et les coûts de transaction tout en exploitant les avantages spécifiques de chaque partenaire.

Donc, la théorie des coûts de transactions offre une perspective analytique pour comprendre les décisions d'internationalisation en tenant compte des coûts associés à la coordination et à la gestion des transactions internationales. Elle aide les entreprises à évaluer les avantages et les inconvénients des différentes formes d'organisation pour leurs activités internationales, en fonction des coûts de transaction spécifiques à chaque situation.

- **Le paradigme OLI :**

Également connu sous le nom de paradigme électrique permet de fournir une approche théorique pour soutenir les choix stratégiques des entreprises qui souhaitent s'internationaliser.

Il permet de réorganiser et de prioriser les différents facteurs qui stimulent l'internationalisation, tout en exposant les différentes modalités d'internationalisation qui conviennent à chaque combinaison de ces facteurs de stimulation.

---

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

Le paradigme OLI se fonde sur trois facteurs clés<sup>13</sup> :

Avantages de propriété (ownership advantages)	Localisation des avantages (Location advantages)	Avantages internes (Internalization advantages)
Basé sur des actifs intangibles et des positions acquises, est un prérequis crucial pour l'internationalisation des entreprises. Il permet de se démarquer de la concurrence et de proposer une proposition de valeur unique sur les marchés étrangers. Cet avantage renforce la capacité d'adaptation, l'innovation et la réussite de l'entreprise à l'échelle internationale. -La question qui se pose: Quelle entreprise peut s'internationaliser?	L'approche basée sur le développement spatial de l'entreprise met en évidence l'importance des avantages de localisation (L) des différents pays d'accueil pour la prise de décision. Ces avantages incluent les avantages comparatifs et les dotations en facteurs des pays par rapport à la situation de l'entreprise, tels que la facilité de transport, l'accessibilité de la main-d'œuvre, les barrières culturelles et réglementaires, etc. Cette approche considère ces facteurs clés pour déterminer la localisation optimale des activités de l'entreprise à l'international. -La question qui se pose: Ou va-t-elle exploiter cet avantage spécifique?	La décision de l'entreprise en matière d'internationalisation est basée sur l'évaluation comparative des coûts de transaction (1). Si les coûts de transaction par le biais du marché sont faibles par rapport aux coûts de contrôle des activités en interne, il est préférable d'opter pour l'exportation. En revanche, si les coûts de transaction sont élevés par rapport aux avantages de l'internationalisation (avantage d'internalisation), il est souhaitable d'établir une filiale détenue à 100% à l'étranger. Ainsi, la décision est prise en fonction de l'évaluation des coûts relatifs et des avantages de chaque option d'internationalisation. -Comment va-t-elle exploiter cet avantage?

**Source :** Abderraouf Bouguerba, (2021), « La Performance A L'exportation: Cas Des Pme Tunisiennes », Mémoire De Master, Université Du Québec, Canada, P20.

### 1.5.3. L'approche par les réseaux :

L'approche par les réseaux, développée à partir des travaux de l'école d'UPPSALA, met en évidence l'importance de la position de l'entreprise dans son réseau dans le processus d'internationalisation. Le réseau comprend les relations d'échange entre l'entreprise, ses clients, fournisseurs, distributeurs, concurrents et autres acteurs.

L'approche par les réseaux est particulièrement pertinente pour les petites entreprises, où le développement d'un réseau avec d'autres acteurs est essentiel. Elle met en évidence la diversité et la complexité du processus d'internationalisation des entreprises, qui varie d'un pays à l'autre en fonction des spécificités locales et institutionnelles. Le concept de ressources joue un rôle central

<sup>13</sup> Abderraouf Bouguerba, (2021), « La Performance A L'exportation: Cas Des Pme Tunisiennes », Mémoire De Master, Université Du Québec, Canada, P20.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

Dans le processus d'internationalisation, permettant aux entreprises de saisir les opportunités sur les marchés étrangers en utilisant leurs connaissances et leurs ressources financières et entrepreneuriales.

---

# **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

## **Section 2 : Principes fondamentaux de l'exportation**

L'exportation est un élément essentiel du commerce international, offrant de nombreuses opportunités aux entreprises et contribuant au développement économique des pays.

Cependant, réussir sur les marchés internationaux nécessite des compétences spécifiques. Dans cette étude, nous nous concentrons sur les compétences des entreprises exportatrices en Algérie.

En combinant une revue approfondie de la littérature, nous cherchons à identifier les compétences clés qui jouent un rôle déterminant dans la performance à l'exportation de ces entreprises. Cette analyse vise à fournir des recommandations pratiques pour renforcer les compétences nécessaires à la réussite sur les marchés étrangers.

### **2.1. Définition de l'exportation :**

L'exportation peut être définie comme l'action de vendre des produits ou des services à des clients étrangers dans le but d'augmenter les revenus et de diversifier les marchés pour les entreprises. Voici quelques définitions de l'exportation provenant de différentes sources :

Selon Larousse l'exportation vient du latin « exportatio » et c'est l'action de vendre et d'expédier à l'étranger des produits nationaux<sup>14</sup>.

L'exportation est le fait de céder des produits et/ou services destinés à être commercialisés et vendus sur le marché étranger<sup>15</sup>.

L'exportation peut être définie aussi comme étant la vente de produits ou de services à des clients situés à l'étranger, à partir d'une base dans le pays d'origine ou dans un pays tiers

Les exportations sont les ventes déclarées par les unités statistique (entreprise, unité légale) à l'exportation (c'est à dire hors du pays de résidence) et qui comprennent les livraisons intracommunautaires<sup>16</sup>.

### **2.2. Les déterminants de l'exportation :**

En management, les déterminants sont des facteurs ou des variables qui ont un impact significatif sur la performance ou les résultats d'une entreprise ou d'une organisation. Ces déterminants peuvent être internes à l'organisation, tels que les ressources, les capacités et la stratégie, ou externes, tels que l'environnement économique, la concurrence, les réglementations gouvernementales et les tendances du marché. Les déterminants sont souvent étudiés dans le cadre

---

<sup>14</sup> Dictionnaire Larousse [En Ligne] Disponible Sur : <<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/exportation/32306>>, Consulté Le 01/02/2023.

<sup>15</sup> Jean François Emorine. Export : Tout Savoir Sur L'exportation. [En Ligne], Publié Le 7 Avril 2015, Disponible Sur : <<https://www.petite-entreprise.net/P-2863-136-G1-Export-Tout-Savoir-Sur-L-Exportation.html>>, Consulté Le 15/02/2023.

<sup>16</sup> Institut National De La Statistique Et Des Etudes Economiques. « Définitions, Méthodes Et Qualités », Publié Le 09 /11/2020, Disponible Sur : <<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/C1248>>, Consulté Le 17/02/2023.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

d'analyses de performance ou de modèles de prédiction de résultats. En identifiant les déterminants les plus importants, les entreprises peuvent mieux comprendre les facteurs qui influencent leur performance et ajuster leur stratégie en conséquence pour améliorer leurs résultats.

### **2.2.1. Les déterminants internes :**

Les caractéristiques de l'entreprise :

- **La taille :**

Les études sur l'impact de la taille de l'entreprise sur la performance export sont contradictoires et cela est dû au fait que la taille de l'entreprise dépend de plusieurs critères : le chiffre d'affaire, l'effectif,

Selon une étude menée par Archarungroj et Hoshino dans leur article intitulé « The Impact of Firm Size on Export Performance and Attitudes: An Empirical Study on Thailand Exporters » en 2005, les deux auteurs selon leur étude ont affirmé que le nombre d'employés n'est pas toujours un bon indicateur de la taille de l'entreprise<sup>17</sup>

L'étude de Majocchi(2005) utilise une approche quantitative basée sur une analyse de régression pour examiner l'impact de la taille de l'entreprise sur plusieurs mesures de performance à l'exportation, telles que la part des exportations dans le chiffre d'affaires total de l'entreprise, le nombre de pays exportateurs, et le niveau de diversification géographique des exportations, Les résultats de l'étude montrent une corrélation positive significative entre la taille de l'entreprise et sa performance à l'exportation, mesurée par la part des exportations dans le chiffre d'affaires total et le nombre de pays exportateurs. Cependant, la corrélation n'est pas significative pour la diversification géographique des exportations<sup>18</sup>.

Majocchi conclut que la taille de l'entreprise est un facteur important pour expliquer la performance à l'exportation, en particulier en termes de volume des exportations et de nombre de pays exportateurs. Les résultats suggèrent également que les entreprises de plus grande taille peuvent bénéficier d'un avantage compétitif sur les entreprises plus petites en matière d'exportation<sup>19</sup>.

Une autre étude a été menée par Czinkota et al. (1983) avait pour objectif d'examiner les différences entre les petites et moyennes entreprises (PME) qui exportent et celles qui n'exportent pas. Les auteurs ont analysé des données provenant d'une enquête réalisée auprès de

---

<sup>17</sup> Paiboon Archarungroj Et Yasuo Hoshino, (1998), « The Impact Of Firm Size On Export Performance And Attitudes: An Empirical Study On Thailand Exporters », Japanese Journal Of Administrative Science, Volume 12, Numéro 2, P82.

<sup>18</sup> Antonio Majocchi, Emanuele Bacchiocchib, Ulrike Mayrhoferc, (2005), « Firm Size, Business Experience And Export Intensity In Smes: A Longitudinal Approach To Complex Relationships », International Business Review, Volume 14, Issue 6, P729.

<sup>19</sup> Antoniob et al , (2005), Ibid.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

500 PME américaines, Les résultats ont montré que les entreprises exportatrices étaient significativement

plus grandes que les non-exportatrices en termes de nombre d'employés, de chiffre d'affaires et d'actifs totaux. De plus, les entreprises exportatrices étaient plus enclines à innover, à avoir une culture internationale et à utiliser des canaux de distribution plus sophistiqués que les non-exportatrices.

Les petites entreprises sont confrontées à des défis uniques lorsqu'il s'agit d'exporter, tels que des ressources financières et de gestion limitées et un manque d'informations sur les marchés d'exportation et les réglementations. Ces défis peuvent être particulièrement aigus pour les très petites entreprises, qui peuvent ne pas avoir la taille et les ressources des grandes entreprises<sup>20</sup>.

Il est important de noter que cette relation n'est pas toujours clairement établie dans toutes les études. Certains auteurs ont également souligné que la taille de l'entreprise n'est pas le seul facteur influençant les décisions d'exportation, et que d'autres facteurs tels que l'orientation stratégique de l'entreprise, la compétitivité de ses produits, la qualité de son réseau de distribution et la maturité de ses marchés nationaux peuvent également jouer un rôle important.

- **L'âge :**

Dans la littérature, il est souvent suggéré que l'âge de l'entreprise peut être un facteur important pour déterminer sa performance et son succès.

"Age and Greatness: The Emergence of the Classic Firm" est un article de recherche rédigé par Scott Shane et Sankaran Venkataraman, publié dans la Harvard Business Review en 2000. Cet article se concentre sur la relation entre l'âge d'une entreprise et son potentiel de réussite. Selon les auteurs, il existe un modèle qui se dégage parmi les entreprises prospères, où elles ont tendance à atteindre leurs plus grands succès après avoir été en activité pendant plusieurs décennies ; Les auteurs appellent ces entreprises des "firmes classiques"<sup>21</sup>.

Les auteurs affirment que les firmes classiques ont plusieurs avantages par rapport aux entreprises plus jeunes. Tout d'abord, elles ont eu l'occasion de développer leurs capacités et leur base de connaissances au fil du temps, ce qui leur permet de mieux s'adapter aux conditions du marché en évolution. Deuxièmement, elles ont établi des relations solides avec les clients, les fournisseurs et autres parties prenantes, ce qui leur confère un avantage concurrentiel. Enfin, elles ont un bilan de succès, ce qui les aide à attirer et à fidéliser les meilleurs talents.

---

<sup>20</sup> Kurt J. Miesenbock, « Small Businesses And Exporting: A Literature Review », International Small Business Journal 1988, Volume 6. Numéro 2, P45.

<sup>21</sup> Bruce Seifert John Ford, (1989), "Are Exporting Firms Modifying Their Product, Pricing And Promotion Policies", International Marketing Review, Volume 6, P60.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

Dans l'ensemble, l'article suggère que l'âge peut être un avantage pour les entreprises, à condition qu'elles soient capables de s'adapter et d'évoluer au fil du temps.

L'âge de l'entreprise peut avoir un impact sur sa décision de s'internationaliser ; les entreprises plus anciennes ont tendance à être plus enracinées dans leur marché domestique et à avoir des réseaux de distribution et des relations plus solides avec les parties prenantes locales, ce qui peut rendre la décision de s'internationaliser plus difficile. Cependant, les entreprises plus anciennes peuvent avoir une expérience et une réputation plus solides, ce qui peut les aider à se différencier sur les marchés internationaux<sup>22</sup>.

- **La localisation :**

Rugman et Verbeke ont souligné l'importance de la proximité géographique pour la réussite à l'exportation, en particulier pour les entreprises qui opèrent dans des secteurs où la différenciation des produits est faible.

La localisation de l'entreprise peut avoir un impact significatif sur la réussite à l'exportation.

Les entreprises situées dans des zones où les coûts de production sont faibles peuvent proposer des prix compétitifs sur les marchés étrangers, améliorant ainsi leur performance à l'exportation.

De même, les entreprises situées à proximité des marchés cibles peuvent bénéficier d'un avantage en termes de coûts de transport et de temps de livraison, ce qui peut améliorer leur performance à l'exportation<sup>23</sup>.

- **L'innovation :**

Les auteurs s'accordent généralement pour dire qu'il existe un lien positif entre les capacités d'innovation d'une entreprise et sa performance à l'exportation

John Cantwell est un économiste britannique qui a contribué de manière significative à la compréhension de la relation entre l'innovation et la performance export des entreprises. Cantwell est professeur émérite de développement économique et d'innovation à l'Université Rutgers, aux États-Unis.

L'un de ses travaux les plus influents sur ce sujet est l'article intitulé "Innovation and Export Performance: Evidence and Explanation", publié en 1989 dans le Journal of International Business Studies. Dans cet article, Cantwell examine la relation entre l'innovation et la

---

<sup>22</sup> Marta Fernandez Olmos, (2011), « The Determinants Of Internationalization: Evidence From The Wine Industry », Applied Economic Perspectives And Policy. Volume 33, Numéro 3, P394.

<sup>23</sup> Peter Buckley Et Mark Casson, (2009), « The Internalisation Theory Of The Multinationalenterprise: A Review Of The Progress Of A Research Agenda After 30 Years », Journal Of International Business Studies Volume 40, Numéro 9.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

performance export des entreprises à travers une revue de la littérature existante, ainsi que des données empiriques provenant de différentes sources.

Narula et Zanfei (2005) analysent le rôle des multinationales dans l'innovation et l'exportation.

Ils montrent comment les multinationales peuvent utiliser leur position sur les marchés mondiaux pour innover et exporter leurs produits. Ils explorent également comment les multinationales peuvent aider les petites et moyennes entreprises à exporter en leur fournissant des ressources et des connaissances<sup>24</sup>.

L'internationalisation des PME est considérée comme un facteur qui favorise l'innovation en leur sein, puisque celle-ci devient un important facteur de compétitivité dans le contexte de concurrence internationale. En cherchant à profiter des différentes opportunités offertes par les différents accords multilatéraux, bilatéraux et régionaux signés par leurs pays, les PME peuvent ainsi s'appuyer sur l'innovation et l'amplifier, même si beaucoup reste à faire pour favoriser de tels comportements chez les PME<sup>25</sup>.

- **Capacités financières :**

Liéondou et Kaleka (1988) ont examiné l'impact des capacités financières sur les performances à l'exportation des entreprises de la région de Montréal, au Canada. Ils ont constaté que les entreprises qui avaient des capacités financières plus fortes étaient en mesure d'investir davantage dans leurs activités d'exportation, ce qui avait un impact positif sur leur performance<sup>26</sup>. De même, Yaprak (1985) a étudié l'impact des capacités financières sur les performances à l'exportation des entreprises turques. Il a également constaté que les entreprises ayant des capacités financières plus fortes étaient plus performantes à l'exportation que celles ayant des capacités financières plus faibles<sup>27</sup>.

Ling-Yee et Ogunmokun (2001) ont identifié que les capacités financières des entreprises étaient une des barrières à l'exportation pour les entreprises malaisiennes. Les auteurs ont effectué une enquête auprès de 58 entreprises malaisiennes et ont constaté que l'insuffisance de ressources financières était l'une des principales raisons pour lesquelles les entreprises malaisiennes ne pouvaient pas exporter autant qu'elles le souhaitaient. Les auteurs ont suggéré que les

---

<sup>24</sup> Narula Et Zanfei (2005), "Globalisation Of Innovation: The Role Of Multinational Enterprises. In The Oxford Handbook Of Innovation" P 462.

<sup>25</sup> Nations Unies Commission économique pour l'Afrique Bureau pour l'Afrique du Nord, « Les PME acteurs du développement durable en Afrique du Nord », (en ligne), mis à jour en 2012.

<sup>26</sup> Liéondou Et Kaleka. Op. Cit P7.

<sup>27</sup> Attila Yaprak, (1985), "An Empirical Study Of The Differences Between Small Exporting And Non-Exporting Us Firms", *International Marketing Review*, Volume 2, P79.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

gouvernements et les institutions financières devraient travailler ensemble pour offrir des programmes de financement spécifiques pour les entreprises qui cherchent à exporter, ainsi que pour aider les entreprises à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour réussir sur les marchés internationaux<sup>28</sup>.

Ces études montrent donc que les capacités financières de l'entreprise peuvent avoir un impact significatif sur sa capacité à exporter avec succès. Les entreprises qui ont des capacités financières plus fortes sont en mesure d'investir davantage dans leurs activités d'exportation, de gérer les risques financiers liés à l'exportation et d'analyser les coûts et les bénéfices de l'exportation de manière plus efficace. Tout cela peut contribuer à améliorer les performances à l'exportation de l'entreprise.

- **Les capacités de production :**

Selon Jean-Pierre Garnier (1982), les capacités de production d'une entreprise sont un facteur clé de sa capacité à exporter avec succès. En effet, pour réussir à l'exportation, une entreprise doit être en mesure de fournir des produits de qualité en quantité suffisante et à un coût compétitif, tout en respectant les normes et les réglementations en vigueur dans les marchés étrangers<sup>29</sup>.

Garnier souligne que les capacités de production d'une entreprise doivent être évaluées en fonction des besoins spécifiques des marchés étrangers ciblés. Par exemple, certains marchés peuvent avoir des exigences particulières en termes de qualité, de normes de sécurité, de packaging, de livraison, etc. Il est donc essentiel que l'entreprise dispose des équipements, des technologies et des compétences nécessaires pour répondre à ces exigences.

Selon Cavusgil et Nevin (1981), la capacité de production est un facteur déterminant de la décision d'une entreprise d'exporter ou non. Les auteurs soulignent que l'exportation nécessite souvent des investissements importants en termes de capacité de production, ce qui peut représenter un risque financier important pour les entreprises<sup>30</sup>.

- **Les capacités humaines :**

Oviatt et McDougall en 1995 ont exploré le rôle des ressources humaines dans le processus d'exportation des petites entreprises. Les auteurs ont mené une étude empirique auprès de 238 petites entreprises américaines et ont constaté que la gestion des ressources humaines jouait un rôle clé dans le succès de l'exportation. En effet, les entreprises qui avaient une équipe de

---

<sup>28</sup> Ling-Ye Et Ogunmokun, (2001), " Effect Of Export Financing Resources And Supply-Chain Skills On Export Competitive Advantages: Implications For Superior Export Performance ", Journal Of World Business, Volume 36, Numéro 3, P260.

<sup>29</sup> Jean Pierre Garnier. (1982), "Comparative Export Behaviour Of Small Canadian Firms In The Printing And Electrical Industries". In Czinkota And Tesar, (Eds), Export Management: An International Context Praeger Publishers", P35.

<sup>30</sup> Tamer Cavusgil Et John Nevin, (1981), « Internal Determinants Of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation », Journal Of Marketing Research. P115.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

direction expérimentée et compétente dans les affaires internationales avaient plus de chances de réussir à exporter leurs produits, Les auteurs ont également mis en évidence l'importance de la formation et du développement des compétences des employés, ainsi que de la création d'un environnement de travail favorable à l'exportation. Ils ont conclu que les petites entreprises qui investissent dans les ressources humaines sont plus susceptibles de réussir à exporter et à se développer sur les marchés internationaux<sup>31</sup>.

- **Les avantages liés au produit :**

Les avantages liés au produit peuvent avoir un impact significatif sur la performance à l'export d'une entreprise. Un produit de haute qualité, innovant et différencié peut aider à créer une demande forte sur le marché étranger, tout en permettant à l'entreprise d'éviter la concurrence directe avec d'autres entreprises exportatrices. Les avantages liés au produit peuvent également inclure des facteurs tels que la conformité aux normes internationales, la durabilité et la compatibilité avec les technologies et les modes de vie locaux. Lages et Montgomery (2004) ont constaté que les entreprises capables de différencier leurs produits sur les marchés étrangers avaient de meilleures performances à l'exportation que celles qui ne le faisaient pas. La différenciation des produits peut aider les entreprises à créer un avantage concurrentiel et à attirer des clients sur un marché encombré.

De plus, les entreprises dotées de technologies de pointe étaient plus susceptibles de réussir sur les marchés étrangers, car elles étaient en mesure d'offrir des produits de qualité supérieure qui répondaient aux besoins spécifiques des clients sur les marchés étrangers<sup>32</sup>.

- **Les caractéristiques Du manager:**

Selon certaines recherches, il existe une corrélation positive entre les capacités du top manager et la performance export Les managers ayant des niveaux d'éducation important peuvent avoir une meilleure compréhension des complexités des relations commerciales internationales et sont les mieux placés pour prendre des décisions stratégiques liées aux activités d'exportation ; ils peuvent avoir aussi une meilleure compréhension de la demande du marché, de la différenciation des produits et des stratégies de marque, ce qui peut aider à améliorer la performance à l'exportation de la firme<sup>33</sup>. En outre, les managers ayant une expérience internationale peuvent avoir une meilleure compréhension des différentes cultures et pratiques commerciales, ce qui peut les aider à mieux comprendre les complexités de l'exportation ; ils peuvent avoir aussi un

---

<sup>31</sup> Oviatt Et Mcdougall. (1995) "Global Starts-Ups: Entrepreneurs On A Worldwide Stage. The Academy Of Management Executive, Vol, Volume 9, P33.

<sup>32</sup> Chengi Wang Et Al, (2008). "The Role Of Internationalization In Explaining Innovation Performance ", Technovation, Volume 28. Numéro 1, P 67.

<sup>33</sup> Chung-Jen Chen Et Jing-Wen Huang B, (2009) « Strategic Human Resource Practices And Innovation Performance: The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity », Journal Of Business Research, Volume 62, Issue 1, P106.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

meilleur réseau de contacts sur les marchés étrangers, ce qui peut faciliter les activités d'exportation.

Une étude a été menée sur les PME européennes, Les résultats ont montré que l'expérience internationale des dirigeants, leur orientation vers le marché et leur créativité ont un impact significatif sur la performance à l'exportation, les auteurs de cette étude soutiennent que les compétences et les comportements des dirigeants ont un impact significatif sur la capacité d'une entreprise à réussir sur les marchés étrangers<sup>34</sup>.

Plus spécifiquement, l'article suggère que les caractéristiques managériales suivantes sont importantes pour améliorer les performances d'exportation d'une entreprise<sup>35</sup> :

- L'orientation internationale : cette caractéristique concerne la capacité d'une entreprise à penser et à agir de manière internationale. Les dirigeants ayant une forte orientation internationale sont plus susceptibles de chercher à comprendre les différences culturelles et les besoins des clients étrangers, et d'adapter leurs stratégies en conséquence.
- La capacité d'apprentissage : les dirigeants qui sont ouverts à l'apprentissage et à l'adaptation sont plus susceptibles de réussir à l'exportation. Ces dirigeants sont capables d'apprendre rapidement des erreurs et des expériences passées, et d'ajuster leur stratégie en conséquence.
- La prise de risque : les dirigeants qui ont une forte tolérance au risque sont plus susceptibles de réussir à l'exportation. Ils sont prêts à prendre des risques pour explorer de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités commerciales.
- L'orientation vers la qualité : les dirigeants qui sont fortement axés sur la qualité sont plus susceptibles de réussir à l'exportation. Ils sont conscients de l'importance de la qualité des produits et des services pour satisfaire les clients étrangers et établir des relations commerciales durables.

L'étude de Sousa, Martinez López et Coelho (2008) a examiné l'impact des caractéristiques managériales sur la performance à l'exportation des entreprises portugaises. Les auteurs ont utilisé des données d'une enquête auprès de 225 entreprises portugaises actives dans l'exportation, Les résultats ont montré que les caractéristiques managériales telles que l'orientation vers le marché, l'expérience internationale et la capacité d'adaptation ont un impact significatif sur la performance à l'exportation des entreprises. Les entreprises dont les dirigeants ont ces caractéristiques ont tendance à avoir des performances à l'exportation plus élevées que celles dont les dirigeants ne les ont pas. Plus précisément, les auteurs ont constaté que les dirigeants qui ont une orientation vers le marché sont plus susceptibles de comprendre les

---

<sup>34</sup> Katsikeas Et Al, (2000). "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, And Development". Journal Of The Academy Of Marketing Science, Volume 43 Numéro 2, P147.

<sup>35</sup> Ibid

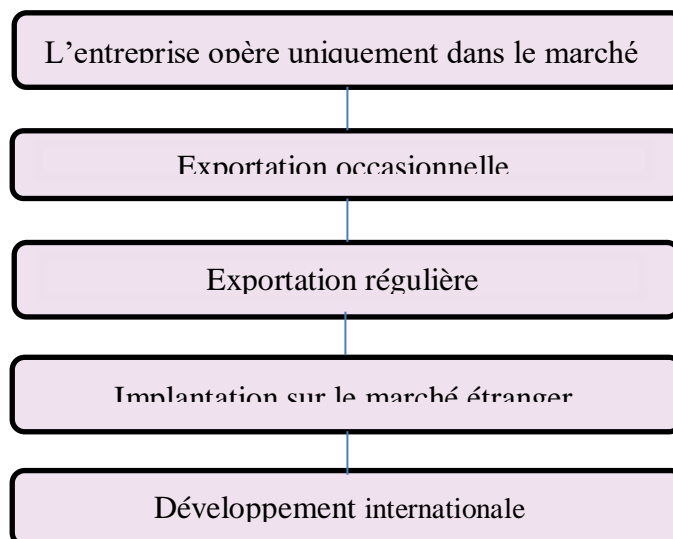
## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

besoins des clients étrangers et de développer des stratégies marketing efficaces pour les atteindre. Les dirigeants ayant une expérience internationale ont une meilleure compréhension des cultures étrangères, des différences de marché et des barrières commerciales, ce qui leur permet de mieux naviguer sur les marchés internationaux. Enfin, les dirigeants ayant une capacité d'adaptation ont tendance à être plus flexibles et réactifs aux changements du marché international<sup>36</sup>.

- **Les expériences acquises :**

La théorie Uppsala de Johanson et Vahlne (1977) suggère que l'expérience est un facteur clé pour le développement progressif de l'engagement international des entreprises. Les entreprises doivent accumuler de l'expérience sur les marchés proches et familiers avant de s'engager dans des marchés plus lointains et moins connus.<sup>37</sup> L'expérience en matière d'exportation est un facteur déterminant de la décision d'une entreprise de se lancer dans l'exportation, les entreprises ayant une expérience antérieure en matière d'exportation ont plus de chances de se lancer dans cette activité que celles qui n'en ont pas<sup>38</sup>. L'expérience acquise sur les marchés étrangers peut aider les entreprises à réduire les coûts associés à l'exportation, à améliorer la qualité de leurs produits et services, à accroître leur compétitivité et à accéder à de nouveaux marchés, elle permet aussi de mieux comprendre les spécificités des marchés étrangers et de développer des compétences en matière d'adaptation aux différences culturelles et aux conditions locales<sup>39</sup>.

**Figure 2 : Modèle Uppsala**



<sup>36</sup> Carlos Sousa, Francisco Martínez-López Et Filipe Coelho,(2008), « The Determinants Of Export Performance The Determinants Of Export Performance: A Review Of The Research In The Literature Between 1998 And 2005 », International Journal Of Management Reviews, Volume 10, Issue 4, P347.

<sup>37</sup> Jan Johanson Et Jan-Erik Vahlne, (1977) « The Internationalization Process Of The Firm-A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments », Journal Of International Business Studies , Volume 8, Numéro 1, P26.

<sup>38</sup> Leonidou, (1998) « Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation », Journal Of Applied Business Research, Volume 14, Numéro 2 P48.

<sup>39</sup> Gary A Knight Et Tamer Cavusgil, (2004), « Innovation, Organizational Capabilities, And The Born-Global Firm », Journal Of International Business Studies, Volume 35, P334.

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

**Source :** Roger Schweizer et Jan-Erik Vahlne, (2022), « Non-linear internationalization and the Uppsala model – On the importance of individuals », *Journal of business research*, Volume 140, p587.

Voici comment l'expérience est prise en compte dans les différentes étapes du modèle Uppsala :

1. Pas d'engagement à l'étranger : À ce stade initial, l'entreprise n'a aucune expérience directe des marchés étrangers. Son attention est principalement portée sur le marché domestique et elle ne possède pas les connaissances nécessaires pour s'impliquer à l'international.
2. Exportation occasionnelle : Lorsque l'entreprise commence à exporter occasionnellement, elle acquiert une certaine expérience en matière d'exportation. Cette expérience lui permet de mieux comprendre les défis et les opportunités liés aux marchés étrangers, ainsi que d'évaluer les risques associés.
3. Exportation régulière : À mesure que l'entreprise accumule davantage d'expérience en exportation, elle développe une connaissance plus approfondie des marchés étrangers spécifiques auxquels elle exporte régulièrement. Elle apprend à s'adapter aux différences culturelles, aux réglementations locales et aux préférences des consommateurs.
4. Implantation sur le marché étranger : Lorsque l'entreprise décide de s'implanter directement sur un marché étranger, elle se base sur l'expérience acquise précédemment pour prendre cette décision. Elle utilise les connaissances acquises pour évaluer la viabilité et les risques potentiels de l'implantation, ainsi que pour formuler sa stratégie d'entrée sur le marché.
5. Développement international : L'expérience accumulée par l'entreprise dans ses opérations internationales antérieures influence sa capacité à se développer à l'international. Elle utilise cette expérience pour évaluer les opportunités de nouveaux marchés, identifier les défis potentiels et adapter sa stratégie d'internationalisation en fonction des leçons apprises.

- **La stratégie marketing :**

Il est primordial d'élaborer une stratégie marketing adaptée aux spécificités des marchés étrangers qui doit tenir compte des différences culturelles, des préférences des consommateurs locaux, des normes réglementaires en vigueur, ainsi que de la concurrence locale<sup>40</sup>.

En outre une stratégie marketing efficace à l'export nécessite une analyse approfondie du marché étranger, une coordination avec les autres fonctions de l'entreprise et une communication et promotion efficaces pour chaque marché étranger<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Philip Kotler et Gary Armstrong, « Principles Of Marketing » 14eme edition, P120.

<sup>41</sup> Czinkota et Ronkainen, (2013). « International Marketing ». Ed Cengage Learning. P230.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

Selon Shoham (1998) la stratégie marketing à l'export implique l'adaptation des éléments clés du marketing mix - produit, prix, distribution et promotion - pour satisfaire les besoins des clients sur les marchés étrangers. Cette adaptation est essentielle pour répondre aux différentes conditions et exigences des marchés étrangers, notamment en termes de culture, de réglementation et de concurrence. Il insiste aussi sur l'importance de l'adaptation de la stratégie de marketing à l'export en fonction des différentes phases du cycle de vie du produit. Les entreprises doivent adapter leur stratégie de marketing pour chaque phase du cycle de vie du produit, en fonction des besoins et des exigences des clients et des caractéristiques du marché étranger<sup>42</sup>.

En outre, il a été constaté que les entreprises qui s'engagent dans des stratégies de segmentation du marché et de positionnement des produits atteignent des niveaux plus élevés de croissance des ventes à l'exportation, de part de marché et de rentabilité, la segmentation du marché et le positionnement des produits sont des éléments essentiels d'une stratégie marketing efficace à l'exportation. En identifiant les besoins et les préférences uniques des différents segments de clientèle sur les marchés étrangers et en développant des produits et des messages marketing adaptés à ces segments, les entreprises peuvent créer des campagnes marketing plus ciblées et efficaces, établir des relations plus solides avec les clients et se différencier de leurs concurrents<sup>43</sup>.

- **L'orientation marché :**

L'article de Narver et Slater (1990) est considéré comme l'un des travaux phares sur l'orientation marché. Dans cette étude, les auteurs définissent l'orientation marché comme une culture qui place le client au centre des activités de l'organisation. Ils soutiennent que les entreprises fortement orientées vers le marché sont capables de mieux comprendre et de répondre aux besoins et aux préférences des clients, ce qui conduit à une amélioration des performances commerciales<sup>44</sup>.

Les entreprises fortement orientées vers le marché sont plus susceptibles d'être performantes, car elles sont mieux à même d'identifier les besoins et les préférences des clients et d'y répondre. L'orientation vers le marché est un processus dynamique et continu qui nécessite une attention et des efforts continus de la part des gestionnaires<sup>45</sup>.

---

<sup>42</sup> Aviv Shoham, (1998), « Export Performance: A Conceptualization and Empirical Assessment », *Journal of International Marketing*, Volume 6, Numéro 3, p61.

<sup>43</sup> Robert Morgan et Constantine. Katsikeas, (1997), « Theories of international trade, foreign direct investment and firm internationalization: a critique », *Management Decision*, Volume 35, p70.

<sup>44</sup> John Narver et Stanley Slater, (1990), « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, Volume 54, Numéro 4, p20.

<sup>45</sup> Ajay Kohli & Bernard Jaworski, (1990), « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication », *Journal of Marketing*, Volume 54, Numéro 2, p2.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

### **2.2.2. Les déterminants externes :**

La performance à l'exportation est influencée non seulement par des facteurs internes à une entreprise, mais également par des facteurs externes indépendants de la volonté de l'entreprise. Ces déterminants externes de l'exportation font référence aux facteurs économiques, politiques et culturels qui affectent la capacité d'une entreprise à s'engager avec succès dans le commerce international

Pour réussir sur les marchés internationaux, les entreprises doivent être capables de s'adapter à ces déterminants externes de l'exportation. Cela nécessite une compréhension approfondie du contexte économique, politique et culturel dans lequel ils opèrent, ainsi que la capacité de développer des stratégies flexibles capables de répondre aux changements de l'environnement extérieur.

- **Caractéristiques du marché étranger :**

Les caractéristiques du marché étranger font référence aux conditions économiques, politiques et culturelles d'un marché étranger qui peuvent avoir un impact sur la capacité d'une entreprise à s'engager avec succès dans le commerce international. La littérature sur les caractéristiques des marchés étrangers souligne l'importance de comprendre ces conditions afin de développer des stratégies de marketing international efficaces et de réussir à l'exportation

#### **a) Réglementation :**

Les barrières réglementaires peuvent avoir un impact négatif sur la performance à l'exportation ; les filiales disposant de plus de ressources et ayant une expérience internationale sont aptes à gérer les obstacles réglementaires et atténuer leur impact négatif.

Les politiciens peuvent prendre des mesures pour réduire les obstacles réglementaires et faciliter l'intégration des PME.

#### **b) Distance culturelle :**

La distance culturelle fait référence au degré de différence ou de similitude entre les cultures, en particulier en termes de valeurs, de croyances, d'attitudes, de coutumes et de comportements. Dans le contexte du commerce international et de l'exportation, la similitude culturelle peut faciliter les relations commerciales et améliorer les performances à l'exportation en créant la confiance et en réduisant les obstacles à la communication, tandis que la dissemblance culturelle peut poser des problèmes et entraîner des malentendus, des conflits et des inefficacités.

Dans les années 1980, Geert Hofstede a mené une étude à grande échelle sur les différences culturelles et leur impact sur les pratiques commerciales. L'un des domaines sur lesquels il s'est concentré était l'effet de la similitude ou de la dissemblance culturelle sur les performances à l'exportation. Hofstede a constaté que lorsqu'il y avait un niveau élevé de similitude culturelle

---

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

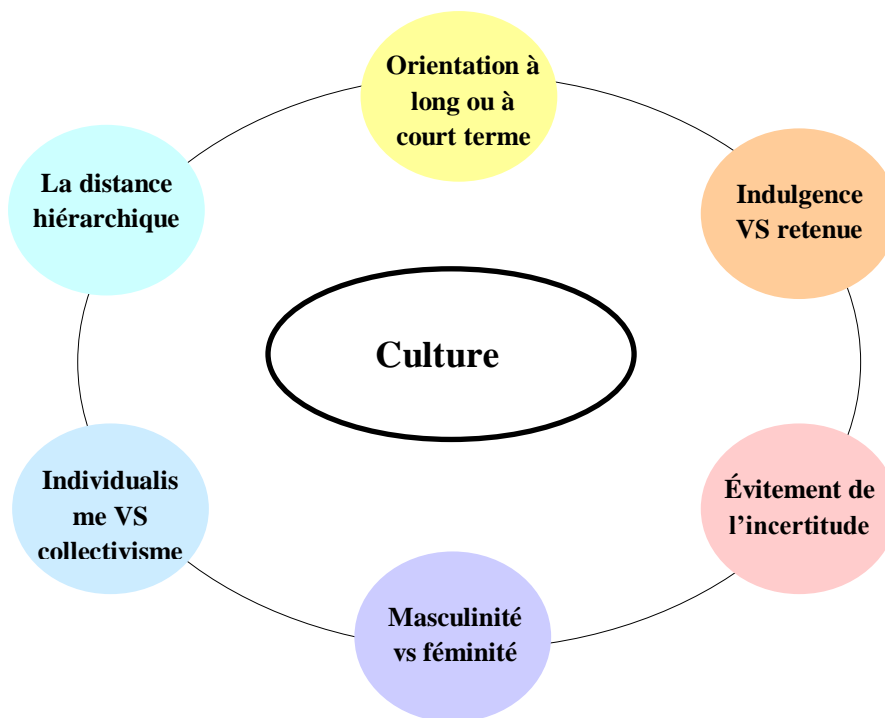
entre le pays d'origine d'une entreprise et le marché cible, il y avait une plus grande probabilité de réussite à l'exportation, de l'autre côté il y avait une distance culturelle importante entre le pays d'origine et le marché cible, les entreprises étaient confrontées à de plus grands défis pour adapter leurs pratiques commerciales et nouer des relations ce qui pourrait engendrer beaucoup de risque. Hofstede a identifié 6 dimensions pour avoir une idée sur la distance culturelle entre deux pays et pouvoir les comparer.

- 1) La distance hiérarchique qui fait référence à la mesure dans laquelle les personnes d'une culture acceptent et s'attendent à une répartition inégale du pouvoir et de l'autorité. Les cultures à distance hiérarchique élevée acceptent et s'attendent à des différences significatives de statut et d'autorité, tandis que les cultures à distance hiérarchique faible luttent pour l'égalité et minimisent ces différences
  - 2) Individualisme contre collectivisme : cette dimension fait référence à la mesure dans laquelle les personnes d'une culture donnent la priorité aux intérêts individuels par rapport aux intérêts du groupe, ou vice versa. Les cultures individualistes mettent l'accent sur l'accomplissement personnel, l'autonomie et l'expression de soi, tandis que les cultures collectivistes privilégient l'harmonie sociale, la coopération et l'interdépendance.
  - 3) Masculinité contre féminité : cette dimension fait référence à la mesure dans laquelle une culture valorise les traits traditionnellement masculins comme l'affirmation de soi, la compétitivité et la réussite matérielle, par rapport aux traits féminins comme l'empathie, l'éducation et la qualité de vie. \*
  - 4) Évitement de l'incertitude : cette dimension fait référence à la mesure dans laquelle une culture tolère l'ambiguïté et l'incertitude, ou cherche à les minimiser par des règles, des lois et des normes sociales strictes. Les cultures à haut niveau d'évitement de l'incertitude ont une aversion pour le risque, valorisent la prévisibilité et la stabilité, et sont moins à l'aise avec le changement et l'innovation que les cultures à faible niveau d'évitement de l'incertitude.
  - 5) Orientation à long terme ou à court terme : cette dimension fait référence à la mesure dans laquelle une culture valorise la planification et la réflexion à long terme, par rapport à la gratification à court terme et aux résultats immédiats. Les cultures axées sur le long terme valorisent la persévérance, l'épargne et l'investissement dans l'avenir, tandis que les cultures axées sur le court terme privilégient les résultats immédiats et la gratification.
  - 6) Indulgence contre retenue : Cette dimension fait référence à la mesure dans laquelle une culture valorise le plaisir et l'expression de soi, par rapport à la retenue, à la modération et aux normes sociales strictes. Les cultures indulgentes permettent une plus grande gamme
-

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

de liberté individuelle, de créativité et d'expression personnelle, tandis que les cultures restreintes privilégient l'ordre social, la discipline et le respect des traditions.

**Figure 3 :** Les différences culturelle selon Geert Hofstede



**Source:** Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede et Michael Minkov, (2010) "Cultures and Organizations: Software of the Mind". 3eme édition. New York: McGraw-Hill, ISBN 978-0-07-177015-6.

### **c) Conditions économiques et politiques :**

Les conditions économiques et politiques font références aux facteurs liés à l'environnement politique et économique d'un pays ou d'une région qui peuvent affecter la performance des entreprises qui y opèrent. Ces facteurs peuvent créer des opportunités ou des défis pour les entreprises, et peuvent affecter le niveau de risque et d'incertitude associé à l'exploitation dans un pays ou une région en particulier.

L'instabilité politique peut avoir un impact négatif sur l'intensité et les taux de croissance des exportations ; les entreprises qui opéraient dans des environnements politiquement instables avaient des niveaux d'intensité d'exportation et des taux de croissance des exportations plus faibles que les entreprises qui opéraient dans des environnements politiquement stables. L'instabilité politique peut accroître l'incertitude et le risque, ce qui peut rendre plus difficile pour les entreprises de s'engager dans le commerce international. Il est très important de tenir compte du risque politique lors de l'élaboration d'une stratégie d'exportation

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

L'instabilité politique et la corruption peuvent être à l'origine de la baisse de la performance à l'exportation en augmentant les coûts de transaction et l'incertitude<sup>46</sup>.

D'autre part, en ce qui concerne les conditions économiques les récessions peuvent avoir un impact négatif sur les résultats à l'exportation, en particulier pour les entreprises qui dépendent fortement des exportations comme source de revenus, les entreprises peuvent être confrontées à une concurrence accrue, à une demande réduite et à d'autres défis qui peuvent rendre difficile le maintien ou l'augmentation de leurs ventes à l'exportation<sup>47</sup>.

La volatilité des taux de change peut réduire les résultats à l'exportation, en particulier pour les PME qui sont plus vulnérables aux fluctuations des taux de change parce qu'elles peuvent avoir des ressources limitées pour gérer le risque de change<sup>48</sup>.

### **• La concurrence au marché étranger :**

La concurrence au marché étranger fait référence au niveau de concurrence auquel une entreprise est confrontée sur les marchés étrangers où elle vend ses produits ou services. Cette concurrence peut provenir à la fois d'entreprises nationales et étrangères opérant sur le même marché et offrant des produits ou services similaires. La concurrence sur les marchés étrangers est un facteur important qui peut influencer les performances d'exportation d'une entreprise, car elle peut affecter des facteurs tels que les stratégies de tarification, la différenciation des produits et la part de marché. Comprendre le niveau de concurrence sur les marchés étrangers et développer des stratégies efficaces pour y répondre est essentiel pour les entreprises qui cherchent à être compétitives et à réussir sur les marchés mondiaux.

De nombreuses études ont été menées concernant ce sujet, certaines études ont montré qu'il existe une relation positive entre la concurrence et la performance à l'exportation. Cependant, l'effet positif de la concurrence sur le marché s'avère plus faible pour les petites entreprises car elles peuvent être confrontées à des contraintes de ressources qui limitent leur capacité à répondre à la concurrence<sup>49</sup>.

De plus, les entreprises qui se concentrent sur le développement et l'introduction de nouveaux produits ont plus de chance d'être compétitives sur les marchés internationaux et d'atteindre des niveaux plus élevés de performance à l'exportation<sup>50</sup>.

---

<sup>46</sup> David Ahlstrom et Garry Bruton, (2010), « International Management: Strategy And Culture In The Emerging World », Edition South-Western Cengage Learning, P20.

<sup>47</sup> 22. Lin Cui Et Fuming Jiang, (2010), « State Ownership Effect On Firms' FDI Ownership Decisions Under Institutional Pressure: A Study Of Chinese Outward Investing Firms », Journal Of International Business Studies, Volume 43, Numéro 3, P267.

<sup>48</sup> Joshua Aizenman et Reuven Glick, (2009), « Sterilization, Monetary Policy, And Global financial Integration », Review Of International Economics, Volume 17, Numéro 4, P785.

<sup>49</sup> Nguyen Phong Nguyen, Liem Viet Ngo, Tania Bucic Et Nguyen Dong Phong, (2018), « Cross-Functional Knowledge Sharing, Coordination And Firm Performance: The Role Of Cross-Functional Competition », Industrial Marketing Management, Volume 71, P 130.

<sup>50</sup> O'Cass Et C. Julian (2003), « Examining Firm And Environmental Influences On Export Marketing Mix Strategy And Export Performance Of Australian Exporters », European Journal Of Marketing, Volume 37, Numéro 4, P370.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

Une autre étude a révélé également que la concurrence sur les marchés est un obstacle important à l'entrée pour les petites entreprises manufacturières qui cherchent à exporter. Plus précisément, les entreprises qui font face à des niveaux élevés de concurrence sur les marchés étrangers sont moins susceptibles d'exporter que les entreprises qui font face à de faibles niveaux de concurrence.

### • **La saturation du marché domestique :**

La saturation du marché domestique est un phénomène où une industrie ou un marché est devenu saturé en raison d'une forte concurrence, d'une croissance lente ou d'un manque d'opportunités de croissance. La question de savoir si la saturation du marché domestique a un impact sur la performance à l'exportation des entreprises est une question qui a fait l'objet de nombreux débats dans la littérature.

Certaines études suggèrent que la saturation du marché domestique peut en fait favoriser la performance à l'exportation en forçant les entreprises à développer des avantages concurrentiels tels que la qualité du produit, des coûts de production plus bas ou des réseaux de distribution plus solides. Ces avantages peuvent ensuite être utilisés pour réussir sur les marchés internationaux<sup>51</sup>.

### **2.3. Les obstacles à l'exportation :**

Selon Leonidou (2004) les obstacles à l'exportation font référence à toutes les contraintes qui entravent la capacité d'une entreprise à initier, développer ou maintenir ses activités commerciales sur les marchés étrangers. De manière générale, les obstacles à l'exportation peuvent être classés en deux catégories : les obstacles internes, qui sont liés aux ressources/capacités organisationnelles et à l'approche de l'entreprise vis-à-vis des activités d'exportation, et les obstacles externes, qui découlent de l'environnement national et étranger dans lequel l'entreprise opère<sup>52</sup>.

Les obstacles internes peuvent être résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 2 : Les obstacles internes de l'exportation**

<b>Les obstacles internes</b>	
<b>Informationnels</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Limitation de l'information pour repérer et analyser les marchés étrangers.</li><li>➤ Difficulté à trouver des données sur les marchés étrangers.</li><li>➤ Défi d'identifier les opportunités d'affaires à l'étranger</li><li>➤ La difficulté à interagir avec les clients étrangers.</li></ul>
<b>Fonctionnels</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Absence de connaissances et de compétences spécifiques en matière d'exportation.</li></ul>

<sup>51</sup> Reid, (1984). "Information Acquisition And Export Entry Decisions Ln Small Firms". Journal Of Business Research. Volume 12, Numéro 2, P157.

<sup>52</sup> Leonidou. C, (2004), « An Analysis Of The Barriers Hindering Small Business Export Development », Journal Of Small Business Management, Volume 43, Numéro 3, P281.

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Contraintes liées à la capacité de production insuffisante pour répondre à la demande étrangère.</li><li>➤ Limitations financières entravant la capacité à financer les activités d'exportation.</li><li>➤ Difficulté à allouer suffisamment de temps et de ressources pour gérer efficacement les exportations.</li></ul>
<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Développement de nouveaux produits adaptés aux marchés étrangers et adaptation du design pour l'exportation.</li><li>➤ Conformité aux normes de qualité des produits d'exportation, exigences de packaging et d'étiquetage.</li><li>➤ Capacité à offrir des services techniques et après-vente aux clients étrangers.</li><li>➤ Prix compétitifs pour attirer les clients étrangers et difficulté à s'aligner sur les prix des concurrents.</li><li>➤ Complexité des canaux de distribution à l'étranger, accès aux réseaux de distribution export et maintien du contrôle sur les intermédiaires à l'étranger.</li><li>➤ Difficultés logistiques telles que l'alimentation des stocks à l'étranger, absence de capacité de stockage, coûts élevés de transport et d'assurance</li></ul>

**Source :** Rahmani Yamina et Benyahia Taibi Ghalia, (2019), « Les obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises Algériennes : le cas des PME Oranaises », ASJP, Université El Oued, Volume 4, Numéro 1, p256, 257, 258.

Quant aux barrières liées à l'environnement externes on peut les regrouper dans le tableau suivant :

**Tableau 3 : Les obstacles externes de l'exportation**

Les obstacles externes
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Impact négatif des conditions économiques défavorables sur les marchés étrangers</li><li>➤ Volatilité des taux de change et instabilité politique sur les marchés étrangers.</li><li>➤ Contraintes réglementaires restrictives en vigueur dans les pays cibles.</li><li>➤ Barrières tarifaires et non tarifaires qui entravent l'accès aux marchés étrangers</li><li>➤ Différences socioculturelles qui nécessitent une adaptation des produits et des stratégies commerciales</li><li>➤ Difficultés de communication liées à la barrière linguistique et à la maîtrise insuffisante des langues étrangères</li></ul>

**Source :** Arrouche Nacera, (2020), « L'internationalisation des entreprises algériennes : motivations et contraintes », thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Tizi Ouzou, p 94.

### 2.4. Le diagnostic export :

Un diagnostic est un processus d'analyse et d'évaluation des différents aspects des activités d'exportation d'une entreprise afin d'identifier les domaines d'amélioration et de développer des stratégies pour surmonter les défis rencontrés sur le marché d'exportation donc c'est une évaluation complète des capacités et des performances d'exportation de l'entreprise.

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

Selon Leonidou et Katsikeas (1996), le diagnostic export doit prendre en compte les facteurs internes et externes qui influencent la capacité de l'entreprise à exporter. Les facteurs internes incluent les ressources, les capacités et la culture de l'entreprise. Les facteurs externes incluent l'environnement économique, politique et social, ainsi que les concurrents<sup>53</sup>.

Cavusgil et Zou (1994) ont aussi développé une méthodologie de diagnostic export basée sur quatre domaines clés : l'analyse de l'entreprise, l'analyse du marché, l'analyse de la concurrence et l'analyse de la stratégie. L'analyse de l'entreprise se concentre sur les avantages concurrentiels de l'entreprise, ses capacités de production et ses ressources financières. L'analyse du marché se concentre sur les caractéristiques du marché cible, les besoins et les attentes des clients potentiels et les barrières à l'entrée. L'analyse de la concurrence se concentre sur les entreprises concurrentes et leur positionnement sur le marché. L'analyse de la stratégie se concentre sur les objectifs à court et à long terme de l'entreprise, ainsi que sur les stratégies de pénétration de marché<sup>54</sup>.

Pour faire un diagnostic export on peut utiliser plusieurs outils :

**L'analyse SWOT :** qui est une méthode d'analyse stratégique qui permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une entreprise. Elle peut être utilisée pour évaluer les capacités d'une entreprise à exporter et à réussir sur les marchés internationaux.

Les capacités et la culture de l'entreprise. Les facteurs externes incluent l'environnement économique, politique et social, ainsi que les concurrents<sup>55</sup>.

Cavusgil et Zou (1994) ont aussi développé une méthodologie de diagnostic export basée sur quatre domaines clés : l'analyse de l'entreprise, l'analyse du marché, l'analyse de la concurrence et l'analyse de la stratégie. L'analyse de l'entreprise se concentre sur les avantages concurrentiels de l'entreprise, ses capacités de production et ses ressources financières. L'analyse du marché se concentre sur les caractéristiques du marché cible, les besoins et les attentes des clients potentiels et les barrières à l'entrée.

L'analyse de la concurrence se concentre sur les entreprises concurrentes et leur positionnement sur le marché. L'analyse de la stratégie se concentre sur les objectifs à court et à long terme de l'entreprise, ainsi que sur les stratégies de pénétration de marché<sup>56</sup>

---

<sup>53</sup> Katsikeas, Leonidou Et Morgan, (2000), "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, And Development". Journal Of The Academy Of Marketing Science, Volume 43 Numéro 2, P150.

<sup>54</sup>Cavusgil Et Zou (1994), « Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation Of The Empirical Link In Export Market Ventures », Journal Of Marketing, Volume 58, Numéro 1, P20.

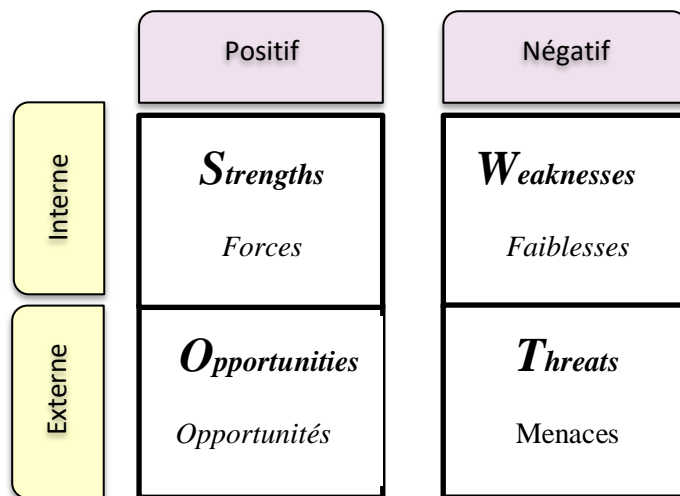
<sup>55</sup> Katsikeas, Leonidou Et Morgan, (2000), "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, And Development". Journal Of The Academy Of Marketing Science, Volume 43, Numéro 2, P150.

<sup>56</sup>Cavusgil Et Zou (1994), « Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation Of The Empirical Link In Export Market Ventures », Journal Of Marketing, Volume 58, Numéro 1, P20.

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

Pour faire un diagnostic export on peut utiliser plusieurs outils :

**Figure 4 : analyse SWOT**



**Source :** Fred R. David, « Strategic management : concepts and cases », 13eme édition, Pearson education, 2011, p178.

**Analyse PESTEL :** L'analyse PESTEL est un outil d'analyse macro-environnementale qui permet de prendre en compte les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, environnementaux et juridiques pouvant affecter votre entreprise lorsqu'elle exporte. Voici comment l'analyse PESTEL peut être appliquée pour diagnostiquer les possibilités d'exportation d'une entreprise :

**Tableau 4 : L'analyse PESTEL**

<b>Political</b>	les accords commerciaux internationaux, les barrières commerciales, les réglementations douanières, les sanctions internationales, etc.
<b>Economic</b>	les différences culturelles, les normes sociales, les attitudes envers les produits étrangers, etc.
<b>Sociocultural</b>	les avancées technologiques, les nouvelles technologies de production, les coûts de la technologie, etc.
<b>Technological</b>	les avancées technologiques, les nouvelles technologies de production, les coûts de la technologie, etc.
<b>Environmental</b>	les réglementations environnementales, les préférences des consommateurs pour les produits écologiques, les problèmes de durabilité, etc.
<b>Legal</b>	les réglementations en matière de propriété intellectuelle, les lois antitrust,

**Source :** Manager Go, « Analyse PESTEL - analyse de l'environnement (en ligne), (Mis à jour le 29/03/2023), disponible sur :< <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm>. Consulté le 01/04/2023.

**Le Benchmarking** : qui est une méthode comparative qui permet de comparer les performances d'une entreprise à celles de ses concurrents. Cela peut l'aider à identifier les domaines où elle doit s'améliorer pour réussir à l'international.

**Une étude de marché** : Une étude de marché peut aider à comprendre les tendances du marché, les besoins des clients et les comportements d'achat dans les pays où l'entreprise envisage d'exporter dans le but d'adapter ses produits et services aux besoins des clients étrangers

### 2.5. États des lieux des exportations en Algérie

L'Algérie est dotée d'une économie diversifiée et d'importantes ressources naturelles, notamment le pétrole et le gaz. Les exportations jouent un rôle crucial dans l'économie algérienne, contribuant à la génération de revenus, à la création d'emplois et à l'équilibre de la balance commerciale du pays.

Les exportations de l'Algérie sont largement dominées par les hydrocarbures, qui représentent une part significative des revenus d'exportation. Le pétrole brut et le gaz naturel sont les principales exportations du pays, destinées à divers marchés internationaux. Cependant, cette dépendance excessive aux hydrocarbures rend l'économie algérienne vulnérable aux fluctuations des prix mondiaux du pétrole et expose le pays à des risques liés à la volatilité du marché.

Outre les hydrocarbures, l'Algérie exporte également d'autres produits tels que les produits agricoles (comme les céréales, les fruits et les légumes), les produits chimiques, les phosphates, les textiles et les produits manufacturés. Cependant, ces exportations non pétrolières restent relativement limitées en comparaison avec les hydrocarbures.

L'état des lieux des exportations en Algérie présente certains défis et opportunités. L'un des défis majeurs est la nécessité de diversifier la base économique et les exportations du pays, afin de réduire la dépendance excessive aux hydrocarbures. Cette diversification permettrait de stimuler d'autres secteurs économiques, de favoriser l'innovation et de créer de nouvelles opportunités d'emploi.

Le gouvernement algérien a mis en place diverses initiatives visant à promouvoir les exportations non pétrolières et à encourager les investissements étrangers. Des mesures telles que la simplification des procédures administratives, l'amélioration de l'infrastructure logistique et la

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

promotion du commerce extérieur ont été entreprises pour soutenir les exportateurs et faciliter leur accès aux marchés internationaux.

Par ailleurs, l'Algérie bénéficie d'une position géographique stratégique, avec des liens économiques et commerciaux étroits avec les pays voisins, ainsi qu'avec les marchés européens et africains. Cela offre des opportunités pour développer des partenariats commerciaux, explorer de nouveaux marchés et diversifier les exportations vers des secteurs tels que l'agroalimentaire, les industries manufacturières et les services.

Bien que les exportations en Algérie soient dominées par les hydrocarbures, le pays fait face au défi de diversifier son économie et ses exportations. Les efforts sont en cours pour promouvoir les exportations non pétrolières et encourager l'investissement étranger. Avec une position géographique favorable et un potentiel économique diversifié, l'Algérie dispose d'opportunités pour développer ses exportations dans des secteurs variés et renforcer son rôle sur la scène économique internationale.

### **2.5.1. L'évolution des exportations en Algérie :**

- En 1962 l'Algérie a obtenu son indépendance et devenue autonome dans tous les secteurs notamment le secteur économique, en ce qui concerne les exportations les autorités algérienne avaient pour but de diversifier les exportations hors hydrocarbures avec des mesures des exemptions fiscales, la création de comptes pour convertir le dinars algériens en faveur des exportateurs pour conserver les bénéfices et la mise en place d'un tarif douanier spécifique pour les pays qui accordent un régime préférentiel aux produits algériens. Un programme d'exportation qui est exécuté au moyen d'autorisations d'exportation attribuées aux entreprises publiques, ainsi que de licences d'exportation délivrées aux entreprises privées du secteur de la production. La diversification reste toujours insuffisante
  - 1980-1990 : Cette période a été marquée par « Le contre choc pétrolier » en 1986 qui fait référence à une forte baisse des prix du pétrole, qui a suivi la période de hausse des prix pétroliers. La baisse des prix a obligé les autorités à s'orienter vers les exportations hors hydrocarbures. Des mesures ont été prises pour promouvoir les exportations notamment l'exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires. Malgré tous les efforts réalisés par les autorités les exportations hors hydrocarbures restent incomparables par rapport aux hydrocarbures.
  - Le décret de 1991 marque juridiquement l'abandon du monopole de l'État dans le domaine du commerce. La libéralisation du commerce extérieur en Algérie s'est réalisée dans le cadre des programmes d'ajustement structurel, accompagnée de mesures de déprotection et de réduction progressive des tarifs douaniers.
-

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

### Les exportations hors hydrocarbures :

Depuis la crise pétrolière de 1986, l'Algérie s'est efforcée de modifier sa politique d'exportation en mettant en place diverses mesures législatives visant à promouvoir les exportations en dehors du secteur des hydrocarbures.

En optant pour l'ouverture de son commerce extérieur afin de s'intégrer à l'économie mondiale, l'Algérie s'est engagée à entreprendre des réformes économiques conformément aux accords commerciaux internationaux. La libéralisation du commerce extérieur a été réalisée depuis 1994 par l'abolition du monopole de l'État sur le commerce extérieur, la suppression de toutes les barrières non tarifaires, la simplification des tarifs douaniers, etc.

Les exportations de pétrole représentent la majeure partie des exportations algériennes, tandis que les exportations hors pétrole ont atteint environ 2,6 milliards de dollars en 2019.

**Tableau 5: Les exportations des hydrocarbures et hors hydrocarbures entre 2009 et 2020 (%)**

Exportations%/Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2016	2017	2018	2019	2020
Hydrocarbure	97.64	97.33	97.19	97.16	96.9	95.89	93.98	94.95	95.12	92.79	89.93
Hors hydrocarbure	2.36	2.67	2.81	2.86	3.1	4.11	6.02	5.46	6.83	7.21	10.07
Total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

**Source :** Bengoufa Nihel 1 et Radjef Nacera,(2022), « Exporting Outside The Hydrocarbon Sector As A Means Of Promoting Foreign Trade In Algeria Between 2009-2020 », Namaa For Economic And Trade Journal, Volume 6, Numéro 2, P 392.

Les exportations hors hydrocarbure comprennent notamment<sup>57</sup> :

- 1,95 milliard de dollars américains pour les produits semi-finis.
- 408 millions de dollars pour les produits alimentaires.
- 83 millions de dollars pour les biens d'équipement industriels.
- 96 millions de dollars pour les produits bruts.
- 36,5 millions de dollars pour les produits non alimentaires.
- 250 000 dollars pour les produits agricoles.

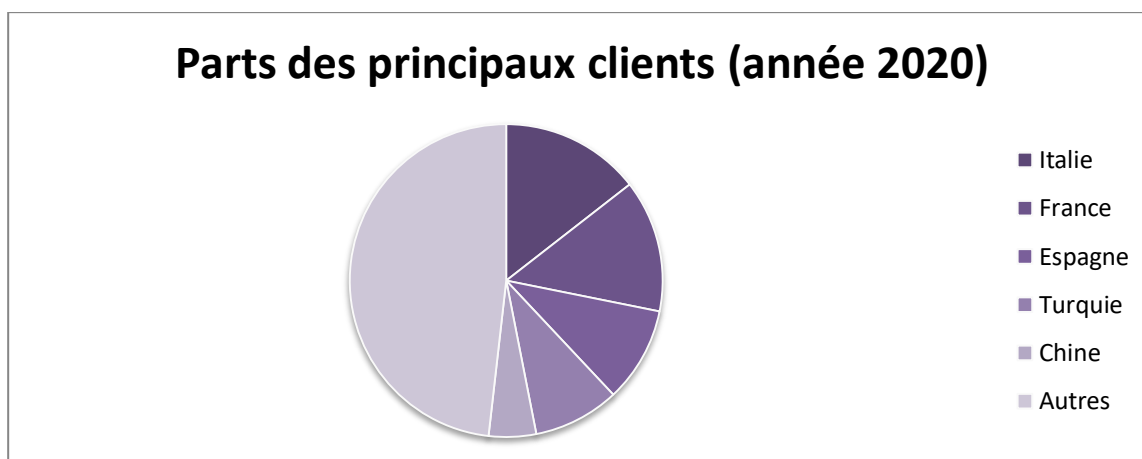
<sup>57</sup> Site officiel de Algeria Invest, « Economic Environnement », Disponible Sur <https://Algeriainvest.Com/> Consulté Le 17/05/2023

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

Les exportations hors pétrole demeurent marginales par rapport aux exportations totales. Par ailleurs, sur le plan structurel, la balance commerciale de l'Algérie reste fortement liée au taux de revenus des exportations de pétrole.

En 2020, le principal partenaire commercial de l'Algérie était l'Europe, avec laquelle elle a réalisé plus de la moitié de son commerce extérieur. Les pays européens représentent 52 % des exportations algériennes. L'Italie est le principal client de l'Algérie avec une part de 14.47% (3444.18 Millions USD), suivie par la France, l'Espagne, la Turquie et la Chine avec des parts respectives de 13.59%, 9.84%, 8.91% et de 4.89%<sup>58</sup>.

Figure 4 : Les parts des principaux clients de l'Algérie- année 2020



Source : Les données de « Statistiques du commerce extérieur, période : année 2020 », disponible sur <https://www.douane.gov.dz/>, p37.

Tableau 6 : Les exportations des hydrocarbures et hors hydrocarbures en 2019 et en 2020 (%)

Catégories	2019		2020		Évolution%
	USD	Parts%	USD	Part%	
Hydrocarbures	33243,17	92,80	21541,11	90,52	-35,20
Hors Hydrocarbures	2580,36	7,20	2255,49	9,48	-12,59
<b>Total</b>	<b>35823,53</b>	<b>100</b>	<b>23796,60</b>	<b>100</b>	<b>-33,67</b>

Source : « Statistiques du commerce extérieur, période : année 2020 », disponible sur <https://www.douane.gov.dz/>, p21.

Les exportations globales ont marqué une baisse de 33.57% au cours de l'année 2020, dont 35% des exportations des hydrocarbures.

<sup>58</sup> Site Officiel De La douane Algérienne , « Statistiques Du Commerce Extérieur, Période : Année 2020 », Disponible Sur <https://www.douane.gov.dz/> , Consulté Le 22/05/2023.

## Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation

Tableau 7 : Principaux produits hors hydrocarbure exporté

	Année 2019		Année 2020		Évolution %	Taux cumulé
	Valeur	Structure %	Valeur	Structure %		
Engrais minéraux ou chimiques azotés	801.26	31.44	807.61	35.81	0.79	36.38
Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons de houille de haute température	502.28	19.47	299.39	13.27	-40.39	53.88
Sucres de canne ou de betterave et saccharose chimiquement pur à l'état solide	260.17	10.08	303.88	13.47	16.80	64.52
Ammoniac anhydre ou en solution aqueuse (ammoniaque)	298.59	11.57	188.44	8.35	-36.89	75.10
Dattes, figues, ananas, avocats, goyaves, mangues et mangoustans, frais ou secs	63.78	2.47	73.03	3.24	14.49	79.66
Ciments hydrauliques même colorés	60.68	2.35	81.83	3.63	34.87	82.85
Phosphates de calcium naturels	68.61	2.66	55.46	2.09	-19.16	84.94
Hydrogène, gaz rares et autres éléments non métalliques	55.32	2.14	53.20	2.36	-3.83	87.27
Autres	460.06	17.83	346,53	15.36	-24.68	100%
Total	2580.36	100%	2255 .47	100	-12.59	

Source : Site officiel de la douane Algérienne, « statistiques du commerce extérieur, période : année 2020 », disponible sur <https://www.douane.gov.dz/> p22.

### 2.5.2. L'impact de la pandémie du coronavirus sur les exportations :

Le coronavirus (COVID-19) a eu un effet significatif sur les exportations en Algérie, tout comme dans de nombreux autres pays, en raison des mesures prises pour contenir sa propagation. Les

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

restrictions de voyage, les confinements et les fermetures d'entreprises ont entraîné d'importantes perturbations dans les chaînes d'approvisionnement et les activités commerciales.

En Algérie, les exportations ont été touchées à plusieurs niveaux. La demande mondiale a diminué en raison de la récession économique et des restrictions imposées par de nombreux pays importateurs, ce qui a entraîné une réduction des commandes et une baisse des exportations algériennes vers ces marchés.

L'industrie pétrolière, qui représente une part importante des exportations du pays, a été impactée par la baisse des prix du pétrole et la diminution de la demande mondiale. De plus, d'autres secteurs tels que le tourisme et l'industrie manufacturière ont également été confrontés à des difficultés en raison des restrictions de voyage et de la baisse de la demande étrangère.

Pour atténuer les conséquences de la crise sur les exportations, les autorités algériennes ont mis en place des mesures de soutien. Cela inclut des initiatives visant à diversifier les marchés d'exportation, à encourager la production nationale et à soutenir les exportateurs par le biais d'incitations fiscales et de mesures de facilitation des échanges.

### **2.6. Les organismes de soutiens des exportations hors hydrocarbure :**

L'Algérie a commencé à encourager et à soutenir activement les exportations hors hydrocarbures. Dans cette optique, le pays a mis en place divers organismes de soutien dédié à promouvoir et faciliter les exportations de produits non pétroliers. Ces organismes jouent un rôle essentiel dans le développement du secteur des exportations hors hydrocarbures en Algérie. Ils offrent un soutien financier, technique et logistique aux entreprises locales souhaitant exporter leurs produits à l'étranger. Leur objectif est d'accroître la compétitivité des produits algériens sur les marchés internationaux et de favoriser leur expansion.

De plus, ces organismes facilitent la participation des entreprises algériennes à des foires commerciales, des expositions et des missions commerciales à l'étranger. Ils fournissent également des informations sur les marchés étrangers, les réglementations douanières, les procédures d'exportation et les opportunités commerciales. Parmi les organismes de soutien des exportations hors hydrocarbures en Algérie, on trouve notamment l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX), L'Association Nationale des Exportateurs Algérien (ANEXAL), la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX) et La Société Algérienne des Foires des Exportations (SAFEX).

➤ **Agence Nationale de Promotion du commerce Extérieur (ALGEX) :**

---

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) est une agence gouvernementale algérienne chargée de promouvoir les exportations et les investissements étrangers en Algérie. Elle est également responsable du développement des relations commerciales internationales du pays. Elle a été créée par le décret exécutif n°04-174 du 12 juin 2004<sup>59</sup> ; l'ALGEX est placé sous la tutelle du ministère du commerce.

L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) est chargée de contribuer au développement des exportations algériennes hors hydrocarbures

L'Agence nationale de promotion des exportations a pour mission de<sup>60</sup> :

- Promouvoir le produit algérien à travers l'accompagnement et le conseil prodigué aux opérateurs algériens ;
- Analyser les marchés extérieurs en développant la veille commerciale et réglementaire ainsi que les études prospectives ;
- Organiser la participation algérienne aux foires et manifestations économiques à l'étranger et les rencontres d'affaires ;
- Identifier du potentiel national d'exportation par une meilleure connaissance de la production nationale ;
- Gérer des instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures au bénéfice des entreprises exportatrices.
- Élaboration d'un rapport annuel d'évaluation sur la politique et les programmes d'exportation.

Les équipes de l'ALGEX travaillent en étroite collaboration avec les entreprises algériennes et les orientent sur les dispositifs publics d'aide aux exportations, la réglementation commerciale internationale et les opportunités d'affaires. Grâce à sa cellule d'écoute et d'orientation, connue sous le nom de Maison des Exportateurs (Dar-El-Moussadder), l'agence offre un soutien personnalisé pour aider les entreprises à se préparer à accéder aux marchés étrangers :

### ➤ **Association Nationale des Exportateurs Algérien (ANEXAL) :**

Créée le 10 Juin 2001, dans le cadre de la loi N° 90/31 du 24 décembre 1990, l'ANEXAL est une association régie, aujourd'hui, par la loi N° 12-06 du 12 Janvier 2012 relative aux associations ainsi que par ses statuts particuliers<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> Site officiel de l'ALGEX, Ministère Du Commerce Et De La Promotion Des Exportations, Disponible Sur <https://www.commerce.gov.dz/fr/agence-nationale-de-la-promotion-du-commerce-exterieur-algex>, Consulté Le 20/05/2023

<sup>60</sup> Site officiel de l'ALGEX, « Nos Missions », Disponible Sur <http://www.algex.dz/>, Consulté Le 20/05/2023.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

Il s'agit d'une organisation professionnelle qui représente et défend les intérêts des exportateurs algériens, elle a pour but de regrouper les entreprises algériennes engagées dans l'exportation de biens et de services et à renforcer la compétitivité de ces entreprises sur les marchés internationaux en leur offrant un soutien et des services adaptés. L'ANEXAL offre également des services aux entreprises exportatrices, tels que des formations, des conseils et des informations sur les tendances du marché international, les réglementations commerciales, les accords commerciaux internationaux et les opportunités d'affaires. Elle organise des événements, des séminaires et des missions commerciales pour promouvoir les produits et services des exportateurs algériens à l'étranger.

Elle a pour objectifs:

- Rassembler et fédérer les exportateurs algériens
- Défendre leurs intérêts matériels et moraux
- Participer à la définition d'une stratégie de promotion des exportations
- Assister et sensibiliser les opérateurs économiques
- Promouvoir la recherche du partenariat à travers les réseaux d'informations
- Animer les programmes de formation aux techniques des exportations
- Organiser et participer aux salons spécifiques et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger
- Participer à la mise à niveau de l'outil de production en vue de développer la capacité d'exportation par notamment la recherche de meilleures solutions logistiques
- Promouvoir l'échange d'expérience entre les adhérents.

### ➤ **Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX) :**

La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX) a été créée par l'article 4 de l'ordonnance 96/06 du 10/01/1996<sup>62</sup>, c'est une institution spécialisée en assurance-crédit à l'exportation en Algérie. Son objectif principal est de soutenir les exportations algériennes

en offrant une protection contre les risques commerciaux et politiques liés aux transactions internationales.

La CAGEX est chargée d'assurer:

- Les risques commerciaux par son propre compte et sous le contrôle de l'État
- Les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles par le compte de l'État et sous son contrôle.

---

<sup>61</sup> Site officiel de l'ANEXAL « Présentation », Disponible Sur <https://Anexal.Dz/> ; Consulté Le 21/05/2023.

<sup>62</sup> Site officiel de la CAGEX, « à propos », disponible sur <https://www.cagex.dz/>, consulté le 20/05/2023.

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

Sa mission est d'encourager et de promouvoir les exportations Algériennes en dehors des hydrocarbures et de garantir les ventes à crédit au profit des opérateurs économiques activant sur le marché national.

### **➤ Société Algérienne des Foires des Exportations (SAFEX) :**

La SAFEX, acronyme de Société Algérienne des Foires et Exportations, est une société par actions qui a été créée suite à une série de modification de l'ONAFEX en décembre 1990<sup>63</sup>. Elle a pour mission principale de promouvoir le commerce extérieur et de stimuler les exportations algériennes.

En tant qu'acteur majeur dans le domaine de la promotion du commerce extérieur, la SAFEX joue un rôle crucial en encourageant les échanges commerciaux, en facilitant les partenariats entre les entreprises algériennes et étrangères, et en favorisant les investissements étrangers en Algérie.

La SAFEX a pour objectif ;

- L'organisation des foires, salons spécialisés et expositions spécifiques (au plan local, régional et international)
- L'exploitation et développement des structures de son patrimoine (infrastructures du Palais des Expositions)

## **Conclusion :**

---

<sup>63</sup> Site officiel de la SAFEX, disponible sur <https://www.safex.dz/> consulté le 21/05/2021.

---

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

Le chapitre abordant l'internationalisation et l'exportation a permis de mettre en lumière deux aspects essentiels du développement des entreprises sur les marchés internationaux. La première section a mis en évidence les différentes stratégies et approches d'internationalisation que les entreprises peuvent adopter pour étendre leur présence à l'étranger.

La deuxième section a examiné en détail l'exportation et ses déterminants, mettant en évidence les facteurs clés qui influencent les performances à l'exportation des entreprises. Nous avons identifié plusieurs déterminants importants qui jouent un rôle crucial dans le succès des activités d'exportation. Nous avons vu aussi, la réalité de l'exportation en Algérie qui dépend majoritairement des hydrocarbures. Et enfin une petite présentation sur les organismes d'encouragements des exportations hors hydrocarbures.

En combinant ces deux aspects, le chapitre a permis de comprendre l'importance de l'internationalisation et de l'exportation pour les entreprises cherchant à accroître leur compétitivité et à saisir de nouvelles opportunités de croissance sur les marchés mondiaux. Il a également souligné la nécessité d'une approche stratégique et d'une planification minutieuse pour réussir dans ces domaines.

En conclusion, ce chapitre a fourni un aperçu complet de l'internationalisation et de l'exportation en mettant en évidence les stratégies, les défis et les opportunités associés à ces processus. Il a mis en évidence l'importance d'une analyse approfondie du marché, d'une adaptation adéquate des produits et services, ainsi que d'une gestion efficace des ressources et des risques. En comprenant ces concepts clés, les entreprises seront mieux préparées pour s'implanter avec succès sur les marchés internationaux et tirer profit des avantages de l'expansion à l'étranger.

Dans le chapitre suivant nous allons voir la relation entre la performance et l'exportation.

---

## **Chapitre I : L'exportation le mode le plus courant de l'internationalisation**

---

**Chapitre II :**  
**La performance à l'exportation**  
**des PME**

---

---

## **Chapitre II : La performance à l'exportation des PME**

---

### **Introduction :**

Dans un monde de plus en plus globalisé, l'exportation joue un rôle crucial dans le développement économique des nations. Les PME qui réussissent à s'imposer sur les marchés internationaux bénéficient de nombreux avantages, tels que l'augmentation de leurs revenus, l'accès à de nouveaux clients et partenaires commerciaux, ainsi que le renforcement de leur compétitivité.

Ce chapitre se penche alors sur un aspect essentiel de cette dynamique : la performance à l'exportation. Dans la première section nous allons voir les fondements théoriques. Et dans la deuxième nous allons aborder les indicateurs de mesure de cette performance.

En somme, ce chapitre vise à fournir une analyse approfondie de la performance à l'exportation et de son importance pour la croissance économique.

---

### **Section 1 : Généralités sur la performance en entreprise**

Dans cette section, nous nous penchons sur la notion de performance au sein des entreprises et son effet sur leur succès. Nous explorons en détail les différents aspects de la performance, tels que les indicateurs financiers, la productivité, la qualité, l'innovation et la satisfaction client. Nous examinons également les facteurs internes et externes qui peuvent influencer la performance des entreprises, tels que la gestion des ressources, la culture organisationnelle, la concurrence sur le marché et les tendances économiques. En comprenant ces éléments, nous sommes en mesure de mieux appréhender l'importance de la performance pour assurer le succès durable des entreprises.

#### **1.1. Définition de la performance :**

Le mot "performance" a une origine étymologique latine. Il dérive du mot latin "performare", qui est composé de deux parties : "per", qui signifie "à travers" ou "complètement", et "formare", qui signifie "former" ou "façonner". Ainsi, étymologiquement, la performance désigne l'action de mener à bien, d'accomplir ou d'achever quelque chose de manière efficace, avec compétence et excellence, en suivant un objectif ou un standard spécifique. Le terme est souvent utilisé pour décrire le rendement ou la réussite dans divers domaines, où l'exécution de tâches ou la réalisation d'objectifs sont évaluée.

La performance est le niveau d'efficacité ou d'efficience avec lequel une personne, une équipe ou une organisation atteint ses objectifs ou réalise ses tâches. Elle peut être mesurée en comparant les résultats obtenus avec les objectifs fixés, ou en évaluant les performances par rapport à des normes ou des références externes.

Peter Drucker a défini la performance comme "le résultat obtenu par une organisation ou un individu dans la réalisation de ses objectifs".<sup>64</sup>

La performance est souvent définie comme la réalisation des objectifs organisationnels. Selon Robbins et Coulter (2016), la performance organisationnelle est "la mesure de la réalisation des objectifs fixés par une organisation"<sup>65</sup>.

Issor a défini la performance comme étant un concept qui ne fait pas l'unanimité autour d'une définition et d'une mesure précise car cette dernière dépend de l'objectif visé, de la perspective d'analyse choisie ainsi que du champ d'intérêt de son utilisateur<sup>66</sup>.

Cette définition souligne l'importance de fixer des objectifs clairs et mesurables pour évaluer la performance d'une organisation.

---

<sup>64</sup> Drucker. (1954). "The Practice Of Management". Edition: Harper & Row, New York, P 45.

<sup>65</sup> Robbins Et Coulter, (2016) "Management". 13eme Édition, Pearson Education Limited, Harlow, P 139.

<sup>66</sup> Issor Zineb. (2017) « La Performance De L'entreprise : Un Concept Complexe Aux Multiples Dimensions ». Projectics/Proyética/ Projectique, Édition: Boeck Supérieur, Numéro 17, P 95.

---

## **Chapitre II : La performance à l'exportation des PME**

---

La qualité est également un aspect important de la performance. Selon Juran (1988), "la performance se réfère à la qualité des résultats produits"<sup>67</sup>. Cette définition met l'accent sur la réalisation de résultats de haute qualité et sur l'importance de satisfaire les besoins et les attentes des clients. La performance organisationnelle doit donc être évaluée en termes de satisfaction des clients et de qualité des produits et services offerts.

La performance peut être définie aussi comme le degré dans lequel l'organisation atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Cela inclut la réalisation des objectifs financiers et non financiers tels que la satisfaction des clients, l'innovation, la qualité des produits, la rentabilité et la croissance de l'entreprise. La performance peut également être évaluée en fonction de la capacité de l'organisation à adapter ses objectifs et à répondre aux changements de l'environnement<sup>68</sup>

### **1.2. Mesure de la performance de l'entreprise :**

La performance d'une entreprise peut se mesurer en différentes dimensions<sup>69</sup>

- La performance stratégique : la performance stratégique, appelée aussi la performance à long terme, est garante de la pérennité, intègre le maintien de la distance avec les concurrents et utilise un système d'excellence comme indicateur de mesure.
- La performance concurrentielle : liée au milieu concurrentiel de l'organisation, intègre le développement de nouvelles formes d'avantages concurrentiels par anticipation/construction des règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir.
- La performance commerciale : appelée aussi la performance marketing, elle est liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.
- La performance organisationnelle : relative à l'efficacité de la structure organisationnelle, elle est la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre.
- La performance humaine et sociale : elle représente les relations sociales ou humaines dans l'entreprise.
- La performance économique et financière, « soutenable » à long terme, elle est attribuable à des facteurs non financiers comme la loyauté des clients, la satisfaction des employés, les processus internes et le degré d'innovation de l'entreprise. Elle est relative à la survie de l'entreprise et mesurée par la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc. Elle intègre la création de valeur pour le client, l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs

---

<sup>67</sup> Juran Et Gryna, (1988), "Juran's Quality Control Handbook". 4eme Édition, Mcgraw-Hill, New York, P122.

<sup>68</sup> D.Otley (1999), "Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research. Management Accounting Research », Volume 10. Numéro 4, P370.

<sup>69</sup> Issor Zineb, P96. Op.cit.

---

## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

Dans le tableau ci-dessous résume le caractère multidimensionnel de la performance et les facteurs qui y influent :

**Tableau 8 : Caractère multidimensionnel de la performance**

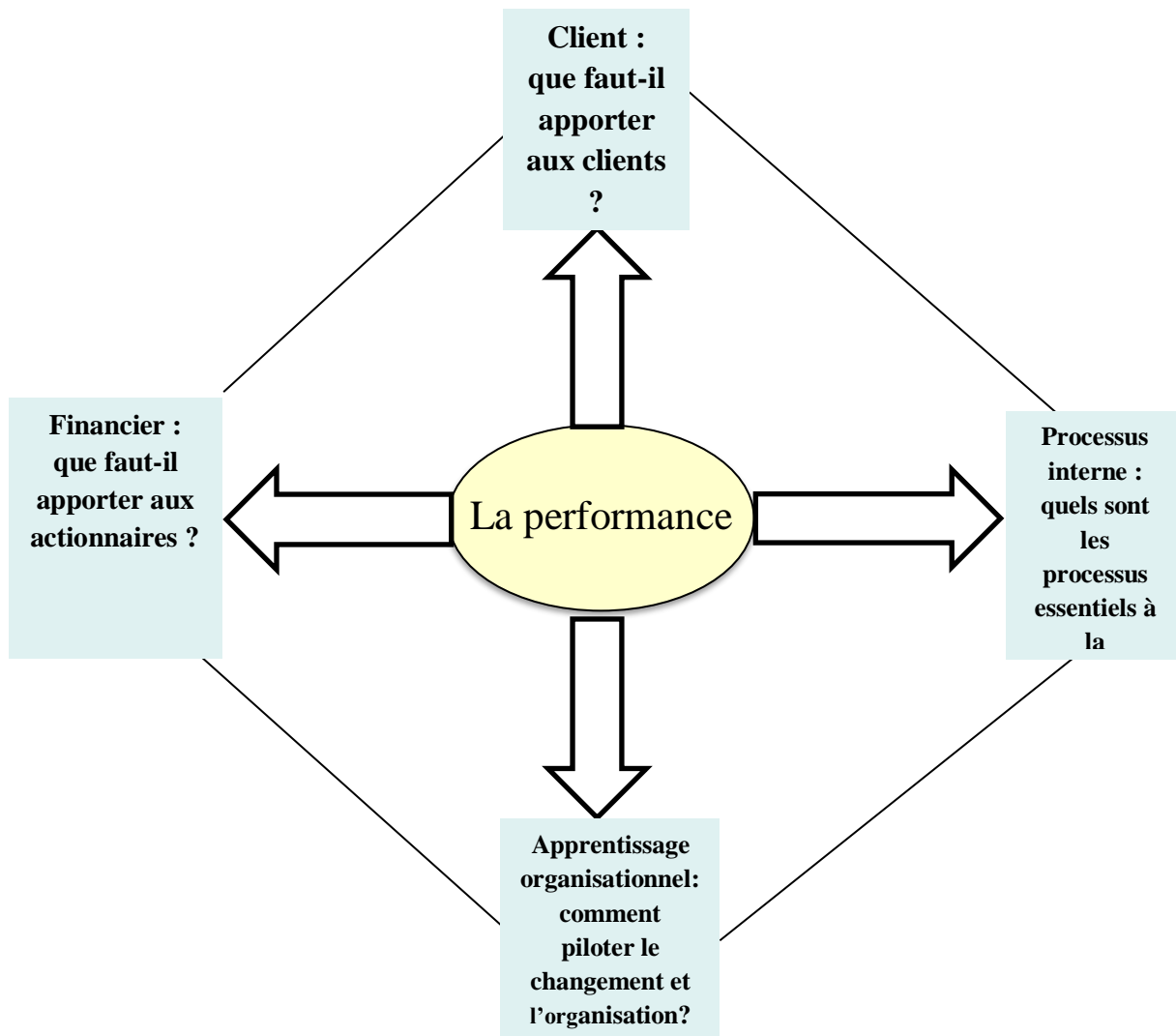
Mesure	Facteurs
<b>La performance stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La croissance des activités</li> <li>• Une stratégie bien pensée</li> <li>• Une culture d'entreprise dynamique</li> <li>• Une forte motivation des membres de l'organisation ou un système de volonté visant le long terme</li> <li>• La capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients</li> <li>• La qualité du management et du produit pour les clients</li> <li>• La maîtrise de l'environnement</li> </ul>
<b>La performance concurrentielle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La compréhension des caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels et des forces concurrentielles liés à chacune de leurs activités, d'anticiper les changements du jeu concurrentiel par la politique de différenciation et de construire si possible les règles du jeu qui prévaudront dans l'avenir</li> </ul>
<b>La performance socio-économique</b>	<p><b>La performance organisationnelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le respect de la structure formelle, Les relations entre les composantes de l'organisation, La qualité de la circulation de l'information, la flexibilité de la structure et L'influence du pouvoir du dirigeant</li> </ul> <p><b>La performance sociale :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La nature des relations sociales, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, l'absentéisme et les retards au travail, le climat social de l'entreprise, le fonctionnement des institutions représentatives du personnel, le fonctionnement des cercles de qualité et la participation aux décisions</li> </ul> <p><b>La performance économique et financière :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité</li> </ul> <p><b>La performance commerciale :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la qualité et les moyens mis en œuvre pour assurer la performance, la satisfaction des clients, le service associé au produit tangible, une orientation client totale et une innovation permanente, a commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs</li> </ul>

**Source :** Bertrand Sogbossi Bocco, (2010), « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion, Numéro 241, p 119.

## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

Une autre perception de la performance a été proposée par les auteurs Robert Kaplan et David Norton, qui suggèrent d'aborder la performance à travers quatre axes dans le cadre du tableau de bord prospectif (TBP):

Figure 5: La performance selon Robert Kaplan et David Norton



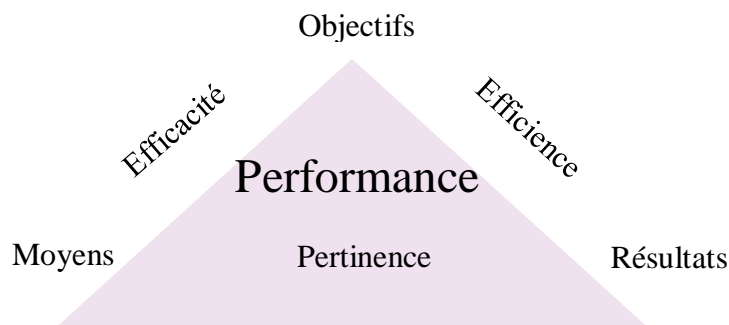
**Source :** Abdelkader Baaziz Et Mustapha Khelil (2006), « Balanced scorecard et pilotage de la performance : cas division forage », P2.

## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

---

### 1.3. Composantes de la performance :

Figure 6 : Composantes de la performance selon le modèle de Gilbert



**Source :** Catherine Delgoulet et Raouf Ghram, (2011), « Tension entre indicateurs de production et indicateurs de sécurité : Le cas de la certification d'une entreprise tunisienne », Volume 8, Numéro 1, P 439.

D'après le modèle de Gilbert 1980 la performance est la relation entre les objectifs visés, l'ensemble des moyens déployés pour les atteindre et les résultats obtenus

La partie entre les objectifs et les résultats définit l'efficacité, indiquant si l'entreprise atteint ses objectifs de manière satisfaisante. La partie entre les résultats et les ressources définit l'efficience, indiquant si l'entreprise parvient à atteindre ses objectifs tout en minimisant les coûts et les ressources nécessaires. La partie entre les ressources et les objectifs désigne la pertinence, indiquant si l'entreprise a utilisé les bonnes ressources pour atteindre ses objectifs.

## **Chapitre II : La performance à l'exportation des PME**

---

### **Section 2 : Les déterminants de la performance à l'exportation**

Dans cette section, nous nous plongeons dans l'étude approfondie de la performance à l'exportation. Nous commençons par explorer les diverses définitions proposées par les différents auteurs, en mettant en évidence les nuances et les perspectives variées. Ensuite, nous présentons le cadre théorique qui sous-tend la performance à l'exportation, en mettant en évidence les principaux concepts et les théories clés utilisées pour l'analyse. Ensuite, nous examinons les indicateurs de mesure couramment utilisés pour évaluer la performance à l'exportation, en mettant l'accent sur des mesures telles que le chiffre d'affaires à l'exportation, la croissance des exportations et la diversification des marchés. Enfin, nous explorons les différents modèles qui ont été développés pour comprendre et analyser la performance à l'exportation.

#### **2.1. Le concept de la performance à l'exportation :**

La performance à l'exportation est très développée en littérature, elle est définie comme étant l'aptitude d'une entreprise à vendre des produits et/ou des services sur les marchés internationaux de manière efficace et rentable<sup>70</sup>

D'autres auteurs l'ont définie comme étant la mesure de l'efficacité et de l'efficience avec laquelle une entreprise gère ses activités d'exportation<sup>71</sup>.

La performance à l'exportation peut être définie comme la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs commerciaux dans les marchés étrangers en termes de ventes, de part de marché et de rentabilité, ainsi que sa capacité à s'adapter aux conditions spécifiques de ces marchés et à mobiliser les ressources nécessaires pour soutenir ses activités d'exportation<sup>72</sup>.

D'autres définitions de la performance à l'exportation incluent également des dimensions telles que la qualité des produits, la satisfaction des clients, la réputation de l'entreprise et sa capacité à innover<sup>73</sup>

Bien que la performance à l'exportation soit un domaine très étudié, il fait l'objet d'un manque de consensus et de synthèse concernant sa conceptualisation, son opérationnalisation, méthodologie ainsi que ses déterminants et mesures de performance<sup>74</sup>.

#### **2.2. Les théories de la performance à l'exportation :**

##### **➤ La théorie des ressources :**

Il s'agit d'une théorie la gestion stratégique, ses origines remontent à la fin des années 1970, lorsque les chercheurs en gestion ont commencé à remettre en question la théorie traditionnelle

---

<sup>70</sup> Charles Hill, (2020), "International Business: Competing In The Global Marketplace", 12ème Edition, P248.

<sup>71</sup> Laurel Delaney, (2016), "Exporting: The Definitive Guide To Selling Abroad Profitably" De, 2ème Edition P25.

<sup>72</sup> Shaoming Zou, Charles Taylor, Et Gregory Osland « The Experf Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure », Journal Of International Marketing, Volume 6, Numéro 3, P10.

<sup>73</sup> Daniel Jiménez-Jiménez Et Raquel Sanz-Valle, (2010), « Innovation, Organizational Learning, And Performance », Elsevier, Université De Murcia, P412.

<sup>74</sup> Shaoming Zou Et Simona Stan, (1998), « The Determinants Of Export performance: A Review Of The Empirical Literature Between 1987 And 1997 », International Marketing Review, Volume 15, Numéro 5, P346.

---

## **Chapitre II : La performance à l'exportation des PME**

---

de la structure de l'industrie développée par Michael Porter. Au lieu de considérer la position concurrentielle d'une entreprise comme étant déterminée par les caractéristiques de l'industrie dans laquelle elle opère, ces chercheurs ont commencé à examiner les ressources internes de l'entreprise.

En 1984, Birger Wernerfelt a publié un article intitulé "A Resource-Based View of the Firm" dans lequel il a proposé que les entreprises puissent obtenir un avantage concurrentiel en ayant des ressources rares et inimitables<sup>75</sup>.

Cette idée a été développée plus en détail par Jay Barney dans son article de 1991 intitulé "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" Dans cet article, Barney propose que les entreprises peuvent obtenir un avantage concurrentiel durable en possédant des ressources qui répondent à quatre critères clés<sup>76</sup> :

**Rareté** : les ressources doivent être rares pour qu'une entreprise puisse en tirer un avantage concurrentiel. Si une ressource est largement disponible, elle ne peut pas fournir un avantage concurrentiel unique.

**Inimitabilité** : les ressources doivent être inimitables pour qu'une entreprise puisse les utiliser pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Si les concurrents peuvent facilement imiter les ressources d'une entreprise, elle ne pourra pas maintenir son avantage concurrentiel

**Non-substituabilité** : les ressources doivent être non substituables pour qu'une entreprise puisse les utiliser pour obtenir un avantage concurrentiel. Si les concurrents peuvent utiliser des ressources de remplacement pour obtenir le même avantage, l'avantage concurrentiel de l'entreprise sera miné.

**Organisation** : les ressources doivent être organisées de manière à permettre à l'entreprise de les utiliser efficacement pour obtenir un avantage concurrentiel. Si une entreprise possède des ressources rares, inimitables et non substituables, mais ne sait pas comment les utiliser efficacement, elle ne pourra pas obtenir un avantage concurrentiel durable.

Depuis lors, de nombreux autres chercheurs ont contribué au développement de la théorie des ressources, en examinant les différentes caractéristiques des ressources qui peuvent fournir un avantage concurrentiel, ainsi que les mécanismes par lesquels les entreprises peuvent protéger ces ressources contre l'imitation par leurs concurrents.

Shaker A Zahra et Gerard George (2002) ont également étudié l'impact des ressources et des capacités sur la performance export. Ils ont constaté que les ressources et les capacités qui sont rares, difficiles à imiter, non-substituables et exploitables peuvent avoir un impact significatif sur

---

<sup>75</sup> Birger Wernerfelt, (1984), « A Resource-Based View of the Firm », Strategic Management Journal, Volume 5, Numéro 2, P175.

<sup>76</sup> Jay Barney, (1991), « Firm Resources And Sustained Competitive Advantage », Journal Of Management, Volume 17, Numéro1, P120.

---

## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

la performance export des entreprises. Ils ont également souligné que les entreprises ayant des ressources et des capacités liées à l'exportation peuvent mieux gérer les risques associés à l'exportation et améliorer leur performance export<sup>77</sup>.

D'autres études les ressources et les capacités de l'entreprise, notamment les compétences en marketing international et la capacité d'innovation, ont un impact significatif sur la performance export des entreprises chinoises<sup>78</sup>.

Par ailleurs, l'article de Calof et Beamish (1995) montrent comment la théorie des ressources peut être appliquée pour comprendre le processus d'adaptation aux marchés étrangers et la performance à l'exportation des entreprises. Les ressources internes et la capacité d'absorption sont des facteurs clés de succès pour les entreprises qui cherchent à internationaliser leurs activités<sup>79</sup>.

**Figure 7 : L'avantage concurrentiel de la firme à partir de ses ressources**



**Source:** Conception personnelle à partir des données Jay Barney, (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of management, Volume 17, Numéro 1, p105.

### ➤ La théorie de la contingence :

Les origines de la théorie de la contingence remontent aux années 1950, lorsque les chercheurs se sont intéressés à l'impact de l'environnement sur les organisations. Les premières études ont montré que les entreprises qui réussissaient étaient celles qui s'adaptaient le mieux à leur environnement.

En 1967, Paul Lawrence et Jay Lorsch ont publié un article intitulé "Differentiation and integration in complex organizations", dans lequel ils ont examiné la relation entre la structure organisationnelle et l'environnement. Ils ont suggéré les entreprises exportatrices doivent adopter des pratiques de gestion qui conviennent aux exigences spécifiques des marchés étrangers, tels que la culture, les normes et les réglementations. Les entreprises doivent être flexibles dans leur

<sup>77</sup> Shaker A Zahra Et Gerard George, (2002) « Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, And Extension », The Academy Of Management Review, Volume 17, Numéro 2, P190.

<sup>78</sup> Cheng Hua-Wang, Kuan Yu Chen Et Shiu Yu Chen, (2012), « Total Quality Management, Market Orientation And Hotel Performance: The Moderating Effects Of External Environmental Factors », International Journal Of Hospitality Management, P124.

<sup>79</sup> Jonathan Calof Et Paul Beamish, (1995), « Adapting To Foreign Markets: Explaining Internationalization », International Business Review, Volume 4, Numéro 2, P118.

## **Chapitre II : La performance à l'exportation des PME**

---

approche et adapter leurs pratiques de gestion en fonction des différences culturelles et environnementales dans chaque marché étranger<sup>80</sup>.

Par ailleurs, selon la théorie de la contingence de Fiedler (1967), le succès à l'exportation dépend de la qualité de la relation entre le style de leadership et la situation spécifique de l'entreprise. Les entreprises exportatrices doivent donc adopter des styles de leadership adaptés à chaque situation spécifique, en fonction de facteurs tels que la complexité de la tâche, la pression du temps et la taille de l'entreprise<sup>81</sup>.

Selon Mintzberg, la structure organisationnelle est déterminée par quatre contingences clés<sup>82</sup> :

- La taille de l'organisation
- La technologie utilisée
- L'environnement dans lequel opère l'organisation
- La stratégie adoptée par l'organisation

Mintzberg soutient que ces contingences interagissent les unes avec les autres pour déterminer la structure organisationnelle optimale<sup>83</sup>

D'autre part, selon Galbraith et Kazanjian (1986), les entreprises doivent adapter leurs structures organisationnelles et leurs stratégies de marketing à l'environnement international pour réussir à l'exportation. Selon eux, la structure organisationnelle la plus appropriée pour les entreprises exportatrices dépendra de facteurs tels que la taille de l'entreprise, le nombre de marchés étrangers, le degré de diversification des produits et la complexité de la technologie<sup>84</sup>.

---

<sup>80</sup> Paul Lawrence Et Jay Lorsch, (1967), « Differentiation And Integration In Complex Organizations », Administrative Science Quarterly, Volume 12, Numéro 1, P13.

<sup>81</sup> Fiedler, (1964). « A Contingency Model Of Leadership Effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), Advances In Experimental Social Psychology », New York: Academic Press. Volume 1, P155.

<sup>82</sup> Mintzberg, (1979), «The Structuring Of Organizations: A Synthesis Of The Research». Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall, P113.

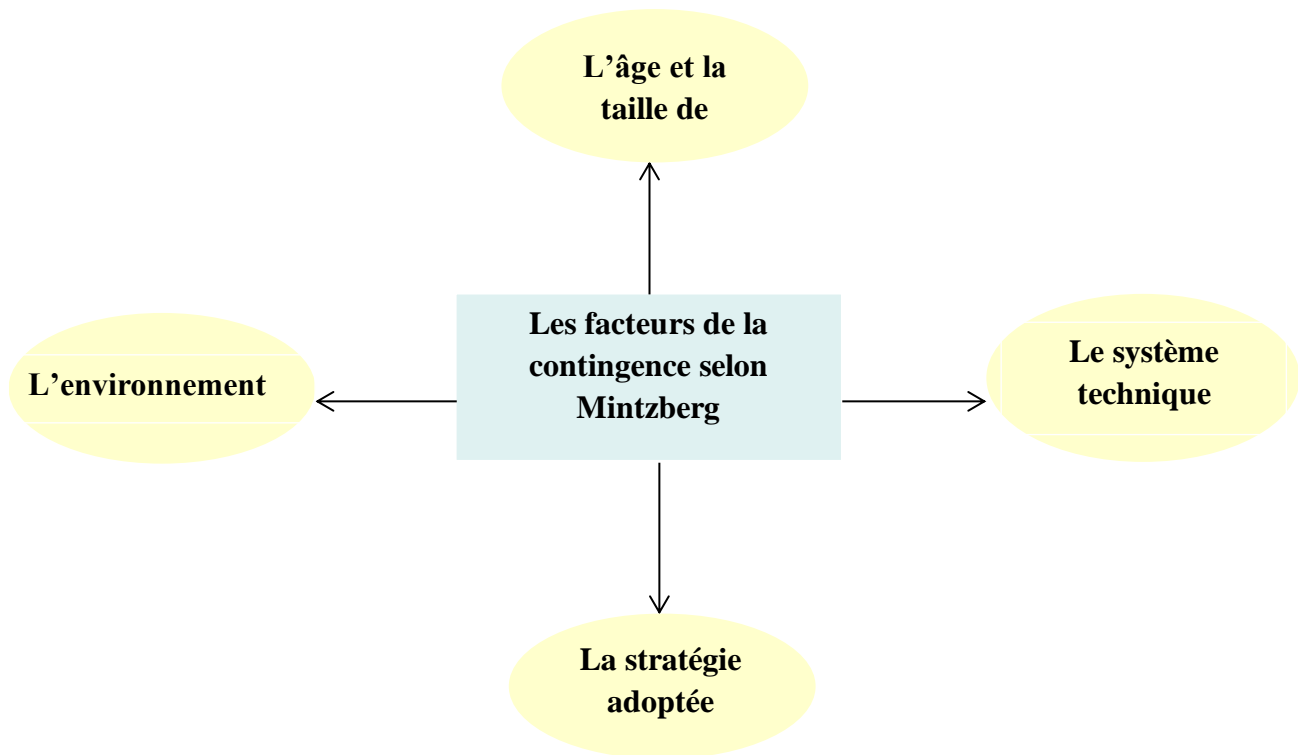
<sup>83</sup> Ibid

<sup>84</sup> Jay Galbraith Et Robert Kazanjian, (1986) « Organizing To Implement Strategies Of Diversity And Globalization: The Role Of Matrix Designs », Human Ressource Management, Volume 25, Numéro 1, P39.

---

## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

Figure 8 : Les facteurs de la contingence selon Mintzberg



**Source:** Mintzberg, H. (1979). "The structuring of organizations: A synthesis of the research". Englewood Cliffs, édition Prentice-Hall, p 215.

### ➤ La théorie de l'organisation industrielle :

La théorie de l'organisation industrielle est une approche qui étudie la structure du marché et son impact sur la performance des entreprises. Elle considère que la concurrence sur le marché est un moteur important de l'innovation et de la performance des entreprises

Selon O'Cass et Weerawardena (2010), les entreprises qui réussissent à l'exportation ont plusieurs caractéristiques communes. Elles ont une stratégie d'exportation bien définie, une connaissance approfondie des marchés cibles, des compétences en marketing international et une capacité à innover pour répondre aux besoins des clients étrangers. De plus, ces entreprises ont souvent des structures organisationnelles flexibles et des systèmes de gestion efficaces<sup>85</sup>.

Dans le domaine de l'exportation, la théorie de l'organisation industrielle suggère que la performance à l'exportation dépend de la structure du marché et de la capacité des entreprises à y faire face. Les entreprises qui sont bien organisées et qui ont des ressources importantes ont plus de chances de réussir à l'exportation.

<sup>85</sup> Aron O'Cass Et Jay Weerawardena, (2010) « The Effects Of Perceived Industry Competitive Intensity And Marketing-Related Capabilities: Drivers Of Superior Brand Performance », *Industrial Marketing Management*, Volume 39, Numéro 4, P574.

## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

### 2.3. Les indicateurs de mesure de la performance à l'exportation :

Selon la revue de Katsikeas, les auteurs divisent les mesures de performance à l'exportation en mesures économiques, non économiques et génériques, afin d'opérationnaliser le concept ; il existe des indicateurs de mesure économiques tels que les ventes, les bénéfices et la part de marché et non économiques (non financiers), les indicateurs économiques peuvent être divisés en 3 : Les indicateurs liés aux ventes, Les indicateurs liés au profit et les indicateurs liés à la part de marché

Le tableau ci-dessous montre la classification des indicateurs économiques :

**Tableau 9 : La classification des indicateurs de mesure économiques**

Liés aux ventes	Liés au profit	Liés à la part de marché
Taux de ventes à l'exportation	Rentabilité des exportations	Part de marché à l'exportation
Croissance des ventes à l'exportation	Croissance de la rentabilité des exportations	Croissance de la part de marché à l'exportation
Volume des ventes à l'exportation	Taux de profit à l'exportation	
Croissance du ratio des ventes à l'exportation	Marge bénéficiaire à l'exportation	
Taille de la transaction de vente à l'exportation	Contribution des exportations aux bénéfices	
Intensité des ventes à l'exportation du produit	Croissance de la marge bénéficiaire à l'exportation	
Ventes à l'exportation par employé		
Ventes à l'exportation par responsable export		
Contribution de l'exportation à la stabilité des ventes		
Volume des ventes à l'exportation de nouveaux produits		
Croissance des ventes à l'exportation de nouveaux produits		
Rendement des actifs des ventes à l'exportation		
Retour sur investissement des ventes à l'export		
Croissance du rendement des ventes à l'exportation sur les actifs		
Croissance des ventes à l'exportation retour sur investissement		

## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

**Source:** Katsikeas, Leonidou et Morgan. (2000). "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development". Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 43, Numéro 4, p 498.

Quant aux indicateurs non économiques ils peuvent être divisés en 3 : liés au produit, liés au marché et divers :

**Tableau 10 : La classification des indicateurs de mesure non économique**

<b>Liés au produit</b>	➤ Nouveaux produits exportés
	➤ Proportion de groupes de produits exportés
	➤ Contribution de l'exportation au développement de produits
<b>Liés au marché</b>	➤ Nombre de pays/marché d'exportation
	➤ Pénétration de marché d'exportation
	➤ Exportations vers de nouveaux marchés
	➤ Contribution de l'exportation au développement du marché
	➤ Marchés sur lesquels l'exportation a cessé en pourcentage (%)
<b>Divers</b>	➤ Début des exportations
	➤ Satisfaction des clients
	➤ Contribution de l'exportation aux économies d'échelle
	➤ Contribution de l'exportation à la réputation de l'entreprise
	➤ Années d'exportation
	➤ Projection de la participation d'exportation
	➤ Nombre de transactions d'exportation

**Source:** Katsikeas, Leonidou et Morgan (2000). "Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development". Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 43, Numéro 4, p 499.

Les indicateurs économiques sont beaucoup plus utilisés par rapport aux indicateurs non économiques et génériques<sup>86</sup>, mais ils sont complémentaires et nous permettent d'avoir une analyse globale et précise sur la performance à l'export de l'entreprise

Une autre classification a été proposée par Atabay(2008), selon son étude les indicateurs de mesures de la performance à l'exportation sont divisés en 3 catégories<sup>87</sup> :

- Les mesures financières ou encore dites objectives comme l'intensité des exportations
- Les mesures non financières ou dites subjectives qui ont une relation avec les taux de réussite perçus
- Les mesures mixtes

Une autre étude menée en 1998 sur les mesures de performance à l'exportation a proposé une autre classification, d'après les auteurs qui ont réalisé cette étude a conclu que la performance à l'export peut être mesurée par le biais de 3 types de mesures<sup>88</sup> :

- Les mesures liées aux résultats financiers

<sup>86</sup> Katsikeas, Leonidou Et Morgan, Op.Cit. P495

<sup>87</sup> Ismail Atabay, (2008) « The Effect Of The Business Managers Attributes On Export Performance », The Social Sciences, Volume 3, Numéro 7, P495.

<sup>88</sup> Shaoming Zou, Charles Taylor Et Gregory Osland, Op.Cit P46.

## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

- Les mesures liées aux résultats stratégiques
- Les mesures liées à la satisfaction à l'égard des opérations des exportations

**Tableau 11 : La classification des indicateurs Selon Shoaming Zoo, Charles Taylor et Gregory Osland**

<b>Les mesures liées aux résultats financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Les ventes à l'exportation</li><li>➤ La croissance des ventes à l'exportation</li><li>➤ L'intensité d'exportation</li></ul>
<b>Les mesures liées aux résultats stratégiques</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La part de marché</li><li>➤ La présence stratégique</li><li>➤ Position concurrentielle</li></ul>
<b>Les mesures liées à la satisfaction à l'égard des opérations des exportations</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Le succès d'exportation</li><li>➤ La propension à exporter</li><li>➤ L'attitude à l'égard des exportations</li><li>➤ L'attitude envers l'élimination des obstacles à l'exportation</li></ul>

**Source:** Shaoming Zou, Charles R.Taylor et Gregory E.Osland, « The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure », *Scholarship and Professional Work – Business* (1998), Volume 6, Numéro 3, p 39et 40.

Les moyens les plus courants de mesurer la performance à l'exportation sont axés sur les résultats financiers<sup>89</sup>.

Sousa en 2004 passe en revue différents indicateurs objectifs utilisés pour mesurer la performance à l'exportation. Il évalue également l'efficacité de ces indicateurs en examinant les recherches empiriques existantes sur le sujet dans la littérature. L'article de Sousa offre donc une analyse critique et approfondie de la performance à l'exportation<sup>90</sup>. Dans cet article, Sousa a regroupé les indicateurs suivants :

**Tableau 12 : La classification des indicateurs de mesure selon Sousa**

<b>L'intensité à l'exportation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Il s'agit de la part du chiffre d'affaires total réalisé sur les marchés étrangers.</li></ul>
<b>La croissance du chiffre d'affaires à l'exportation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Il s'agit de la variation du chiffre d'affaires à l'exportation sur une période donnée.</li></ul>
<b>Le nombre de couples pays-marchés d'exportation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Il s'agit du nombre de pays-marchés où l'entreprise est présente et avec lesquels elle entretient des relations commerciales.</li></ul>
<b>Le nombre de nouveaux pays-marchés d'exportation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Il s'agit de la variation du nombre de pays-marchés sur une période donnée, qui peut être positive si l'entreprise obtient de nouveaux pays-marchés, négative en cas de perte de pays-marchés, ou stable.</li></ul>

<sup>89</sup> Shaoming Zou , Charles Taylor Et Gregory Osland Op.Cit

<sup>90</sup> Carlos Sousa, (2004), « Export Performance Measurement: An Evaluation Of The Empirical Research In The Literature », *Academy Of Marketing Science Review*, Numéro 9, P5.

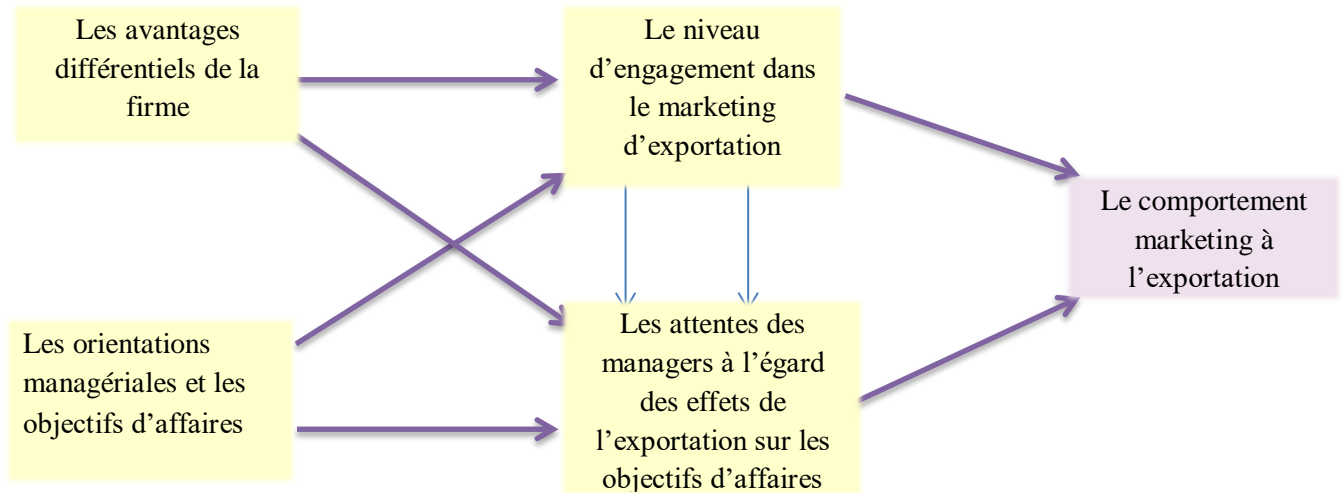
## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

Source: Carlos Sousa, (2004), «Export Performance Measurement: An Evaluation of the Empirical Research in the Literature», Academy of Marketing Science Review, Numéro 9, P 6.

### 2.4. Les modèles de la performance à l'exportation :

#### ➤ Modèle du comportement marketing à l'exportation :

Figure 9 : Modèle du comportement marketing à l'exportation



Source: Tamer Cavusgil et John Nevin, (1981), « Internal Determinants of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation », Journal of Marketing Research, p 115

Le modèle de cavusgil et nevin propose un modèle qui traite la performance à l'exportation à travers le comportement marketing à l'exportation, il identifie quatre groupes de variables organisationnelles identifiées comme déterminants probables du comportement marketing des exportations. ce modèle se concentre sur les avantages différentiels de la firme comme le niveau d'investissement dans le développement technologique, les orientations managériales, les attentes des managers le tout couronné avec les niveaux d'engagement dans le marketing à l'exportation<sup>91</sup>.

ce modèle a été critiqué car il se concentre principalement sur l'entreprise elle-même, en ignorant les forces externes qui peuvent également avoir un impact significatif sur les décisions de marketing<sup>92</sup>.

#### ➤ Modèle de la performance et de la stratégie du marketing à l'exportation :

Ce modèle proposé en 1994 par Cavusgil et Zou a établi la relation entre les forces internes de l'entreprise qui sont les caractéristiques liées à l'entreprise et les caractéristiques liées au produit

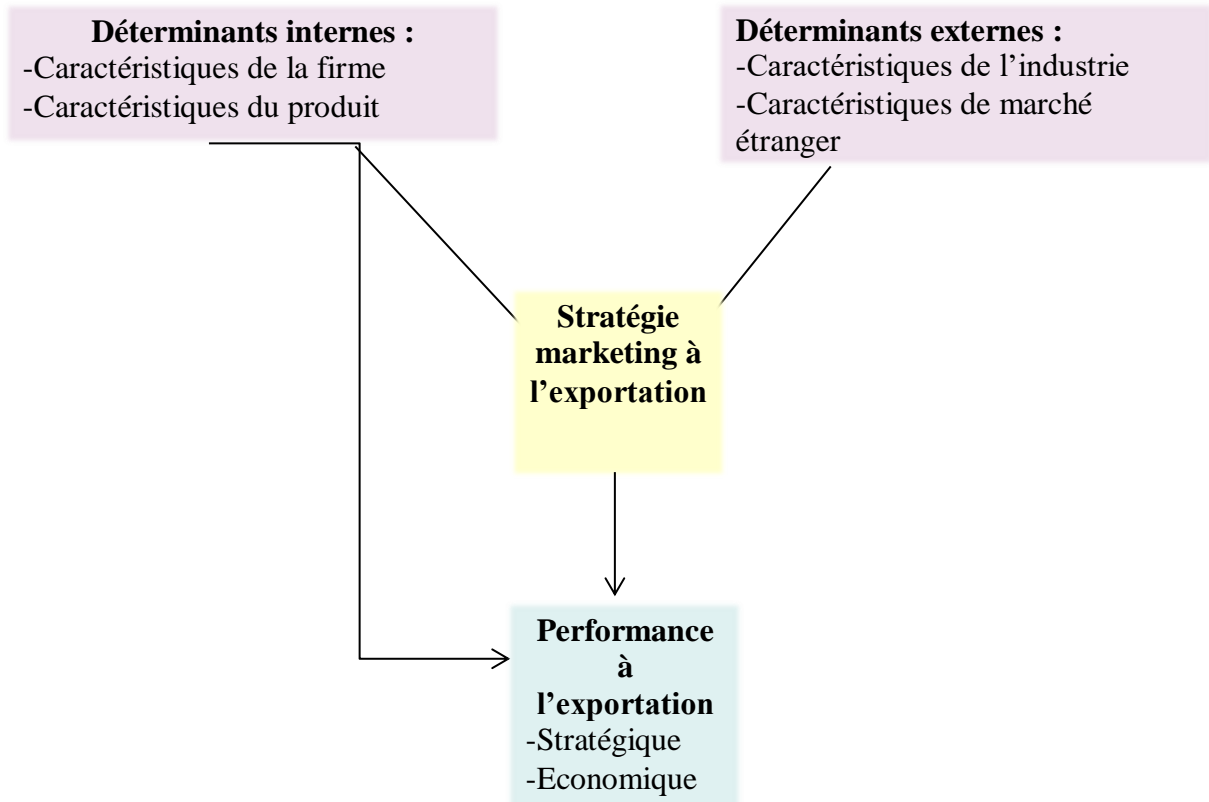
<sup>91</sup> S Tamer Cavusgil Et John Nevin, (1981), « Internal Determinants Of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation », Journal Of Marketing Research, P115.

<sup>92</sup> Bodo, Schlegelmilch Et Ross (1987), "The Influence Of Managerial Characteristics On Different Measures Of Export Success", Journal Of Marketing Management, Volume 3, Numéro 2, P158.

## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

et les forces externes qui sont qui sont les caractéristiques liés à l'industrie et celles du pays étranger qui influent sur la stratégie marketing à l'exportation<sup>93</sup>.

**Figure 10 : Modèle de la performance et de la stratégie du marketing à l'exportation**



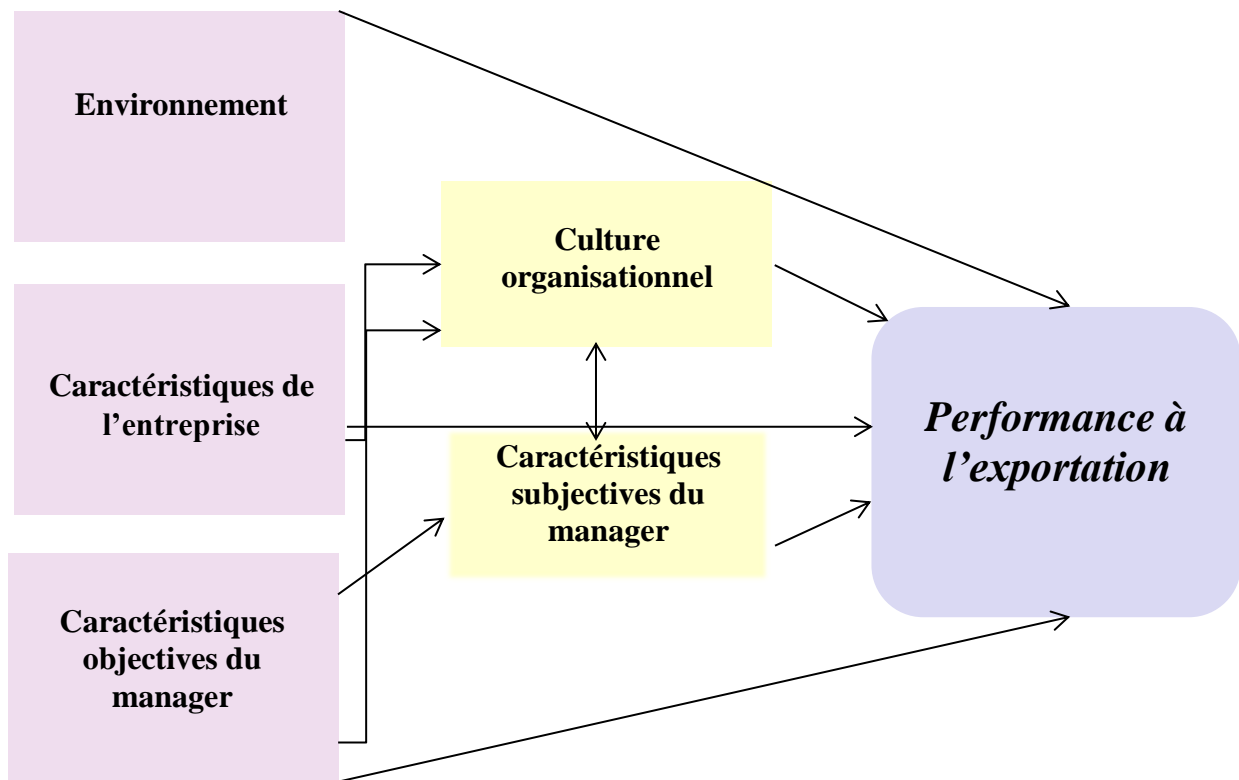
**Source:** Tamer Cavusgil Et Shaoming Zou, (1994), «Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation Of The Empirical Link In Export Market Venture », Journalof Marketing, Volume 58, Numéro 1, P7.

<sup>93</sup> Tamer Cavusgil Et Shaoming Zou, (1994), « Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation Of The Empirical Link In Export Market Ventures Source: Journal Of Marketing », Volume 58, Numéro 1, P4.

## Chapitre II : La performance à l'exportation des PME

### ➤ Modèle de Stottinger et Holzmuller :

Figure 11 : Modèle de la performance à l'exportation selon Stottinger et Holzmuller



**Source :** Hartmut H. Holzmuller et Barbara Stottinger, (1996), « Structural Modeling of Success Factors in Exporting : Cross-Validation and Further Development of an Export Performance Model », journal of International Marketing, Volume 4, Numéro 2, P39.

Ce modèle de performance à l'exportation qui prend en compte les facteurs internes et externes qui influencent la réussite de l'exportation. Le modèle peut aider les entreprises exportatrices à identifier les facteurs clés de succès et à améliorer leur performance à l'exportation en se concentrant sur ces dimensions.

Le modèle prend en compte les facteurs internes tels que les caractéristiques du manager, les caractéristiques de l'entreprise et l'organisation. Et des facteurs externes liés essentiellement à l'environnement du marché ; qui influencent la performance à l'exportation.

## **Chapitre II : La performance à l'exportation des PME**

---

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre nous avons exploré les différentes manières de mesurer et de modéliser la performance des entreprises sur les marchés internationaux. Les indicateurs de mesure, tels que le volume des exportations, la part de marché et la rentabilité, permettent d'évaluer les résultats financiers et commerciaux. Nous avons examiné les méthodes de mesure et de modélisation de la performance des entreprises sur les marchés internationaux. Bien que les indicateurs traditionnels tels que le volume des exportations, la part de marché et la rentabilité soient utiles pour évaluer les résultats financiers et commerciaux, il est important de reconnaître leurs limites. Les facteurs contextuels tels que la culture, la politique et les dynamiques sectorielles jouent un rôle crucial dans la performance à l'exportation, mais sont souvent difficiles à intégrer dans les modèles existants. Une approche plus holistique, prenant en compte ces facteurs et complétant les indicateurs financiers par des mesures qualitatives adaptées au contexte spécifique de l'exportation, est nécessaire pour évaluer de manière plus précise la performance des PME exportatrices algériennes.

---

**Chapitre III :**  
**Etude empirique sur un**  
**échantillon des PME exportatrices**  
**Algériennes**

---

### **Introduction :**

Ce chapitre se consacre à une étude empirique approfondie visant à analyser la performance à l'exportation des entreprises. L'exportation revêt une importance stratégique pour les entreprises, car elle leur permet d'étendre leur portée sur les marchés internationaux, de stimuler leur croissance et de renforcer leur compétitivité. Comprendre les facteurs qui influencent cette performance est essentiel pour les décideurs économiques et les acteurs du monde des affaires.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons constitué un échantillon d'entreprises exportatrices représentatives de différents secteurs économiques. L'échantillon a été sélectionné de manière à assurer une diversité adéquate en termes de taille d'entreprise, de localisation géographique et de degré d'internationalisation.

L'objectif de cette étude est de combler les lacunes existantes dans la recherche en identifiant les déterminants clés de la performance à l'exportation. Pour ce faire, nous adoptons une approche empirique rigoureuse en utilisant des données provenant d'un échantillon représentatif d'entreprises exportatrices. Cette approche nous permettra d'examiner les relations entre différentes variables et d'évaluer leur impact sur la performance à l'exportation.

---

### **Section 1 : Méthodologie de l'étude et présentation de l'échantillon**

Cette section présente la méthodologie de recherche utilisée dans cette étude sur la performance à l'exportation. Elle aborde la sélection de l'échantillon, la conception du questionnaire, ainsi que la méthode de traitement statistique des données. Cette approche rigoureuse garantit la représentativité des données et permet une analyse approfondie des facteurs influençant la performance à l'exportation des entreprises.

#### **1.1. Présentation et méthodologie de recherche :**

Cette étude repose sur une approche méthodologique exploratoire visant à examiner la performance à l'exportation des PME algériennes. Nous avons utilisé un questionnaire spécifiquement conçu pour collecter des données sur les pratiques d'exportation, les défis rencontrés et les résultats obtenus par ces entreprises sur les marchés internationaux. En adoptant cette approche, nous cherchons à découvrir de nouveaux éléments et à générer des connaissances approfondies sur les facteurs qui influencent la performance à l'exportation des PME algériennes, tout en tenant compte de leur contexte spécifique.

#### **• Population et choix de l'échantillon de l'étude :**

Pour notre étude, nous avons sélectionné un échantillon de PME algériennes spécialisées dans l'agroalimentaire orientées vers l'exportation. Nous avons sollicité la participation d'un nombre total de plus de 80 entreprises. Sur ces 80 entreprises contactées, nous avons obtenu des réponses de 30 PME qui ont généreusement accepté de contribuer à notre recherche en partageant leurs informations et leurs perspectives sur la performance à l'exportation.

Nous avons sollicité la participation des responsables clés au sein des entreprises enquêtées, notamment les chefs d'entreprise et les responsables du département export. Ces participants ont été sélectionnés en raison de leur expertise et de leur connaissance sur la performance et l'exportation au sein de leur organisation. Leur profil et leur expérience les ont qualifiés pour répondre de manière précise et informée aux questions relatives à ces domaines.

#### **• Le questionnaire :**

Le questionnaire est un moyen efficace pour collecter et exploiter des données primaires, ce qui le rend particulièrement adapté à la recherche quantitative. Grâce à cet outil, nous pouvons obtenir des informations variées plus facilement, ce qui nous permet d'obtenir des résultats chiffrés. De plus, le traitement et l'analyse des données recueillies peuvent être effectués rapidement, ce qui facilite l'établissement de relations statistiques.

---

### **Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes**

En se fondant sur le contexte théorique présenté précédemment, un questionnaire complet a été élaboré. Celui-ci comprend un ensemble de 18 questions variées qui sont réparties en différents types : fermées, ouvertes, à choix multiples et utilisant l'échelle de Likert. Ces questions sont regroupées en quatre axes distincts pour couvrir différents aspects de la thématique étudiée.

**Le premier axe :** se concentre sur l'identité de l'entreprise interrogée et le produit exporté. Ce volet du questionnaire comprend des questions portant sur les informations générales de l'entreprise telles que la localisation, la date de création, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, le produit exporté ainsi que la part de chiffre d'affaire réalisée à l'export. Ces questions visent à caractériser l'échantillon afin d'obtenir des résultats significatifs et représentatifs.

**Le deuxième axe :** est réservé aux facteurs de succès à l'exportation de l'entreprise.

**Le troisième axe :** concerne les mesures de la performance à l'exportation et l'évaluation de celle-ci au sein de l'entreprise.

**Le quatrième axe :** est dédiée aux défis rencontrés à l'activité de l'exportation des PME.

Le questionnaire est conçu avec des questions spécifiques formulées dans le but de faciliter l'analyse et le tri des réponses recueillies, tout en permettant de vérifier l'hypothèse formulée. Le questionnaire comprend différents types de questions pour recueillir les réponses des participants:

- Des questions ouvertes qui permettent aux répondants de donner une réponse libre et non restreinte.
- Des questions fermées à choix unique où les répondants doivent sélectionner une réponse prédéfinie parmi une liste donnée.
- Des questions fermées à choix multiples où les répondants doivent choisir une ou plusieurs réponses parmi une liste prédéterminée.
- Des questions formulées sous forme d'échelles, qui permettent aux répondants d'exprimer leur degré d'accord ou de désaccord sur une échelle de 5 points.

Après avoir validé notre questionnaire, nous l'avons mis à disposition en ligne via la plate-forme "Google Forms". Vous pouvez y accéder en utilisant le lien suivant:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc45ixiyg4q03pK5O-Fv-0SR8rKPWyrdIVezQtiGegWfN6jPw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc45ixiyg4q03pK5O-Fv-0SR8rKPWyrdIVezQtiGegWfN6jPw/viewform?usp=sf_link)

Nous avons ciblé spécifiquement les PME exportatrices en Algérie et avons commencé par envoyer des e-mails à toutes les entreprises qui ont un site Web officiel et dont les coordonnées sont disponibles. De plus, nous utilisons le réseau social professionnel LinkedIn pour entrer directement en contact avec les dirigeants d'entreprise.

### **Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes**

Cependant, étant donné que certains e-mails d'entreprises ne sont pas accessibles et que certaines d'entre elles ne sont pas présentes sur LinkedIn, nous avons consulté leurs pages officielles sur Facebook. De plus, nous partageons des questionnaires dans des groupes professionnels sur WhatsApp.

Ces différentes méthodes de communication nous permettent de toucher un large éventail de PME exportatrices en Algérie et d'obtenir un échantillon représentatif pour notre étude. Dans une durée de 30 jours.

#### **1.2. Formulation des items :**

Les items les plus détaillées pour notre étude sont résumés dans le tableau suivant :

**Tableau 1312 : Les items des deux variables de recherches**

<b>Variables/axes</b>	<b>items</b>
<b>Facteurs de réussite à l'exportation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'entreprise a la capacité d'innover et de s'adapter aux besoins du marché</li><li>• La qualité des produits et services conformes aux normes internationales</li><li>• La capacité de l'entreprise de s'adapter aux besoins du marché cible</li><li>• Les compétences suffisantes en matière du commerce international</li><li>• Le soutien gouvernemental adéquat pour le développement à l'exportation</li><li>• L'établissement des partenariats avec des entreprises étrangères pour accéder à de nouveaux marchés</li></ul>
<b>Performance à l'exportation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La capacité de l'entreprise de rivaliser avec d'autres entreprises dans le même marché étranger</li><li>• La reconnaissance de la marque sur le marché étranger</li><li>• La rentabilité des activités d'exportation</li><li>• La satisfaction des clients étrangers de la qualité des produits exportés</li><li>• La fidélisation des clients étrangers</li></ul>
<b>Défis à l'export</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accès à l'information</li></ul>

### Section 2 : Analyse et interprétation des résultats

Une fois les données collectées, nous avons procédé au traitement et à l'analyse en utilisant une méthode mixte. Nous avons effectué une première analyse descriptive pour examiner les caractéristiques et les tendances générales des données. Ensuite, nous avons utilisé des logiciels tels que Excel, Spss et Smartpls pour effectuer une analyse quantitative plus approfondie.

Ces outils d'analyse nous ont permis d'obtenir des résultats quantifiables et de mener des tests statistiques pour évaluer les relations entre les variables, tester les hypothèses et tirer des conclusions significatives. L'utilisation de ces logiciels facilite le traitement efficace des données et fournit des informations précieuses pour notre étude.

#### 2.1. Description de l'échantillon dans l'étude de recherche.

➤ Les entreprises enquêtées :

**Tableau 14 : Répartition des entreprises exportatrices selon la date de création**

Le nom de votre entreprise	L'année de création de l'entreprise	Durée de l'activité jusqu'au 01/07/2023
Algérien Green Materials	2016	7 ans
Cevital	1998	25 ans
Condis Algérie Group	2015	8 ans
Datol	2021	2 ans
Ela	2019	4 ans
Epe Agrodiv	2008	15 ans
Ets Benseghir-Agbio	2013	10 ans
Ets Expral	2022	1 an
Ets Haddoud Salim	1990	33 ans
Ets Topy	2008	15 ans
Eurl Agro Bio Sami Litassdir	2016	7 ans
Eurl Zerig New World Export Import	2017	6 ans
Green Path	2016	7 ans
Groupe Bimo	1997	26 ans
Hamoud Boualem	1878	145 ans
Mehiri Dattes	2011	12 ans
Nova Agro	2018	5 ans
Procheese	2007	16 ans
Raja Food	2007	16 ans
Rkm Trading	2021	2 ans
Rouissi Selami Import-Export	2015	8 ans
Sarl Gold Marque	2019	4 ans
Sarl Adromex	2013	10 ans
Sarl Boublenza	2006	17 ans
Sarl Chefa Ingredients	2010	13 ans
Sarl Fadiplait	2007	16 ans
Sarl Kador	2012	11 ans
Sarl Tifra Lait	2004	19 ans
Spa Tchir-Lait	1999	24 ans

Source : Résultats de l'enquête

On remarque que l'échantillon inclut des entreprises ayant une longue histoire de production, comme l'exemple de la société Hamoud Boualem qui est active dans le domaine de la production depuis plus de 148 ans.

➤ **L'activité de l'entreprise**

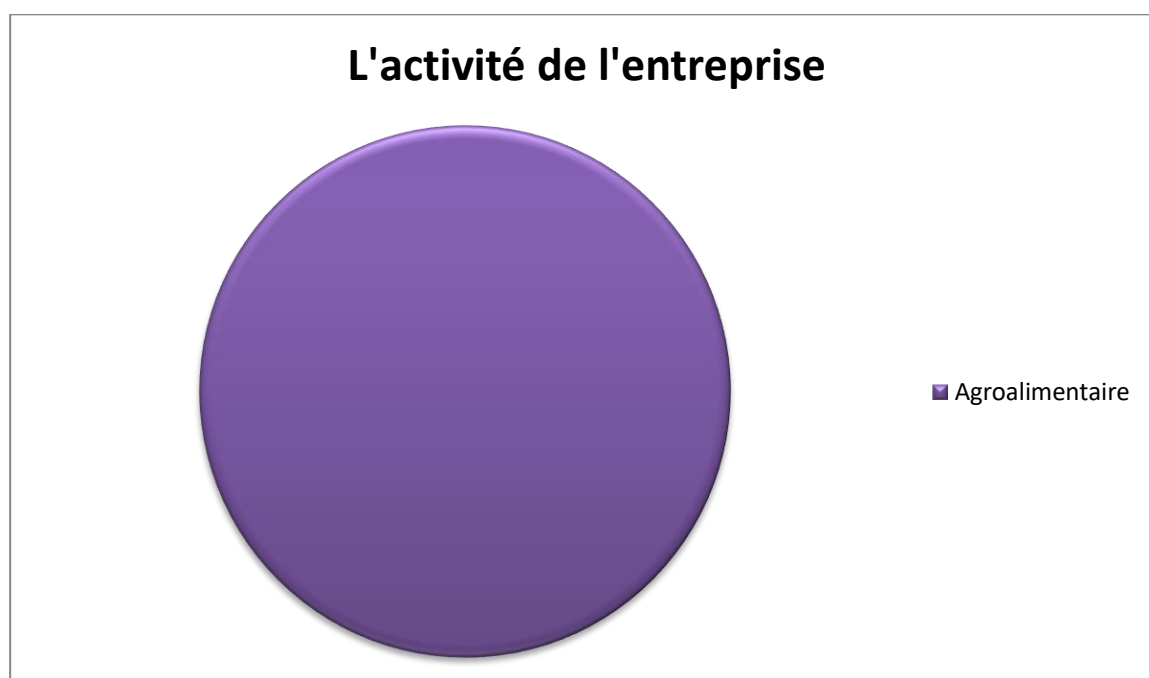
**Tableau 14 : l'activité des entreprises objet d'étude**

<b>L'activité de l'entreprise</b>		
	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Agroalimentaire</b>	30	100%
<b>Total</b>	30	100%

Source : Résultats de l'enquête

Il est clair pour que l'échantillon sélectionné se compose principalement d'entreprises actives dans le domaine d'agroalimentaire.

**Figure 13 : La répartition selon l'activité de l'entreprise**



Source : Résultats du logiciel Excel.

### ➤ La wilaya

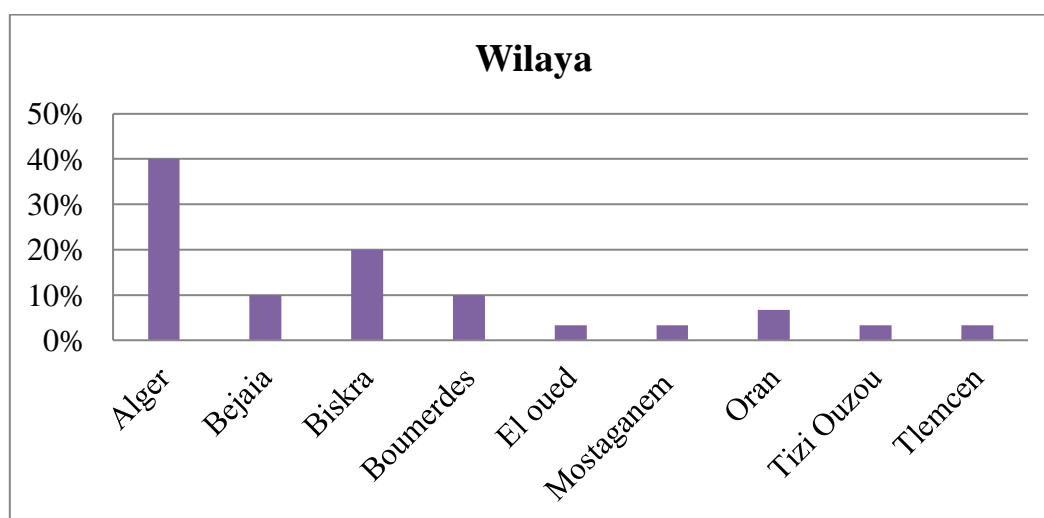
**Tableau 14 : La répartition des entreprises enquêtées selon la wilaya**

	Wilaya	
	Fréquence	Pourcentage
Alger	12	40%
Bejaia	3	10%
Biskra	6	20%
Boumerdes	3	10%
El oued	1	3%
Mostaganem	1	3%
Oran	2	7%
Tizi Ouzou	1	3%
Tlemcen	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : Résultats les résultats de l'enquête

On voit que l'échantillon se compose principalement d'entreprises actives dans la Wilaya d'Alger à 40%. Suivi de Biskra avec 20%, ensuite Bejaia et Boumerdes avec 10% chacune et Oran avec 7% et enfin El Oued, Mostaganem, Tizi Ouzou et Tlemcen avec un taux de 3% chacune.

**Figure 15 : La répartition selon la Wilaya**



Source : Résultats du logiciel Excel.

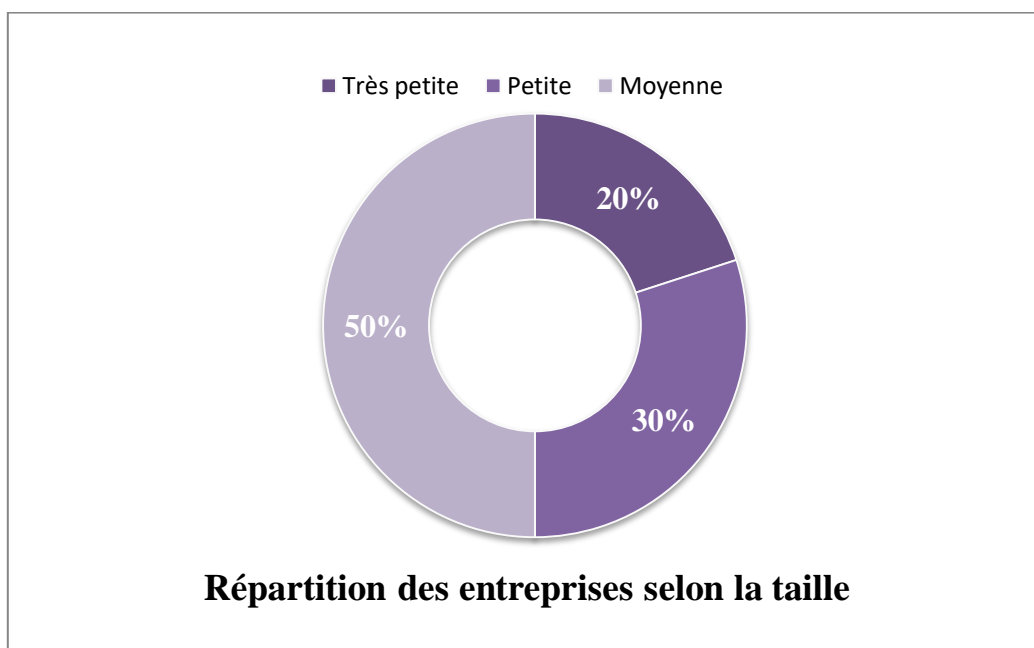
➤ La taille :

Tableau 17 : Répartition selon la taille

Taille	Fréquence	Pourcentage
Très petite	6	20%
Petite	9	30%
Moyenne	15	50%

Source : Résultats de l'enquête

Figure 16 : Répartition des entreprises selon la taille



Source : Résultats de l'étude à l'aide du logiciel EXCEL

Notre échantillon compte 6 très petites entreprises soit 20% du nombre total d'entreprise, suivi de 9 petites entreprises soit 30%, et enfin 15 moyennes entreprises donc 55% de l'échantillon.

➤ Le nombre d'années d'activité à l'international :

Tableau 18 : Les nombres d'année d'activité à l'international

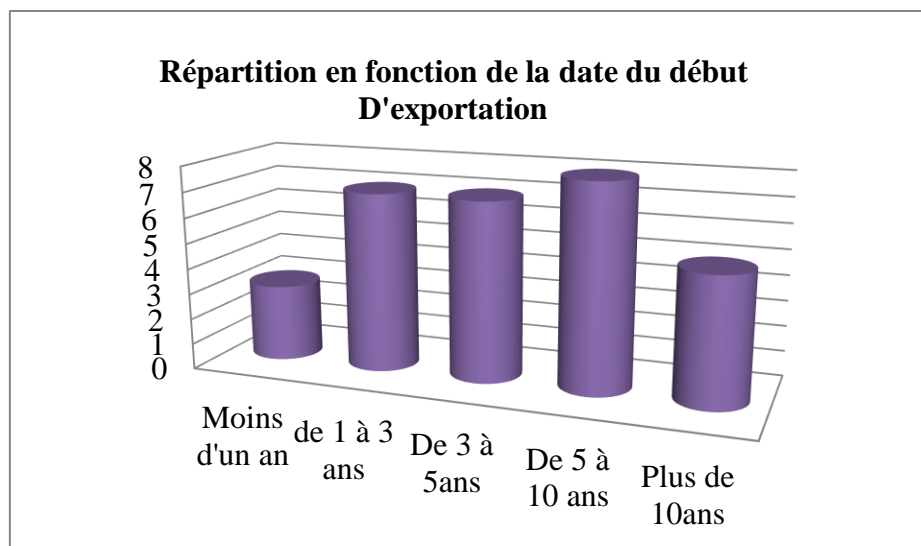
Le nom de votre entreprise	Elle active sur le marché international Depuis
Algérien Green Materials	De 3 à 5 ans
Cevital Agro-Industrie	Plus de 10ans
Condis Algérie Group	De 5 à 10ans
Datol	De 1 à 3 ans
Ela	Moins d'un an
Epe Agrodiv	De 3 à 5 ans
Ets Benseghir-Agbio	De 5 à 10ans
Ets Expral	De 1 à 3 ans
Ets Haddoud Salim	Plus de 10ans
Ets Topy	De 1 à 3 ans

### Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes

Eurl Agro Bio Sami Litassdir	De 3 à 5 ans
Eurl Zerig New World Export Import	De 5 à 10ans
Green Path	De 3 à 5 ans
Groupe Bimo	Plus de 10ans
Hamoud Boualem	De 5 à 10ans
Mehiri Dattes	De 1 à 3 ans
Nova Agro	De 3 à 5 ans
Procheese	De 5 à 10ans
Raja Food	De 1 à 3 ans
Rkm Trading	Moins d'un an
Rouissi Selami Import-Export	De 3 à 5 ans
Sarl Gold Marque	Moins d'un an
Sarl Adromex	De 5 à 10ans
Sarl Boublenza	Plus de 10ans
Sarl Chefa Ingredients	De 1 à 3 ans
Sarl Fadiplait	De 5 à 10ans
Sarl Kador	De 5 à 10ans
Sarl Tifra Lait	De 3 à 5 ans
Spa Tchin-Lait	Plus de 10ans
Tex Export	De 1 à 3 ans

Source : Résultats de l'enquête

Figure 15 : Répartition des entreprises en fonction de la date du début d'exportation



Source : Résultats de l'étude à l'aide du logiciel EXCEL

On remarque que trois (03) entreprises ont débuté l'exportation il y a moins d'un an soit 10%, suivi de sept (07) entreprises qui ont une expérience d'exportation allant d'une année jusqu'à 3 ans avec un taux de 23,33% , et sept (07) entreprises qui ont débuté l'exportation il y a 3ans jusqu'à 5 ans présentant 23,33% de l'échantillon, ensuite huit (08) entreprises qui ont débuté l'exportation il y a 5 jusqu'à 10 ans avec un pourcentage de 26,66% ; et enfin cinq (05)

### Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes

entreprises qui ont une expérience d'exportation de plus de 10 ans représentant 16,66% de l'échantillon.

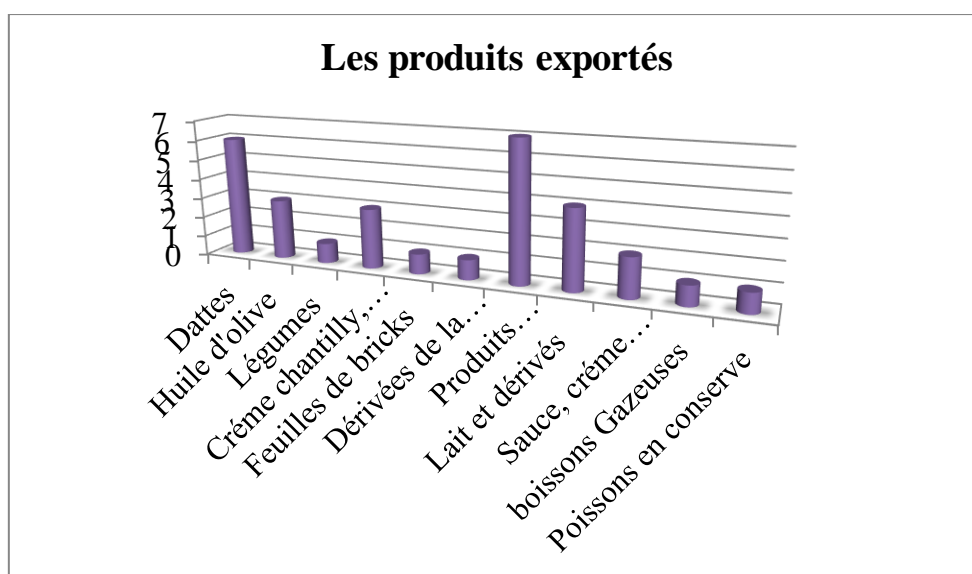
**Tableau 19 : Les entreprises les plus anciennes dans les activités d'exportation**

Le nom de votre entreprise	Activité sur le marché international Depuis
Cevital	Plus de 10ans
Ets Haddoud Salim	Plus de 10ans
Groupe BIMO	Plus de 10ans
SARL BOUBLENZ	Plus de 10ans
SPA Tchín-Lait	Plus de 10ans

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel EXCEL

**Le(s) produit(s), le(s) services(s) exporté(s) et les marchés cibles :**

**Figure 16 : Répartition des produits/ services exportés**



Source : Résultats de l'étude à l'aide du logiciel EXCEL

Le graphe ci-dessus nous présente l'ensemble des produits exportés qui sont :

Les produits agroalimentaires divers qui représente la plus grande part avec un taux de 23,33% (7 PME), suivi des dattes qui représentent 20% du nombre total soit 6 PME, et en 3eme classe on trouve les lait et ses dérivées avec 13% , suivi de l'huile d'olive et les produits en relation avec la pâtisserie (crème chantilly, dessert en poudre, mousse au chocolat, biscuits ... etc) qui représentent 10% chaque catégorie soit 3 entreprises, ensuite les sauces et crème liquide/ fraiche avec 6,66% , enfin Les légumes, les feuilles de bricks, les dérivées de la caroube, le boissons gazeuses et les poissons en conserve avec une seule entreprise chaque catégorie soit 3,33% .

**Tableau 20 : Les marchés cibles**

<b>Entreprises</b>		
	Fréquence	Pourcentage
Africain	2	7%
Africain, Américain	1	3%
Africain, Asiatique	1	3%
Africain, Européen	2	7%
Africain, Européen	5	17%
Africain, Européen, Américain	3	10%
Africain, Européen, Américain, Asiatique	1	3%
Africain, Européen, Américain, Asiatique, Australie	1	3%
Africain, Européen, Américain, Asiatique, Australie	1	3%
Africain, Européen, Asiatique	2	7%
Africain, Européen, Asiatique,	1	3%
Africain, Middle East	1	3%
Africain, Européen, Asiatique	1	3%
Européen	5	17%
Européen, Américain	1	3%
Européen, Américain, Asiatique	1	3%
Européen, Asiatique	1	3%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel SPSS version 23.**

On remarque que la majorité des entreprises incluses dans l'étude ciblent à la fois le marché européen et africain, avec un pourcentage de 17%, suivi d'une faible présence sur le marché asiatique et américain.

**Tableau 21 : Répartition de l'échantillon suivant le pays de destination**

Pays	Fréquence	Pourcentage
France	9	11%
Canada	6	7%
Sénégal	5	6%
Italie	4	5%
Espagne	4	5%
Allemagne	4	5%
Russie	3	4%
Royaume Uni	3	4%
Malaisie.	3	4%

### Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes

Inde	3	4%
États-Unis	3	4%
Vietnam	2	2%
Roumanie	2	2%
Maroc	2	2%
Kazakhstan	2	2%
Emirats	2	2%
Bengladesh	2	2%
Belgique	2	2%
Ukraine	1	1%
Uganda	1	1%
Tchad	1	1%
Syrie	1	1%
Suisse	1	1%
Suède	1	1%
Qatar	1	1%
Pologne	1	1%
Mauritanie	1	1%
Koweït	1	1%
Jordanie	1	1%
Indonésie	1	1%
Iles Maldives	1	1%
Gabon	1	1%
Corée du sud	1	1%
Colombie	1	1%
Bulgarie	1	1%
Bénin	1	1%
Bahreïn	1	1%
Azerbaïdjan	1	1%
Total	81	100%

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel EXCEL

Sur l'ensemble de 81 pays de destination, on remarque la France est la tête de liste avec un pourcentage de 11%, suivi du Canada avec un taux de 7%, ensuite le Sénégal avec 6%, suivi de l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne qui représente 5% chacune, suivi de la Russie, Royaume Unis, Malaisie et Les États Unies avec une part de 4% chacune.

On remarque aussi que le Vietnam, la Roumanie, Le Maroc, Le Kazakhstan, Les Emirats Arabes Unies, le Bangladesh et la Belgique ont une mince part de 2% chacune.

Et enfin l'Ukraine, l'Uganda, le Tchad, la Syrie, la Suisse, la Suède, le Qatar, la Pologne, la Mauritanie, le Koweït, la Jordanie, l'Indonésie, les Iles Maldives, le Gabon, la Corée du sud, la Colombie, la Bulgarie, le Bénin, le Bahreïn, et l'Azerbaïdjan avec une part de 1% chaque pays.

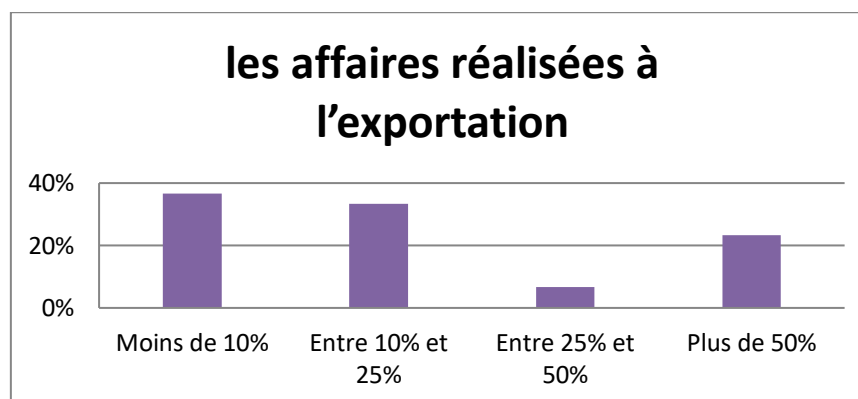
### ➤ La part de chiffre d'affaires réalisée à l'exportation

**Tableau 21 : les parts de chiffres d'affaires réalisées à l'exportation**

les parts des chiffres d'affaires réalisées à l'exportation		
	Fréquence	Pourcentage
A- Moins de 10%	11	37%
B- Entre 10% et 25%	10	33%
C- Entre 25% et 50%	2	7%
D- Plus de 50%	7	23%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel SPSS version 23.

**Figure 17 : La répartition des parts des chiffres d'affaires réalisées à l'exportation**



Source : Résultats du logiciel Excel.

On remarque que 11 entreprises ont une part de marché à l'exportation de moins de 10%, suivi de 10 entreprises avec une part de marché entre 10% et 25%, 2 entreprises ont une part de marché à l'exportation entre 25% et 50% et enfin 7 entreprises ont une part de marché de plus de 50%.

## 2.2. La variance et le coefficient de variation.

Analyse des fréquences aux questions du questionnaire et analyse de la dispersion des réponses à travers la variance et le coefficient de variation.

- **Réponses préliminaires aux questions proposées sous formes d'Item:**

### Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes

Section	Questions	Réponses	Nombre	Réponses
Les facteurs de succès à l'export	L'entreprise a la capacité d'innover et de s'adapter rapidement aux évolutions du marché	Pas Du Tout D'Accord	2	<b>7%</b>
		Plutôt En Désaccord	7	<b>23%</b>
		Neutre	4	<b>13%</b>
		Plutôt D'Accord	9	<b>30%</b>
		Tout À Fait D'Accord	8	<b>27%</b>
		Total	30	<b>100%</b>
	La qualité de nos produits et services conformes aux normes internationales	Pas Du Tout D'Accord	4	<b>13%</b>
		Plutôt En Désaccord	4	<b>13%</b>
		Neutre	2	<b>7%</b>
		Plutôt D'Accord	7	<b>23%</b>
		Tout À Fait D'Accord	13	<b>43%</b>
		Total	30	<b>100%</b>
	L'entreprise est capable de s'adapter rapidement aux exigences du marché cible	Pas Du Tout D'Accord	3	<b>10%</b>
		Plutôt En Désaccord	5	<b>17%</b>
		Neutre	4	<b>13%</b>
		Plutôt D'Accord	10	<b>33%</b>
		Tout À Fait D'Accord	8	<b>27%</b>
		Total	30	<b>100%</b>
	Nous avons des compétences suffisantes en matière de commerce internationale (négociation, gestion des risques et logistiques)	Pas Du Tout D'Accord	4	<b>13%</b>
		Plutôt En Désaccord	4	<b>13%</b>
		Neutre	7	<b>23%</b>
		Plutôt D'Accord	8	<b>27%</b>
		Tout À Fait D'Accord	7	<b>23%</b>
		Total	30	<b>100%</b>
	Nous avons des connaissances approfondies des caractéristiques et des opportunités du marché cible	Pas Du Tout D'Accord	1	<b>3%</b>
		Plutôt En Désaccord	2	<b>7%</b>
		Neutre	17	<b>57%</b>
		Plutôt D'Accord	6	<b>20%</b>
		Tout À Fait D'Accord	4	<b>13%</b>
		Total	30	<b>100%</b>
Nous bénéficions d'un soutien gouvernemental adéquat pour notre développement à l'export	Pas Du Tout D'Accord	5	<b>17%</b>	
	Plutôt En Désaccord	4	<b>13%</b>	
	Neutre	10	<b>33%</b>	
	Plutôt D'Accord	6	<b>20%</b>	
	Tout À Fait D'Accord	5	<b>17%</b>	
	Total	30	<b>100%</b>	
Nous avons établi des partenariats stratégiques avec des entreprises étrangers pour accéder à de nouveaux marchés	Pas Du Tout D'Accord	4	<b>13%</b>	
	Plutôt En Désaccord	3	<b>10%</b>	
	Neutre	13	<b>43%</b>	
	Plutôt D'Accord	7	<b>23%</b>	
	Tout À Fait D'Accord	3	<b>10%</b>	
	Total	30	<b>100%</b>	

**Tableau 22 : Les fréquences des réponses aux Items proposés**

### Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes

	Mon entreprise a connu une croissance significative de son chiffre d'affaire à l'export au cours des dernières années	Pas Du Tout D'Accord	2	7%
		Plutôt En Désaccord	6	20%
		Neutre	15	50%
		Plutôt D'Accord	6	20%
		Tout À Fait D'Accord	1	3%
	Total	30	100%	
	Mon entreprise occupe une part de marché significative dans les pays où elle exporte	Pas Du Tout D'Accord	4	13%
		Plutôt En Désaccord	4	13%
		Neutre	16	53%
		Plutôt D'Accord	6	20%
		Tout À Fait D'Accord	0	0%
	Total	30	100%	
	Nos activités d'exportation sont rentables pour l'entreprise	Pas Du Tout D'Accord	1	3%
		Plutôt En Désaccord	2	7%
		Neutre	14	47%
		Plutôt D'Accord	11	37%
Tout À Fait D'Accord		2	7%	
Total	30	100%		
Nous sommes capable de rivaliser avec succès avec d'autres entreprises dans le même marché étranger	Pas Du Tout D'Accord	3	10%	
	Plutôt En Désaccord	1	3%	
	Neutre	13	43%	
	Plutôt D'Accord	10	33%	
	Tout À Fait D'Accord	3	10%	
Total	30	100%		
Notre marque est devenue reconnaissable à l'étranger ?	Pas Du Tout D'Accord	2	7%	
	Plutôt En Désaccord	3	10%	
	Neutre	15	50%	
	Plutôt D'Accord	7	23%	
	Tout À Fait D'Accord	3	10%	
Total	30	100%		
Les clients étrangers sont satisfaits de la qualité de nos produits	Pas Du Tout D'Accord	2	7%	
	Plutôt En Désaccord	0	0%	
	Neutre	11	37%	
	Plutôt D'Accord	7	23%	
	Tout À Fait D'Accord	10	33%	
Total	30	100%		
Nous avons réussi à fidéliser nos clients étrangers	Pas Du Tout D'Accord	1	3%	
	Plutôt En Désaccord	1	3%	
	Neutre	13	43%	
	Plutôt D'Accord	9	30%	
	Tout À Fait D'Accord	6	20%	
Total	30	100%		
Mon entreprise a récemment étendu ses activités à de nouveaux marchés étrangers	Pas Du Tout D'Accord	4	13%	
	Plutôt En Désaccord	1	3%	
	Neutre	16	53%	

### Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes

	Plutôt D'Accord	5	17%
	Tout À Fait D'Accord	4	13%
	Total	30	100%

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel SPSS version 23.

**Tableau 23 : La variation et le coefficient de variation pour les Items d'évaluations**

	Moyenne	Ecart type	Variance	Coefficient de variation
L'entreprise a la capacité d'innover et de s'adapter rapidement aux évolutions du marché	3,14	1,51	2,28	48%
La qualité de nos produits et services conformes aux normes internationales	3,51	1,36	1,85	39%
L'entreprise est capable de s'adapter rapidement aux exigences du marché cible	3,88	1,34	1,78	34%
Nous avons des compétences suffisantes en matière de commerce internationale (négociation, gestion des risques et logistiques)	2,88	1,47	2,17	51%
Nous avons des connaissances approfondies des caractéristiques et des opportunités du marché cible	2,32	1,36	1,84	58%
Nous bénéficions d'un soutien gouvernemental adéquat pour notre développement à l'export ?	2,28	1,33	1,77	58%
Nous avons établi des partenariats stratégiques avec des entreprises étrangers pour accéder à de nouveaux marchés	3,35	1,43	2,04	43%
Mon entreprise a connu une croissance significative de son chiffre d'affaire à l'export au cours des dernières années	3,06	1,4	1,96	46%
Mon entreprise occupe une part de marché significative dans les pays où elle exporte	3,42	1,32	1,75	39%
Nos activités d'exportation sont rentables pour l'entreprise	3,33	1,39	1,94	42%
Nous sommes capable de rivaliser avec succès avec d'autres entreprises dans le même marché étranger	4,22	0,93	0,86	22%
Notre marque est devenue reconnaissable à l'étranger	4,27	0,95	0,91	22%
Les clients étrangers sont satisfaits de la qualité de nos produits?	4,55	0,74	0,55	16%
Nous avons réussi à fidéliser nos clients étrangers	4,56	0,81	0,65	18%
Mon entreprise a récemment étendu ses activités à de nouveaux marchés étrangers	2,52	1,51	2,29	60%

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel SPSS version 23.

### **Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes**

À partir du tableau ci-dessus, et en analysant les réponses à le questionnaire ainsi que la moyenne pondérée pour chaque item, il est évident que les valeurs de variance pour chaque question, lorsqu'elles sont comparées à la règle suivante (une valeur de variance inférieure à 0,5 indique un consensus d'opinions, tandis qu'une valeur supérieure à 0,5 indique une divergence d'opinions), révèlent qu'il y a une grande divergence entre la majorité des réponses des participants pour chaque item et la moyenne des réponses pour le même item. De plus, nous constatons que le taux de divergence est légèrement élevé dans les réponses des participants au questionnaire.

#### **2.3. La fiabilité :**

La plupart des scientifiques spécialisés dans ce domaine considèrent que les taux acceptables de Les valeurs de fiabilité sont compris entre 0,6 et 0,7 acceptables dans le cadre de la recherche exploratoire

Lorsque les valeurs de fiabilité composite sont inférieures à 0,7, il est recommandé de supprimer les Items dont les contributions factorielles se situent entre 0,4 et 0,7, si la valeur de la fiabilité composite du construit augmente au-dessus du seuil recommandé (Bagozzi et Yi, 1988; Hair et al., 2011).

Dans notre étude, nous avons donc supprimé deux Items dont les valeurs étaient inférieures à 0.7, comme indiqué dans le tableau et la figure

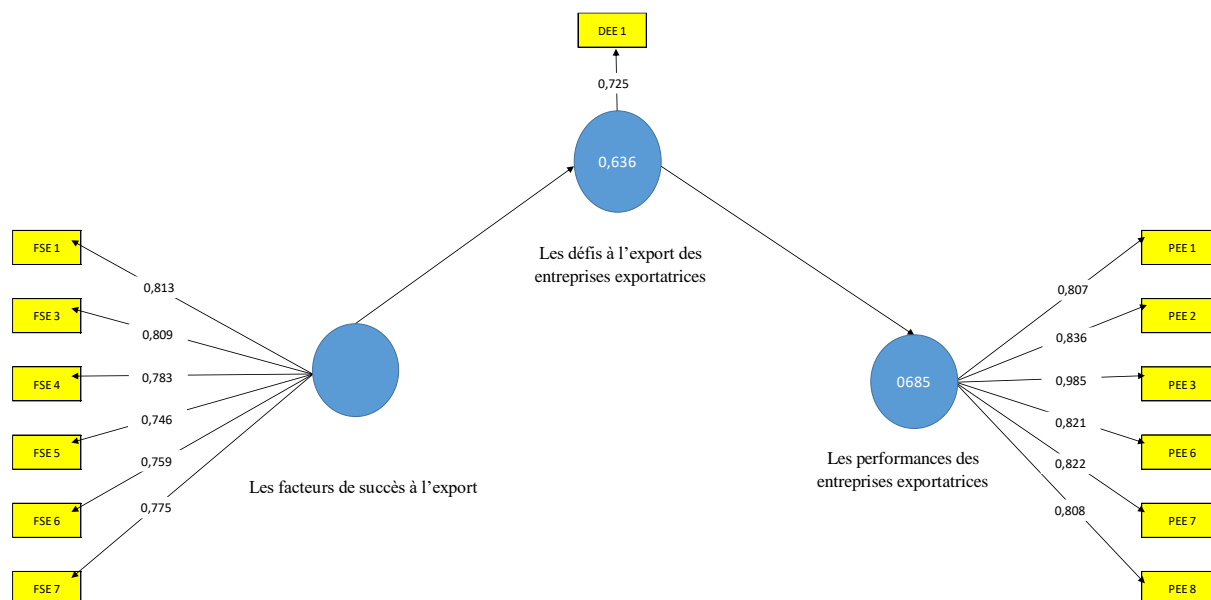
**Tableau 24: Les valeurs des contributions factorielles**

<b>Construit</b>	<b>Items</b>	<b>Contribution factorielle</b>
<b>Les facteurs de succès à l'export</b>	<b>FSE1</b>	<b>0,813</b>
	<b>FSE2</b>	<b>0,514</b>
	<b>FSE3</b>	<b>0,809</b>
	<b>FSE4</b>	<b>0,783</b>
	<b>FSE5</b>	<b>0,746</b>
	<b>FSE6</b>	<b>0,759</b>
	<b>FSE7</b>	<b>0,775</b>
<b>Les performances des entreprises exportatrices</b>	<b>PEE1</b>	<b>0,807</b>
	<b>PEE2</b>	<b>0,836</b>
	<b>PEE3</b>	<b>0,985</b>
	<b>PEE4</b>	<b>0,675</b>
	<b>PEE5</b>	<b>0,696</b>
	<b>PEE6</b>	<b>0,821</b>

	PEE7	0,822
	PEE8	0,808
Les défis à l'export des entreprises exportatrices	DEE1	0,725

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

Figure 18 : Modèle après correction des erreurs



Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

• **La fiabilité composée**

La fiabilité composite, également appelée Composite Reliability (CR), doit dépasser 0,7 pour indiquer une bonne qualité de modèle de mesure. Les valeurs de fiabilité composite varient entre 0,6 et 0,7 dans le cadre d'une recherche exploratoire, et entre 0,7 et 0,9 dans le cadre d'une recherche plus avancée. Par conséquent, nous pouvons conclure que les indicateurs présentent une fiabilité adéquate.

Tableau 25 : Les valeurs de la fiabilité composée

Construit	Fiabilité composée
Les facteurs de succès à l'export	0.863
Les performances des entreprises exportatrices	0.755
Les défis à l'export des entreprises exportatrices	0.807

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

### Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes

#### L'alpha de Cronbach :

Le coefficient alpha de Cronbach est un indicateur de fiabilité qui évalue la cohérence interne d'une échelle composée d'un ensemble d'items. Il est courant de réduire progressivement le nombre d'items initiaux en fonction de la valeur du coefficient alpha, qui varie de 0 à 1. Dans une étude exploratoire, un coefficient de 0,7 est généralement considéré comme acceptable. Ce coefficient permet d'évaluer la fiabilité de l'échelle et de déterminer dans quelle mesure les items mesurent de manière cohérente le concept étudié.

**Tableau 26 : Les valeurs de la fiabilité L'alpha de Cronbach**

Construit	Fiabilité L'alpha de Cronbach
Les facteurs de succès à l'export	0.888
Les performances des entreprises exportatrices	0.802
Les défis à l'export des entreprises exportatrices	0.865

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

Nous pouvons dire que la cohérence interne est satisfaisante et que chaque valeur d'Alpha de Cronbach est entre 0.802 et 0.888.

**La validité des échelles de mesure :** L'évaluation de la validité des échelles de mesure repose sur la validité convergente et la validité discriminante.

En ce qui concerne la validité convergente, il est recommandé que la valeur de l'AVE (Average Variance Extracted) soit supérieure à 0,5. Cette condition est remplie lorsque les mesures d'un même construit sont suffisamment corrélées. Les résultats de notre étude indiquent que les valeurs de validité convergente, telles qu'indiquées dans le tableau, se situent entre 0,5 et 0,72, ce qui est satisfaisant. Cette analyse nous conduit à conclure que nos variables présentent des valeurs (AVE, CR) supérieures aux seuils choisis, démontrant ainsi une bonne fiabilité des mesures et une validité convergente adéquate.

**Tableau 27 : Validité convergente**

Construit	AVE
Les facteurs de succès à l'export	0.663
Les performances des entreprises exportatrices	0.856
Les défis à l'export des entreprises exportatrices	0.667

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

Nous avons procédé à une évaluation de la validité discriminante pour toutes les variables du modèle en utilisant le calcul de l'Average Variance Extracted (AVE) et la matrice de corrélation croisée, comme suit :

**Tableau 28 : Validité discriminante**

Construit	Les facteurs de succès à l'export	Les performances des entreprises exportatrices	Les défis à l'export des entreprises exportatrices
Les facteurs de succès à l'export	0,779		
Les performances des entreprises exportatrices	0,796	0,856	
Les défis à l'export des entreprises exportatrices	0,659	0,736	0,702

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

L'objectif de la validité discriminante est de vérifier que les mesures d'un construit sont faiblement corrélées avec les mesures des autres construits. Nous avons choisi la méthode de test de Fornell et Larcker (1981) parmi les trois méthodes d'évaluation disponibles. Selon ce test, la racine de l'AVE de chaque construit doit être supérieure aux corrélations avec les autres construits. Ainsi, nous pouvons affirmer que la validité discriminante du modèle est établie.

Si une construction spécifique présente une corrélation plus élevée avec une autre construction qu'avec ses propres mesures, cela suggère qu'il est possible que les deux constructions partagent les mêmes types de mesures et qu'elles ne soient pas conceptuellement distinctes.

Les résultats obtenus indiquent une bonne qualité des mesures : elles sont fiables et présentent une validité convergente acceptable. De plus, la validité discriminante des mesures est établie. La qualité de ce modèle de mesure nous permet désormais de procéder au test du modèle structurel.

### 2.4. L'évaluation du modèle structurel et le test des hypothèses

- **L'évaluation de la qualité du modèle**

La deuxième étape de la procédure SEM-PLS consiste à évaluer le modèle en examinant dans quelle mesure les relations causales sont en accord avec les données disponibles.

La mesure la plus couramment utilisée pour évaluer le modèle structurel est le coefficient de détermination ( $R^2$ ). Ce coefficient permet d'évaluer l'exactitude prédictive du modèle et il est

### Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes

calculé comme la corrélation au carré entre les valeurs réelles et les valeurs prédites d'un construit endogène spécifique.

**Tableau 29 : La variance expliquée et le test de prédiction pertinente**

Les construits endogènes	La variance expliquée R2	La prédiction pertinente Q2
Les facteurs de succès à l'export	0,718	0,836
Les performances des entreprises exportatrices	0,752	0,904

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

Le deuxième critère d'évaluation du modèle concerne sa capacité prédictive. Nous utilisons la méthode du test de Stone et Geisser-Q2 pour cela, qui stipule que les valeurs de Q2 doivent être supérieures à zéro pour que le modèle soit pertinent.

D'après le tableau, les valeurs de Q2 sont supérieures à zéro, ce qui indique que les variables exogènes ont un pouvoir prédictif. Dans le modèle structurel, des valeurs de Q2 supérieures à zéro pour une variable latente endogène spécifique confirment la pertinence prédictive du modèle pour cette construction particulière.

Dans notre modèle, nous constatons une prédiction pertinente avec des valeurs de Q2 de 0,836 pour Les facteurs de succès à l'export et 0,904 pour Les performances des entreprises exportatrices, qui sont toutes deux supérieures à zéro.

- **Le test des hypothèses**

Pour analyse de médiation simple on a :

**Bootstrap** : Effectuez une analyse bootstrap pour obtenir des estimations plus précises des coefficients de régression et pour évaluer la significativité des effets indirects. La méthode bootstrap génère des échantillons d'échantillons bootstrap et calcule les intervalles de confiance bootstrap et les p-values pour évaluer la signification des effets indirects.

Après le calcul on a :

1. **L'impact direct**

	Original simple mean	Simple Mean	STDEV	T Statistique	P values
FSE---- > PEE	0,162	0,162	0,062	30,855	0,000
FSE---- > DEE	0,168	0,182	0,066	33,655	0,000
PEE---- > DEE	0,562	0,504	0,041	13,119	0,000

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

À travers le tableau ci-dessus, le chercheur observe qu'il existe une relation directe statistiquement significative entre Les facteurs de succès à l'export et Les performances des entreprises exportatrices, ainsi qu'entre Les performances des entreprises exportatrices et Les défis à l'export des entreprises exportatrices. Cependant, il existe une relation directe statistiquement significative entre Les facteurs de succès à l'export et Les défis à l'export des entreprises exportatrices.

- **Les intervalles des confiances**

	Original simple mean	Simple Mean	2,5%	97,5%
FSE---- >PEE	0,162	0,162	0,031	0,289
FSE---- > DEE	0,062	0,082	0,097	0,119
PEE---- > DEE	0,562	0,504	0,041	0,584

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

À travers le tableau ci-dessus, nous constatons que les intervalles de confiance de la relation entre l'effet Les facteurs de succès à l'export et Les défis à l'export des entreprises exportatrices n'incluent pas 0, ce qui indique qu'il y a une relation d'effet significative.

## 2. L'impact indirect

	Original simple mean	Simple Mean	TDEV	T Statistique	P values
FSE---- >PEE					
FSE---- >DEE	0,282	0,082	0,034	22,392	0,000
PEE-- >DEE					

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

À travers le tableau ci-dessus, le chercheur observe qu'il existe une relation indirecte statistiquement significative Les facteurs de succès à l'export et Les défis à l'export des entreprises exportatrices.

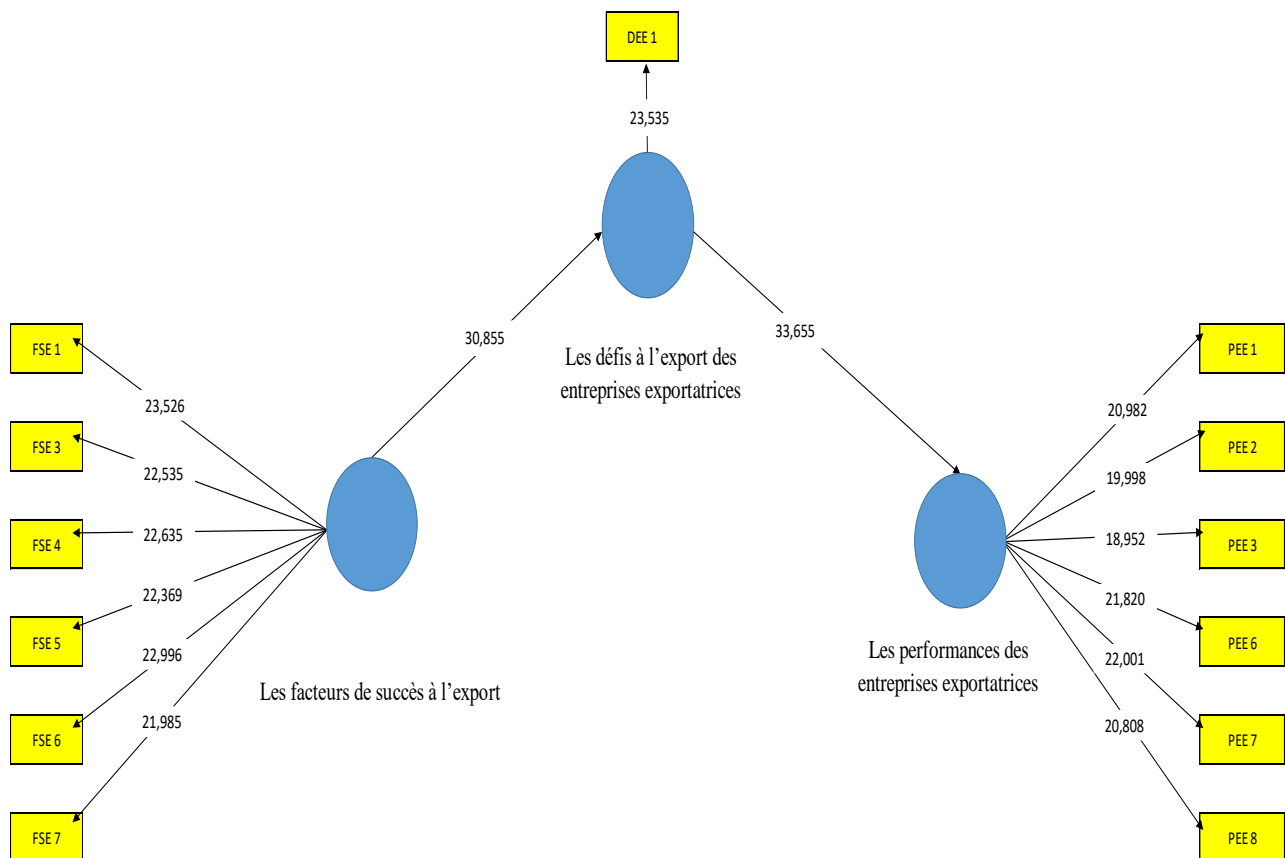
- **Les intervalles des confiances**

	Original simple mean	Simple Mean	2,5%	97,5%
FSE---- >PEE				
FSE---- >DEE	0,282	0,082	0,016	0,151
PEE---- > DEE				

Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3.

À travers le tableau ci-dessus, nous constatons que les intervalles de confiance de la relation entre l'effet Les facteurs de succès à l'export et Les défis à l'export des entreprises exportatrices n'incluent pas 0, ce qui indique il y a une relation d'effet significative.

Figure 18 : Résultat du Modèle conceptuel



Source : Résultats de l'enquête à l'aide du logiciel Smart-PLS 3

A travers l'analyse de **Bootstrap**, on obtient des résultats qui indiquent la présence d'une médiation complète du variable Les défis à l'export des entreprises exportatrices.

### **Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes**

En analysant les résultats obtenus on conclut que les items (facteurs de succès à l'exportation 1, 3, 4,5, 6, 7) :

- La capacité d'innovation et d'adaptation rapide aux évolutions du marché étranger
- La capacité d'adaptation rapide aux exigences du marché cible
- Les compétences suffisantes en matière de commerce international
- La connaissance approfondie des caractéristiques et des opportunités du marché cible
- Le soutien gouvernemental adéquat pour notre développement à l'export
- Les partenariats stratégiques avec des entreprises étrangères pour accéder à de nouveaux marchés

Ont un impact positif et significatif sur la performance à l'exportation(PEE), ce qui permet de confirmer l'hypothèse H1.

On conclut aussi, que l'accès à l'information qui représente le défi à l'exportation numéro 1 (DEF1) est influencé par les facteurs de succès à l'exportation (FSE), ce qui permet de confirmer la sous hypothèse H1.1.

En dernier on conclut que les items (les performances des entreprises exportatrices 1, 2, 3,6, 7, 8) :

- L'entreprise a connu une croissance significative de son chiffre d'affaires à l'export au cours des dernières années
- L'entreprise occupe une part de marché significative

Dans les pays où elle exporte

- La rentabilité des activités d'exportation pour l'entreprise
- La satisfaction des clients étrangers de la qualité des produits
- La fidélisation des clients étrangers
- Mon entreprise a récemment étendu ses activités à de nouveaux marchés étrangers

Influencent positivement les défis à l'export (DEE), ce qui permet de confirmer la sous hypothèse H1.2

---

**Tableau 13 : Résultats des hypothèses**

<b>H 1: Les facteurs de succès à l'export ont un impact sur les performances des entreprises exportatrices.</b>	<b>Confirmées</b>
<i>H 1.1: Les facteurs de succès à l'export influencent les défis à l'export des entreprises exportatrices</i>	
<i>H 1.2: Les performances des entreprises exportatrices influencent les défis à l'export des entreprises exportatrices</i>	

L'examen des résultats obtenus permet de conclure que H1, H1.1 et H1.2 sont significatives au seuil de 5% par ce que les valeurs de T-student dépassant 1,96 donc nous confirmons l'hypothèse principale et les deux sous hypothèses.

### **Chapitre III : Étude empirique sur un échantillon des PME exportatrices Algériennes**

---

#### **Synthèse :**

Comme mentionné précédemment, notre étude a été réalisée auprès des petites et moyennes entreprises algériennes exportatrices dans le secteur de l'agroalimentaire. Après avoir analysé les résultats, nous avons observé que :

- Le test de fiabilité alpha Crobach a prouvé une bonne cohérence Interne des éléments utilisés dans la présente étude (résultats dépassant 0.7), ce qui justifie la fiabilité de notre modèle structurel créé avec SMART PLS ( tous les résultats sont supérieurs au seuil de 0.7).
  - L'étude a montré que la majorité des entreprises sont situés à Alger et sont de taille moyenne.
  - L'échantillon nous a permis de savoir que les entreprises algériennes exportatrices dans le domaine agroalimentaire exportent une diversité de produits et ciblent le marché africain et européen à la fois.
  - Les facteurs de succès à l'exportation en relation avec les paramètres de l'entreprise à savoir l'innovation, la fluidité et les compétences, ainsi que les facteurs externes à l'entreprise aux technique du marketing internationale et l'écosystème national à savoir l'innovation, les partenariats stratégiques ainsi que les aides gouvernementaux ont un impact positif sur la réussite de l'exportation.
  - L'accès à l'information, représente l'obstacle majeure pour la réussite de l'exportation.
  - Les performances à l'exportation des entreprises influencent les défis à l'exportation.
-



## **Conclusion Générale**

---

### **Conclusion Générale :**

Cette recherche se concentre sur les défis de gestion liées à la mondialisation des marchés et vise à approfondir la compréhension des déterminants de la performance à l'exportation des PME. D'ailleurs, la littérature a largement souligné que les entreprises rencontrent des difficultés pour identifier et renforcer les facteurs internes et externes qui influencent leur performance et leur prise de décision en matière d'exportation, ainsi que pour comprendre la gestion des marchés et des activités internationales. Ces limites expliquent en partie pourquoi certaines entreprises sont peu engagées et peu performantes sur les marchés étrangers.

Toutefois, l'étude se divise en deux parties. La première partie consiste à examiner les aspects théoriques des facteurs de succès à l'exportation et de la performance. La deuxième partie se concentre sur une étude empirique visant à analyser l'impact des facteurs favorables à l'exportation sur la performance à l'exportation des PME algériennes du secteur agroalimentaire. Cependant, l'activité d'exportation a un impact significatif sur la performance des entreprises, en particulier pour les petites et moyennes entreprises qui peuvent être plus vulnérables en raison de leurs ressources limitées. De plus, la survie et l'expansion d'une entreprise exportatrice dépendent largement d'une meilleure compréhension des facteurs qui influencent la vitesse, l'ampleur et l'étendue de ses exportations à l'échelle internationale. Par conséquent, la question centrale pour toutes les entreprises est de savoir comment devenir un exportateur performant, et cette recherche nous a permis d'obtenir des réponses à cette question.

Nous postulons que les facteurs internes liés à l'entreprise à savoir l'innovation, l'agilité et les compétences de l'entreprise à l'international, ainsi que des facteurs externes tels que les techniques du marketing international et l'écosystème national, jouent un rôle déterminant dans la réussite de l'activité d'exportation.

En effet, les résultats obtenus mettent en évidence une corrélation positive entre les conditions propices à l'exportation et la performance à l'exportation de ces entreprises. Cela suggère que lorsque les facteurs favorables sont présents, les PME du secteur agroalimentaire sont plus susceptibles de réussir sur les marchés internationaux.

### ***Les limites de la recherche***

La présente étude a montré certains nombres de limites qui constituent autant de voies de recherche.

La première est liée à la taille modeste de l'échantillon (N=30 PME exportatrices). Ce nombre n'a pas pu être élargi et notre recherche n'a pas été étendue à d'autres entreprises similaires du même domaine par faute de temps et du budget.

---

## **Conclusion Générale**

---

La deuxième limite de la recherche est que l'échantillon de note étude est hétérogène. Bien que les PME appartiennent toutes au même secteur, leur activité principale diffère.

Ainsi, l'une des limites de notre étude réside dans le mode de recueil des données ; l'enquête a été menée en ligne.

### ***Voies de recherche***

Les voies de recherches sont nombreuses étant donné l'aspect complexe du sujet. La difficulté du thème laisse la porte à de nombreux travaux.

Il serait intéressant d'intégrer des TIC comme variable qui a un impact positif sur les performances à l'exportation.

Il serait également désirable d'étudier avec précision les facteurs externes qui favorisent la réussite à l'exportation des PME.

En outre, il serait souhaitable, dans des futures recherches de prendre en considération des variables supplémentaires telles que les attributs des produits exportés, la qualité des relations avec les distributeurs internationaux et les garanties d'exportation.

---

---

# Bibliographie

---

---

## **Livres :**

1. Czinkota et ronkainen, (2013). International marketing. Ed cengage learning, 720 pages.
2. Drucker, p.f. (1954) the practice of management. Harper & row, new york.
3. Fred david, (2011), « strategic management : concepts and cases »,13eme edition, pearson education.
4. Juran et gryna, (1988), « juran's quality control handbook ». 4eme edition, mc graw-hill, new york.
5. Mintzberg, h. (1979). The structuring of organizations: a synthesis of the research. Englewood cliffs, nj: prentice-hall
6. Philip kotler et gary armstrong, « principles of marketing »,14eme edition, pearson
7. Robbins et coulter, (2016) management. 13eme edition, pearson education limited, harlow.
8. Laurel delaney, (2016), « exporting: the definitive guide to selling abroad profitably », 2ème edition, apress.

## **Articles :**

1. Ajay Kohli Et Bernard Jaworski, (1990), « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, And Managerial Implication », Journal Of Marketing, Volume 54, Numéro 2, Pages 1-18.
  2. Amor Jihane Et Attouch Hicham, (2022), « Déterminants Internes Et Externes De La Performance A L'exportation : Analyse Conceptuelle », Volume3, Issue 1-1, Pages 367-385.
  3. Antonio Majocchia, Emanuele Bacchiocchib Et Ulrike Mayrhoferc, (2005), « Firm Size, Business Experience And Export Intensity In Smes: A Longitudinal Approach To Complex Relationships », International Business Review, Volume 14, Issue 6, Pages 719-738.
  4. Aron O'cass Et Jay Weerawardena, (2010), « The Effects Of Perceived Industry Competitive Intensity Andmarketing-Related Capabilities: Drivers Of Superior Brand Performance », Industrial Marketing Management, Volume 39, Numéro 4, Pages 571-581.
  5. Arrouche Nacera, (2017), « Les Compétences De L'entreprise Et La Performance A L'exportation : Quelle Analyse Pour Les Entreprises Exportatrices Algériennes Hors Hydrocarbures », Asjp, Revue Algérienne Des Ressources Humaines, Volume 1, Numéro 2, Pages 81-95.
  6. Attila Yaprak, (1985), « An Empirical Study Of The Differences Between Small Exporting And Non-Exporting Us Firms », International Marketing Review, Volume 2, Iss 2, Pages 72-83.
  7. Aviv Shoham, (1998), « Export Performance: A Conceptualization And Empirical Assessment », Journal Of International Marketing, Volume 6, Numéro 3, Pages 59-81.
  8. Azouani Nacer, Bouyahiaoui Nasser Et Douar Brahim, (2014), « Analyse Du Processus D'internationalisation Des Pme Algériennes », Asjp, Revue Des Reformes Economique Intégration Dans L'économie Mondiale, Volume 9, Numéro 18, Pages 163-181.
  9. Azouz Hadia et Kandi Mohamed Amine, (2022), « Etude de la relation entre les caractéristiques de l'entreprise et l'intensité à l'exportation: cas d'entreprises exportatrices algériennes », ASJP, Volume 9, Numéro 3, pages 138-159.
  10. Benbrahim Salem, (2012), « Les Déterminants De La Stratégie Marketing Et De La Performance A L'export Des Pme Tunisiennes », Revue Tunisienne D'économie Et De Gestion, Volume 31, Numéro 12, Pages 1-36.
  11. Bengoufa Nihel Et Radjef Nacera, (2022), « Exporting Outside The Hydrocarbon Sector As A Means Of Promoting Foreign Trade In Alegria Between 2009-2020 », Namaa For Economic And Trade Journal, Décembre, Volume 6, Numéro 2, Pages 384-397.
-

- 
12. Bertrand Sogbossi Bocco, (2010), « Perception De La Notion De Performance Par Les dirigeants De Petites Entreprises En Afrique », *La Revue Des Sciences De Gestion*, Numéro 241, Pages 117-124.
  13. Bessouh. N., Iznasni. A., Ghafir. A., Messai. I., Touhouche. R., Arbaoui. O, (2023), « The Conquest of Foreign Markets by Algerian SMEs –The Challenges of Export Marketing », *IJARIE*, volume 9, Issue 2, ISSN (o) 2395-4396, Pages 2148-2154.
  14. Birger Wernerfelt, (1984), « A Resource-Based View Of The Firm », *Strategic Management Journal*, Volume 5, Numéro 2, Pages 171-180
  15. Bodo Schlegelmilch Et Ross, (1987), « The Influence Of Managerial Characteristics On Different Measures Of Export Success », *Journal Of Marketing Management*, Volume 3, Numéro 2, Pages 145-158.
  16. Bruce Seifert Et John Ford, (1989), « Are Exporting Firms Modifying Their Product, Pricing And Promotion Policies », *International Marketing Review*, Volume 6, Iss 6, Pages 53-68.
  17. Carlos Sousa, (2004), « Export Performance Measurement: An Evaluation Of The Empirical In The Literature », *Academy Of Marketing Science Review*, Numéro 9, Pages 1-23.
  18. Carlos Sousa, Francisco Martínez-López Et Filipe Coelho, (2008), « The Determinants Of Export Performance: A Review Of The Research In The Literature Between 1998 And 2005 », *International Journal Of Management Reviews*, Volume 10, Issue 4, Pages 343–374.
  19. Catherine Delgoulet Et Raouf Ghram, (2011), « Tension Entre Indicateurs De Production Et Indicateurs De Sécurité : Le Cas De La Certification D'une Entreprise Tunisienne », Volume 8, Numéro 1, Pages 437-441.
  20. Cavusgil Et Zou, (1994), « Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation Of The Empirical Link In Export Market Ventures », *Journal Of Marketing*, Volume 58, Numéro 1, Pages 1-21.
  21. Cheng Hua-Wang, Kuan Yu Chen Et Shiu Yu Chen, (2012), « Total Quality Management, Market Orientation And Hotel Performance : The Moderating Effects Of External Environmental Factors », *International Journal Of Hospitality Management*, Volume 31, Issue 1, Pages 119-129.
  22. Cheriet.F et Maurel.C, (2020), « Etre petit et réussir à l'export : étude de dix cas d'entreprises vinicoles françaises », *Management International*, Volume 24, Numéro 6, pages 114-126.
  23. Chung-Jen Chen Et Jing-Wen Huang B, (2009), « Strategic Human Resource Practices And Innovation Performance— The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity », *Journal Of Business Research*, Volume 62, Issue 1, Pages 104-114.
  24. Daniel Jiménez-Jiménez Et Raquel Sanz-Valle, (2010), « Innovation, Organizational Learning, And Performance », Elsevier, Université De Murcia, Espagne, Pages 408-417.
  25. Fiedler, (1964), « A Contingency Model Of Leadership Effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances In Experimental Social Psychology* », New York: Academic Press, Volume 1, Pages 149-190.
  26. Gary Knight Et Tamer Cavusgil, (2004), « Innovation, Organizational Capabilities, And The Born-Global Firm », *Journal Of International Business Studies*, Volume 35, Pages 334–335.
  27. Hartmut Holzmiiller Et Barbara Stottinger, (1996), « Structural Modeling Of Success Factors In Exporting: Cross-Validation And Further Development Of An Export Performance Model », *Journal Of International Marketing*, Volume 4, Numéro 2, Pages 29-55.
  28. Holger Görg, Aoife Hanley Et Eric Strobl, (2011), « Creating Backward Linkages From Multinationals: Is There A Role For Financial Incentives? », *Review Of International Economics*, Volume 19, Numéro 2, Pages 245–259.
  29. Ismail Atabay, (2008), « The Effect Of The Business Managers Attributes On Export Performance », *The Social Sciences*, Volume 3, Numéro 7, Pages 494-497.
  30. Issor Zineb, (2017), « La Performance De L'entreprise : Un Concept Complexe Aux Multiples Dimensions ». *Projectics/ Proyética/ Projectique*. Edition : Boeck Supérieur, Numéro 17, 93-103.
-

- 
31. Jan Johanson Et Jan-Erik Vahlne, (1977), « The Internationalization Process Of The Firm-A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments », *Journal Of International Business Studies*, Volume 8, Numéro 1, Pages 23-32.
  32. Jay Barney, (1991), « Firm Resources And Sustained Competitive Advantage », *Journal Of Management*, Volume 17, Numéro 1. Pages 99-120.
  33. Jay Galbraith Et Robert Kazanjian, (1986), « Organizing To Implement Strategies Of Diversity And Globalization: The Role Of Matrix Designs », *Human Resource Management*, Volume 25, Numéro 1, Pages 37-45.
  34. John Dunning, (1980), « Toward An Eclectic Theory Of International Production: Some Empirical Tests », *Journal Of International Business Studies*, Volume 11, Pages 9–31.
  35. John Narver Et Stanley Slater, (1990), « The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability », *Journal Of Marketing*, Volume 54, Numéro 4, Pages 20-35.
  36. Jonathan Calof Et Paul Beamish, (1995), « Adapting To Foreign Markets: Explaining Internationalization », *International Business Review*, Volume 4, Numéro 2, Pages 115-131.
  37. Joshua Aizenman And Reuven Glick, (2009), « Sterilization, Monetary Policy, And Globalfinancial Integration », Joshua Aizenman And Reuven Glick, *Review Of International Economics*, Volume 17, Numéro 4, Pages 777–801.
  38. Kamel Warda, (2017), « L'internationalisation des PME algériennes : Un potentiel inexploité? », *Revue Algérienne d'Économie et du Management*, Volume 8, Numéro 2, pages 93-103.
  39. Katsikeas, Leonidou Et Morgan, (2000), « Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, And Development », *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, Volume 43, Numéro 2, Pages 143-183.
  40. Kurt J. Miesenbock, (1988), « Small Businesses And Exporting: A Literature Review », *International Small Business Journal*, Volume 6, Numéro 2, Pages 42-61.
  41. Leonidou, (1998), « Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation », *Journal Of Applied Business Research*, Volume 1, Numéro 2, Pages 43-68.
  42. Leonidou, (2004), « An Analysis Of The Barriers Hindering Small Business Export Development », *Journal Of Small Business Management*, Volume 43, Numéro 3, Pages 279 – 302.
  43. Lin Cui Et Fuming Jiang, (2010), « State Ownership Effect On Firms' Fdi Ownership Decisions Under Institutional Pressure: A Study Of Chinese Outward Investing Firms », *Journal Of International Business Studies*, Volume 43, Numéro 3, Pages 264-284.
  44. Ling-Yee, Li Et Ogunmokun Gabriel, (2001), « Effect Of Export Financing Resources And Supply-Chain Skills On Export Competitive Advantages: Implications For Superior Export Performance », *Journal Of World Business*, Elsevier, Volume 36, Numéro 3, Pages 260-279.
  45. Mario Kafouros, Peter Buckley, John Sharp Et Chengqi Wang, (2008), « The Role Of Internationalization In Explaining Innovation Performance », *Technovation*, Volume 28, Numéro 1, Pages 63–74.
  46. Marta Fernandez Olmos, (2011), « The Determinants Of Internationalization: Evidence From The Wine Industry », *Applied Economic Perspectives And Policy*, Volume 33, Numéro 3, Pages 384-401.
  47. Narula Et Zanfei, (2005), « Globalisation Of Innovation: The Role Of Multinational Enterprises », Oxford University Press, Numéro 03-15, Pages 318-345.
  48. Nguyen Phong Nguyen, Liem Viet Ngo, Tania Bucic Et Nguyen Dong Phong, (2018), « Cross-Functional Knowledge Sharing, Coordination And Firm Performance: The Role Of Cross-Functional Competition », *Industrial Marketing Management*, Volume 71, Pages 123-134.
  49. O'cass Et Julian, (2003), « Examining Firm And Environmental Influences On Export Marketing Mix Strategy And Export Performance Of Australian Exporters », *European Journal Of Marketing*, Volume 37, Numéro 3/4, Pages 366–384.
-

- 
50. Otley, (1999), « Performance Management: A Framework For Management Control Systems Research », *Management Accounting Research*, Volume 10, Numéro 4, Pages 363-382.
  51. Oviatt Et Mcdougall, (1995), « Global Starts-Ups: Entrepreneurs On A Worldwide Stage. The Academy Of Management Executive », Volume 9, Pages 30-44.
  52. Paiboon Archarungroj Et Yasuo Hoshino, (1998), « The Impact Of Firm Size On Export Performance And Attitudes: An Empirical Study On Thailand Exporters », *Japanese Journal Of Administrative Science*, Volume 12, Numéro 2, Pages 79-88.
  53. Paul Lawrence Et Jay Lorsch, (1967), « Differentiation And Integration In Complex Organizations », *Administrative Science Quarterly*, Volume 12, Numéro 1, Pages 1-47.
  54. Peter Buckley Et Mark Casson, (2009), « The Internalisation Theory Of The Multinational Enterprise: A Review Of The Progress Of A Research Agenda After 30 Years », *Journal Of International Business Studies*, Volume 40, Numéro 9, Pages 1563–1580.
  55. Rahmani Yamina Et Benyahia Taibi Ghalia, (2019), « Les Obstacles A L'exportation Chez Les Petites Et Moyennes Entreprises Algériennes : Le Cas Des Pme Oranaises », *Asjp, Université El Oued*, Volume 4, Numéro 1, Pages 253-268.
  56. Reid, (1984), « Information Acquisition And Export Entry Decisions Ln Small Firms », *Journal Of Business research*, Volume 12, Numéro 2, Pages 141-157.
  57. Robert Morgan Et Constantine Katsikeas, (1997), « Theories Of International Trade, Foreign Direct
  58. Robert Morgan Et Constantine. Katsikeas, (1997), « Theories Of International Trade, Foreign Direct Investment And Firm Internationalization: A Critique », *Management Decision*, Volume 35, Iss 1, Pages 68-78.
  59. Roger Schweizer Et Jan-Erik Vahlne, (2022), « Non-Linear Internationalization And The Uppsala Model – On The Importance Of Individuals », *Journal Of Business Research*, Volume 140, Pages 583-592.
  60. Safari, A et Salman Saleh, A. (2020). Key determinants of SME's export performance : aresource based viw and contingency theory approch using potential mediators. *Journal of business and industrial marketing*. Volume 35, Numéro 4, pages 635-654.
  61. Sanyal, S., Hisam, M. W et Baawain, A. (2020). Challenges facing Internationalization of SMEs in emerging economies : A study on OECD model. *Journal of Asian Finance, Economies and Business*. Volume 17, Numéro 2, pages 281-289.
  62. Shaker Azahra Et Gerard George, (2002), « Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, And Extension », *The Academy Of Management Review*, Volume 27, Numéro 2, Pages 185-203.
  63. Shaoming Zou Et Simona Stan, (1998), « The Determinants Of Export Performance: A Review Of Theempirical Literature Between 1987 And 1997 », *International Marketing Review*, Volume 15, Numéro 5, Pages 333-356.
  64. Shaoming Zou, Charles Taylor Et Gregory Osland, (1998), « The Experf Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure », *Journal Of International Marketing*, Volume 6, Numéro 3, Pages 37-58.
  65. Tamer Cavusgil Et John Nevin, (1981), « Internal Determinants Of Export Marketing Behavior: An Empirical Investigation », *Journal Of Marketing Research*, Volume 18, Numéro 1, Pages 114-119.
  66. Tamer Cavusgil Et Shaoming Zou, (1994), « Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation Of The Empirical Link In Export Market Ventures Source: *Journal Of Marketing* », Volume 58, Numéro 1, Pages1-21.
-

---

## Thèses/Mémoires :

1. Abderraouf Bouguerba, (2021), « La Performance A L'exportation: Cas Des Pme Tunisiennes », Mémoire De Master, Université Du Québec, Canada.
2. Arrouche Nacera, (2020), « L'internationalisation des entreprises algériennes : motivations et contraintes », thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Tizi Ouzou

## Sitographie :

1. Dictionnaire Larousse disponible Sur : <<https://www.larousse.fr/Dictionnaires/Francais/Exportation/32306>> .
2. Institut National De La Statistique Et Des Etudes Economiques. « Définitions, Méthodes Et Qualités », Publié Le 09 /11/2020, Disponible Sur : <https://www.insee.fr/fr/Metadonnees/Definition/C1248> .
3. Jean François Emorine. Export : Tout Savoir Sur L'exportation. [En Ligne], Publié Le 7 Avril 2015, Disponible Sur : < <https://www.petite-entreprise.net/P-2863-136-G1-Export-Tout-Savoir-Sur-L-Exportation.html> > .
4. Manager go, « Analyse PESTEL - analyse de l'environnement, (Mis à jour le 29/03/2023), disponible sur :< <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/pestel.htm> .
5. Site officiel de Algeria Invest : « Economic Environnement », Disponible Sur <https://algeriainvest.com/> .
6. Site officiel de l'ALGEX, Ministère Du Commerce Et De La Promotion Des Exportations, Disponible Sur <https://www.commerce.gov.dz/fr/Agence-Nationale-De-La-Promotion-Du-Commerce-Exterieur-Algex> .
7. Site officiel de l'ANEXAL« Présentation », Disponible Sur <https://anexal.dz/> .
8. Site officiel de la CAGEX, « à propos », disponible sur <https://www.cagex.dz/> .
9. Site officiel de la douane Algérienne: « Statistiques du commerce extérieur, période : année 2020 », disponible sur <https://www.douane.gov.dz/> .
10. Site officiel de la SAFEX, disponible sur <https://www.safex.dz/> .

## Rapports

- Bagdi Aicha, (2022), « Résumé des cours : Management des affaires internationales (M1-FCI) », Faculté SEGC, Département des Sciences Commerciales, Université de Bejaia.
  - Nations Unies Commission économique pour l'Afrique Bureau pour l'Afrique du Nord, « Les PME acteurs du développement durable en Afrique du Nord », (en ligne), mis à jour en 2012.
  - Ng Francis et Yeats Alexander, (2003), "Major trade trends in East Asia : what are their implications for regional cooperation and growth," Policy Research Working Paper Series 3084, Banque mondiale.
  - Abdelkader Baaziz Et Mustapha Khelil, « Balanced Scorecard Et Pilotage De La Performance : Cas Division Forage », 7eme journée scientifique et technique, Hôtel Sheraton, 26 et 27 novembre 2006, Oran, Algérie.
-

---

# Annexes

---

## Questionnaire

Bonjour/ Bonsoir,

Nous vous remercions de prendre le temps de répondre à ce questionnaire qui fait partie d'une étude en Science de Gestion. L'objectif de cette étude est de mieux comprendre les facteurs qui contribuent à la performance à l'exportation des PME exportatrices algériennes. Votre participation nous sera d'une grande aide pour finaliser notre mémoire de Master. Nous vous remercions par avance pour votre précieuse collaboration.

### Section 1 : Informations générales sur l'entreprise

1. Nom de votre  
entreprise :.....
  2. E-mail de votre  
entreprise :.....
  3. Année de création de votre  
entreprise :.....
  4. L'activité de  
l'entreprise :.....
  5. Wilaya :.....  
.....
  6. Combien d'employés travaillent dans votre entreprise  
.....
  7. Taille de l'entreprise :  
 **Très petite**     **Petite**     **Moyenne**
  8. Depuis combien de temps votre entreprise est-elle active sur le marché international
    - A. Moins d'un an
    - B. 1 à 3 ans
    - C. 3 à 5 ans
    - D. 5 à 10ans
    - E. Plus de 10ans
  9. Le (s) produit (s), le(s) service(s) exporté (s)  
:.....
-

10. Le nombre de marché couvert :  
 .....

11. Dans combien de Pays exportez-vous actuellement ?  
 .....

12. Sur quel marché se positionnent votre (vos) produit (s)

Marché	Pays
Africain	
Européen	
Asiatique	
Américain	
Autre(à préciser).....	

13. Quelle est la part de votre chiffre d'affaires réalisée à l'exportation

- A. Moins de 10%
- B. Entre 10% et 25%
- C. Entre 25% et 50%
- D. Plus de 50%

### Section 02 : Les facteurs de succès à l'export

14. Quel est votre degré d'accord avec les énoncés donnés plus bas, relatifs aux facteurs de réussite à l'export des PME algériennes ?

		Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	L'entreprise a les capacités d'innover et de s'adapter rapidement aux évolutions du marché					
2	La qualité de nos produits et services est conforme aux normes internationales	1	2	3	4	5
3	L'entreprise est capable de s'adapter rapidement aux exigences du marché cible	1	2	3	4	5

---

<b>4</b>	<b>Nous avons des compétences suffisantes en matière de commerce international (négociation, gestion des risques et logistique)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>Nous avons une connaissance approfondie des caractéristiques et des opportunités du marché cible</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>Nous bénéficions d'un soutien gouvernemental adéquat pour notre développement à l'export</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>7</b>	<b>Nous avons établi des partenariats stratégiques avec des entreprises étrangères pour accéder à de nouveaux marchés</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

---

### Section 3 : La mesure des performances des entreprises exportatrices

15. Quel est votre degré d'accord avec les propositions données plus bas, relatives à la performance à l'exportation des PME algériennes ?

		Pas du tout d'accord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	Mon entreprise a connu une croissance significative de son chiffre d'affaires à l'export au cours des dernières années	1	2	3	4	5
2	Mon entreprise occupe une part de marché significative. Dans les pays ou elle exporte	1	2	3	4	5
3	Nos activités d'exportation sont rentables pour l'entreprise	1	2	3	4	5
4	Nous sommes capables de rivaliser avec succès avec d'autres entreprises dans le même marché étranger	1	2	3	4	5
5	Notre marque est devenue reconnaissable à l'étranger					
6	Les clients étrangers sont satisfaits de la qualité de nos produits					
7	Nous avons réussi à fidéliser nos clients étrangers	1	2	3	4	5
8	Mon entreprise a récemment étendu ses activités à de nouveaux marchés étrangers	1	2	3	4	5

12. Comment évaluez-vous globalement la performance de votre entreprise sur les marchés étrangers ?

- **Excellente**
- **Bonne**
- **Moyenne**
- **Insuffisante**
- **Très insuffisante**

**Section 4 : Les défis à l'export des entreprises exportatrices**

17. Quels sont selon vous les principaux défis auxquels votre entreprise est confrontée dans ses activités d'exportation ?

- Accès à l'information
- Instabilité politique et économique
- Financement
- Logistique
- Barrières tarifaires et non tarifaires
- Autre.....

## La Liste des entreprises enquêtées

Num	Nom	Adresse	Email	Téléphone
01	Algerian green material	Alger	benjemiaaziz@gmail.com	:
02	Candis Algérie Group	36. rue du 1 er Novembre 1954 .Baba Hassen, Alger.	Contact@condisalgerie.com	0560 91 02 08 0659 035 297
22	Cevital agro-industrie	Nouveau Quai Port de, Rte Arrière Port, Béjaïa.	contact@cevital.com	023 56 38 02 023 56 38 86
03	DATOL	122, Avenue de Si El Haoues, Tolga, Biskra.	datol@hotmail.fr	033 58 13 95 0551 43 70 97 0551 87 83 70
30	Ela		contact@baligroup-dz.com	021 48 22 76
29	EPE Agrodiv	28 Avenue Colonel Bougara Belle Vue El Harrach-Alger.	contact_groupe@agrodiv.dz	021 82 60 39 021 82 59 42
04	ETS Benseghir AG-BIO	Centre-ville Seddouk, Béjaïa.	tarek.benseghir@gmail.com	0561 93 97 64
05	Ets EXPRAL		samirmokrane35@gmail.com	
06	ETS Haddoud Salim	Zone d'activité, Tolga, Biskra.	Contact@ets-haddoud.com	033 58 12 59 033 58 12 60 0770 94 10 78 0770 93 65 29
07	ETS Topy		anis.tigh@gmail.com	
08	EURL Agro Bio Sami Litassdir	Cité Ben Danoune. Khemis El Khechna, Boumerdes.	eurlbiosami@gmail.com	024 97 61 88 024 97 61 04 0542 97 14 12
09	EURL Zerig New World Export	Rue 01 Novembre, Foughala, Biskra.	walidzerig03@gmail.com	0699 17 09 74
10	Green Path		abguidoum@gmail.com	
11	Groupe BIMO	06 A, route de la Briqueterie.Baba Ali.Birtouta,Alger.	bimoindustrie@yahoo.fr	023 57 03 03 023 57 01 05 023 57 01 04
28	Hamoud Boualem	201, Rue Hassiba Ben Bouali, Alger.	contact@hamoud-boualem.com	021 67 47 40
12	Mehiri dattes	06 Rue colonel ELhaoues, Tolga, Biskra.	mehiri dattes@gmail.com	/
13	Nova Agro	Khemis el khechna, Boumerdes.	novagro.algeria@hotmail.com	/
25	Procheese	Groupe Propriété 629, Lot n°05, Les Dunes, Cheraga, Alger.	contact@procheesedz.com	023 22 62 12 0561 69 30 05
24	Raja Food	Zone industrielle	rajafood@yahoo.fr	0555 02 20 60

**Annexes**

		Hassi Ameer boite postale n°3, Oran.		
14	RKM Trading	Alger	chengraniamir101@gmail.com	/
15	Rouissi Selami Import-Export	Zone industrielle, Cité Djamaa, El Oued.	aminadattes@gmail.com	0660 08 98 73 0667 56 31 70
16	SARL ADROMEX	Cité Boushaki, lot 215, Bab Ezzouar, Alger.	adromex@hotmail.fr	023 58 98 44 0661 51 46 26 0554 86 05 07 0561 70 40 62
17	Sarl boublenza	Rue Bouabderrahmane, Fg Agadir, Tlemcen.	<a href="mailto:dj.benosman@boublenza.com">dj.benosman@boublenza.com</a> contact@boublenza.com	0560 93 69 06
23	SARL Fadiplait	Cité Ouled Brahim Section N°5 Lot de propriété N°893 Hammadi, Boumerdes.	<a href="mailto:sarl.fadiplait@gmail.com">sarl.fadiplait@gmail.com</a>	0550 560 255
18	SARL gold marque		Sarl.gold.marque@gmail.com	
19	SARL Kador	76, araibia Hassi Mameche, Mostaganem.	sarlkador@gmail.com	0550 22 16 06 0660 73 83 22 0660 73 83 19
21	SPA Tchir Lait	Route Nationale N°12 Bir Slam, Béjaia.	contact@tchirlait.com	034 11 45 45
20	Tex Export	Cité 1016 logements bt g69 Oued Romane El Achour, Alger.	Texexport.dz@gmail.com	0661 52 59 68

---

**Résumé :**

L'objectif de cette étude quantitative est d'évaluer l'impact des facteurs favorables à l'exportation sur la réussite des petites et moyennes entreprises (PME) algériennes du secteur agroalimentaire à s'imposer sur les marchés étrangers. Pour mener à bien cette étude, il a été décidé de réaliser une étude empirique sur un échantillon de 30 entreprises de renommée internationale, afin de mieux déterminer les relations entre les facteurs favorables à l'exportation et la performance à l'exportation.

Les résultats de cette étude confirment que les conditions propices à l'exportation ont un impact positif sur la performance à l'exportation.

***Mots clés :** Paramètres de réussite ; la performance à l'exportation ; PME ; Algérie.*

**Abstract :**

The aim of this quantitative study is to assess the impact of export friendly factors on the success of Algerian small and medium –size enterprises (SMEs) in the agri-food sector in penetrating foreign markets. To carry out this study, on a sample of 30 internationally renowned companies, in order to better determine the relationship between export – friendly factors and export performance.

The results of this study confirm that export –friendly conditions have a positive impact on export performance.

***Keywords :** Parameters of success ; Export performance, SMEs ; Algeria.*

---